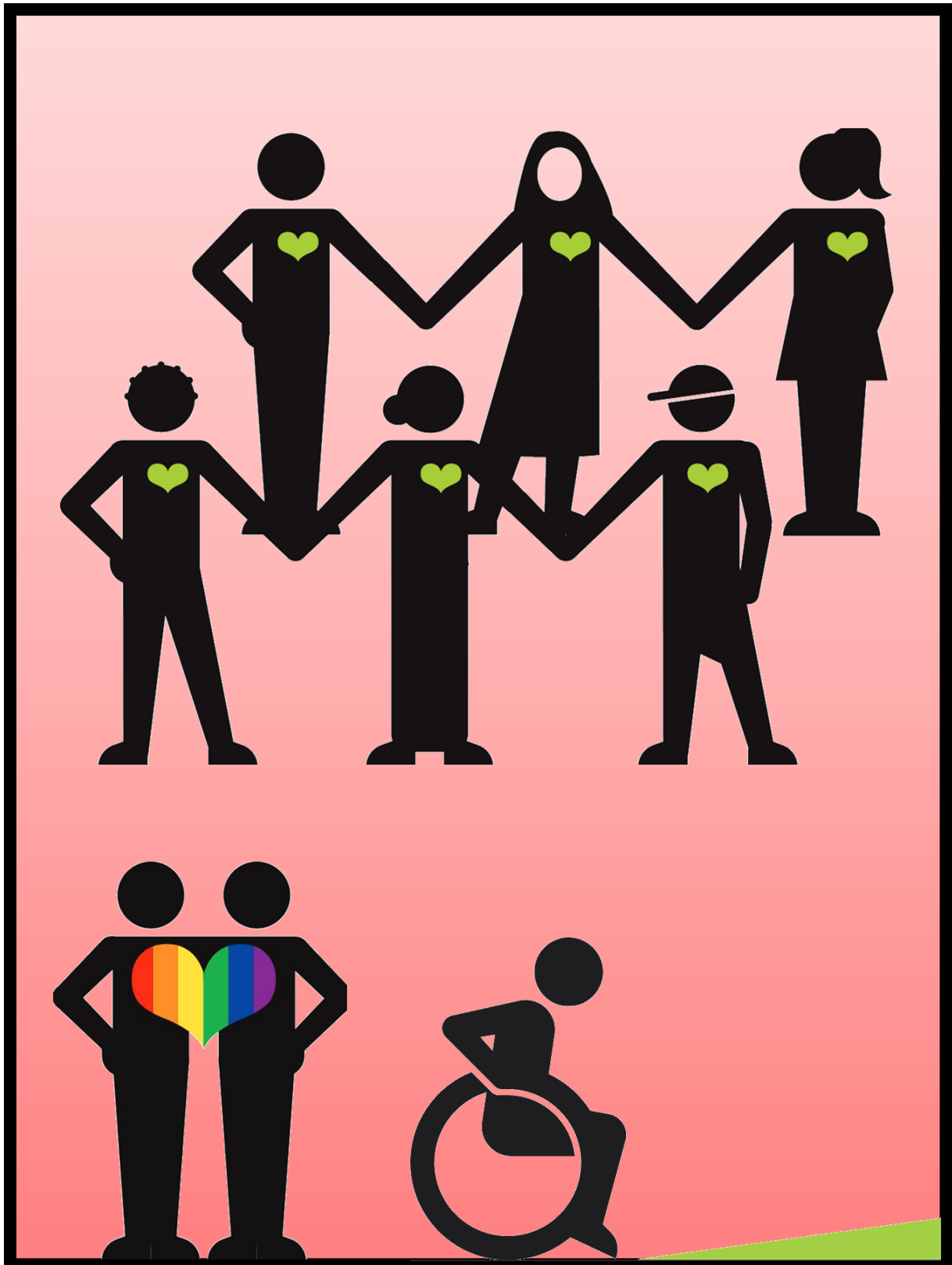


# Actieplan Inclusie en Diversiteit

## Belastingen 2025



## Voorwoord

Belastingen worden in het belang van iedereen in de stad geheven en ook door iedereen betaald. Om de diversiteit aan Amsterdamse burgers en ondernemers te representeren en te begrijpen is het van belang om ook als organisatie divers en inclusief te zijn. Daar hoort bij dat wij een organisatie zijn waar iedereen die bij ons werkt zich goed en gelijkwaardig behandeld voelt. De acties met betrekking tot Diversiteit en Inclusie gaan de gemeente en Belastingen helpen om hier verdere stappen in te zetten.

Jan Geert Bakker, directeur Belastingen

# Managementsamenvatting

De directie Belastingen onderschrijft de ambities uit de bestuursopdracht en uitvoeringsagenda 2024-2028. Belastingen wil een diverse en inclusieve organisatie zijn. Daar hoort bij dat wij een organisatie zijn waar iedereen die bij ons werkt zich goed en gelijkwaardig behandeld voelt.

De uitvoeringsagenda bevat een grote hoeveelheid acties en interventies. Een deel daarvan moet nog worden ontwikkeld. Met de uitvoeringsagenda in beeld heeft het MT van Belastingen een drietal ambities benoemd waar het komend jaar aan wordt gewerkt.

- Belastingen is een diverse organisatie
- Belastingen biedt doorstromingsmogelijkheden voor talentvolle medewerkers
- Belastingen heeft een veilige en inclusieve werkomgeving

Het MT van Belastingen heeft de ambities in dit plan uitgewerkt in een aantal concrete acties. Hierbij streeft zij geen volledigheid na, maar richt zij zich op een aantal concrete en realiseerbare activiteiten voor het komend jaar. Een werkgroep van 5 medewerkers en een MT-lid als trekker geven hier verder invulling aan.

## Acties 2025:

### Inclusie

- **Werving vertrouwenspersoon** Vanuit het centrale team van vertrouwenspersonen wordt mogelijk later in 2025 in contact met Belastingen een werving gestart voor een vertrouwenspersoon binnen Belastingen.
- **Medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO)** Belastingen kijkt naar de mogelijkheden en noodzaak om vragen toe te voegen aan het MWO en besteed aandacht aan het invullen van het MWO door medewerkers.
- **Omstanderstrainingen en trajecten** Belastingen staat in contact met de Amsterdamse School en externe leveranciers over het organiseren van omstanderstrainingen en mogelijk bredere trajecten omtrent sociale veiligheid op het werk.
- **Inclusie en Diversiteit als onderdeel leiderschapsprogramma** Belastingen bekijkt op welke wijze het onderwerp Inclusie en Diversiteit kan worden opgenomen in het bestaande leiderschapstraject van het management.
- **Warm Welkom:** Het inwerkproces wordt aangepast en het delen van dit document met nieuwe collega's wordt daaraan toegevoegd.

### Diversiteit

- **BIWS-trainingen** Alle (nieuwe) leidinggevenden van Belastingen die nog niet de training BIWS hebben gevolgd, volgen in 2025 de BIWS-training. Er wordt nagegaan of er medewerkers zijn die regelmatig betrokken zijn bij werving en selectie van nieuwe medewerkers. Mocht dit het geval zijn, dan zullen ook deze medewerkers deelnemen aan een BIWS-training.
- **MAG-gesprekken en coaching** Doorstroom en doorgroei is een vast onderwerp van de MAG-gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Daar waar uit deze gesprekken blijkt dat een traject bij een ontwikkelcoach wenselijk is, kan de medewerker een ontwikkeltraject starten bij de ontwikkelcoach bij Belastingen.

### Overkoepelend

- **Medezeggenschap** Periodiek zal de werkgroep Inclusie en Diversiteit het onderwerp bespreken met de Onderdeel Commissie van Belastingen.
- **Communicatie** Er is een contentkalender gemaakt. Er is aandacht voor Inclusie en Diversiteit in onze externe en interne communicatie. Zie kopje Communicatie.

# Inhoud

Voorwoord .....	1
Managementsamenvatting .....	2
Bestuursopdracht 2024-2028 en uitvoeringsagenda 2024-2028 .....	5
Huidige situatie Belastingen .....	5
Aandachtspunten voor Belastingen .....	6
Ambitie van Belastingen .....	6
Inrichting Inclusie en Diversiteit bij Belastingen .....	7
Inclusie .....	7
Acties .....	7
Toelichting.....	7
Toegankelijkheid .....	7
Sociale veiligheid en antidiscriminatie .....	8
Bewustzijn .....	8
Leiderschap .....	8
Stedelijke ontwikkelingen .....	8
Diversiteit .....	9
Acties .....	9
Toelichting.....	9
Representatie.....	9
Doorstroom en doorgroei.....	9
Stedelijke ontwikkelingen .....	9
Overkoepelend.....	9
Acties .....	9
Toelichting.....	10
Stedelijke ontwikkelingen .....	10
Financiën .....	11
Risico's.....	11
Toolkit .....	12
Communicatie .....	13

# Bestuursopdracht 2024-2028 en uitvoeringsagenda 2024-2028

De bestuursopdracht beschrijft de ambitie, de opgave, de visie en de principes bij het werken aan inclusie en diversiteit. In de uitvoeringsagenda staan alle interventies die horen bij deze bestuursopdracht. Op basis van deze uitvoeringsagenda worden de plannen verder uitgewerkt. Met aandacht voor de planning, rollen en taken bij de uitvoering, duidelijke indicatoren, etc.

In de uitvoeringsagenda die als leidraad dient voor het actieplan van Inclusie en Diversiteit van Belastingen, wordt gewerkt aan inclusie en diversiteit door in te zetten op onderstaande thema's:

## Pijler inclusie

1. Toegankelijkheid
2. Sociale veiligheid en antidiscriminatie
3. Bewustzijn
4. Maatwerkondersteuning
5. Leiderschap

## Pijler diversiteit

6. Representatie
7. Doorstroom en doorgroei

## Overkoepelend

8. Sturen en monitoring

## Huidige situatie Belastingen

### Diversiteit binnen Belastingen

- Het aandeel vrouwen binnen Belastingen is ongeveer in evenwicht met het aandeel mannen binnen Belastingen. 51,0% is vrouw (januari 2024).  
*In de hogere functieschalen blijft het aandeel vrouwen wat achter. Hier is echter wel een positieve ontwikkeling te zien ten opzichte van Q1 2021 (van 26,7% naar 33,3% in schaal 10 en hoger). Ook het aantal vrouwelijke leidinggevendenden is in deze periode toegenomen van 2 teamleiders naar 5 teamleiders.*
- Het aandeel jongeren binnen Belastingen ligt met 19,3% iets onder het stedelijke streefcijfer van 20%.  
*Ook hier is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar. In 2021 lag het aandeel jongeren nog op 15,1%. Ook hier zijn er verschillen te zien tussen afdelingen. Het aandeel jongeren ligt binnen I&I op 23,4%, terwijl WHT wat achterblijft met 16,2%.*
- Het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond binnen Belastingen ligt op 51%.  
*Dit is hoger dan gemiddeld binnen de gemeente Amsterdam (42%). Het aandeel is de laatste vijf jaar constant gebleven. Ten opzichte van 2015 is het aandeel gestegen met 10 procent (van 41% naar 51%). Er zijn geen gegevens bekend over de verdeling van medewerkers met een migratieachtergrond binnen Belastingen naar bijvoorbeeld afdeling of salarisschaal.*

## Aandachtspunten voor Belastingen

Belastingen voert de stedelijke ambities op het gebied van Inclusie en Diversiteit uit. We staan er relatief goed voor als je naar de streefcijfers kijkt. Toch blijft het een onderwerp waar we altijd aan blijven werken en in ontwikkelen. We hebben de volgende aandachtspunten op het gebied van Inclusie en Diversiteit voor Belastingen.

### Diversiteit

Voor diversiteit zijn er de volgende aandachtspunten:

- Vrouwen in hogere posities
- Medewerkers met een westerse- en niet-westerse migratieachtergrond in hogere posities
- Jongeren

Er zijn verschillen tussen de afdelingen. Dit betekent dat de aanpak van de onderwerpen per afdeling kan verschillen. Belastingen is zich hierbij bewust dat het een relatief kleine organisatie is en een enkele personele wisseling kan leiden tot het wel of juist niet behalen van de stedelijke streefcijfers. Specifiek daar waar het gaat om vrouwen en medewerkers met een (niet-westerse) migratieachtergrond in hogere functies.

### Inclusie

Voor inclusie scoorde Belastingen in de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor van 2019 neutraal tot positief. In de jaren na deze meting is er zowel maatschappelijk als binnen de gemeente meer aandacht voor dit onderwerp gekomen. Uit de recente onderzoeken die de gemeente heeft laten uitvoeren, wordt duidelijk dat er binnen de gemeente nog stappen te zetten zijn. Ook bij Belastingen vinden we het belangrijk om een veilige en inclusieve cultuur te waarborgen en te versterken. Waar medewerkers zich welkom en veilig voelen en iedereen mee kan doen.

### Focus

Vanwege de brede scope van het onderwerp wordt de focus in 2025 gelegd op twee thema's binnen dit onderwerp: bewustwording en leiderschap.

## Ambitie van Belastingen

Op hoofdlijnen heeft Belastingen de volgende 3 ambities.

- **Belastingen is een diverse organisatie**  
Diversiteit is binnen de gehele organisatie aanwezig, zowel in de lagere functieschalen als in de hogere functieschalen. Met betrekking tot de diversiteit in de organisatie is er extra aandacht voor jongeren in de organisatie, en vrouwen en medewerkers met een (niet-westerse) migratieachtergrond in hogere functieschalen.
- **Belastingen biedt doorstromingsmogelijkheden voor talentvolle medewerkers**  
Inclusief talenten in het middenmanagement. Hiermee wil Belastingen (jonge) medewerkers kansen bieden om zich binnen de organisatie te ontwikkelen. Belastingen wil (jonge) talenten ontdekken en de mogelijkheid bieden te kunnen groeien in de organisatie. Dit bevordert het werkplezier en daarmee de dienstverlening richting de burger.
- **Belastingen heeft een veilige en inclusieve werkomgeving**  
Medewerkers moeten de vrijheid voelen om over elk onderwerp het gesprek aan te gaan en elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen en zichzelf als een onderdeel van Belastingen zien.

# Inrichting Inclusie en Diversiteit bij Belastingen

Bij het onderwerp Inclusie en Diversiteit is het belangrijk dat de activiteiten breed in de organisatie draagvlak hebben. De verantwoordelijkheid voor de bestuursopdracht binnen Belastingen ligt bij het MT van Belastingen, zij geven tevens het goede voorbeeld.

Binnen Belastingen is een werkgroep Inclusie en Diversiteit opgericht die meedenkt over de acties binnen Belastingen en zich bezighoudt met de implementatie van de acties uit het actieplan. In de werkgroep zijn medewerkers uit de verschillende afdelingen vertegenwoordigd.

Leden werkgroep

Functie

# 5.1, 2, e

Naast het MT en de werkgroep is het belangrijk dat ook andere collega's betrokken zijn. De teamleiders zijn belangrijk in het faciliteren van een inclusieve werkomgeving en het aangaan van gesprekken met medewerkers. Alle medewerkers hebben hierbij een rol door het gesprek met elkaar en hun leidinggevende aan te gaan en gezamenlijk een inclusieve werkomgeving te creëren.

## Inclusie

### Acties

- **Werving vertrouwenspersoon** Vanuit het centrale team van vertrouwenspersonen wordt mogelijk later in 2025 in contact met Belastingen een werving gestart voor een vertrouwenspersoon binnen Belastingen.
- **Medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO)** Belastingen kijkt naar de mogelijkheden en noodzaak om vragen toe te voegen aan het MWO en besteed aandacht aan het invullen van het MWO door medewerkers.
- **Omstanderstrainingen en trajecten** Belastingen staat in contact met de Amsterdamse School en externe leveranciers over het organiseren van omstanderstrainingen en mogelijk bredere trajecten omtrent sociale veiligheid op het werk.
- **Inclusie en Diversiteit als onderdeel leiderschapsprogramma** Belastingen bekijkt op welke wijze het onderwerp Inclusie en Diversiteit kan worden opgenomen in het bestaande leiderschapstraject van het management.
- **Warm Welkom:** Het inwerkproces wordt aangepast en het delen van dit document met nieuwe collega's wordt daaraan toegevoegd.

## Toelichting

### Toegankelijkheid

Daar waar het gaat om toegankelijkheid is het allereerst belangrijk om als directie in beeld te hebben welke medewerkers mogelijk ondersteuning nodig hebben op het gebied van toegankelijkheid. Dit kan worden besproken in de MAG-gesprekken met de leidinggevenden onder

het thema 'vitaliteit', zodat waar nodig de medewerkers beter gefaciliteerd kunnen worden. Daar waar medewerkers daar zelf voor open staan zou Belastingen mogelijk zelf aan de slag kunnen met de interventie 'verhalen delen' en hierbij naast stedelijke communicatie kijken naar mogelijke verhalen binnen de directie.

### **Sociale veiligheid en antidiscriminatie**

Binnen de gemeente zijn er verschillende mogelijkheden voor medewerkers om bij ongewenste situaties hierover met iemand in gesprek te gaan. Onder andere bij de eigen leidinggevende, bij directe collega's en vertrouwenspersonen. Hoewel er een grote groep vertrouwenspersonen werkzaam is bij de gemeente, is er op dit moment geen vertrouwenspersoon specifiek bij Belastingen. Gekeken wordt naar de mogelijkheid om in 2025 een werving hiervoor te starten.

In 2025 zal er weer een MWO plaatsvinden. Belastingen zal vooraf kijken of het gewenst is vragen toe te voegen over inclusie en diversiteit in dit onderzoek. Ook zullen medewerkers actief gestimuleerd om deel te nemen aan het MWO.

### **Bewustzijn**

Bewustzijn binnen een organisatie is een belangrijke voorwaarde voor een inclusieve omgeving. Daarbij gaat het zowel om het bewustzijn omtrent het eigen handelen van medewerkers, maar ook om het herkennen van ongewenst gedrag van andere medewerkers en de verschillende handelingsperspectieven die er zijn om hierop te acteren. Belastingen staat over het onderwerp omstandersgedrag in contact met de Amsterdamse School om te kijken naar de mogelijkheden voor omstanderstrainingen voor gehele teams

### **Leiderschap**

De leidinggevendenden van Belastingen volgen binnen Belastingen een breed leiderschapsprogramma. Gekeken wordt op welke wijze het onderwerp inclusie en diversiteit in dit bestaande leiderschapstraject kan worden opgenomen. Belangrijke onderwerpen om als management gezamenlijk te bespreken gaan over hoe het gesprek aan te gaan met medewerkers over onder andere bewustzijn en te zorgen voor inbedding in de praktijk.

Een ander belangrijk aspect van leiderschap is het bieden van een warm welkom aan nieuwe medewerkers binnen de organisatie. Een warm welkom voor nieuwe collega's draagt bij aan het gevoel van inclusie. Een onderdeel hiervan is een inleesstuk. Bij Belastingen is hiervoor het document 'Welkom bij Belastingen' gemaakt, door P&O en Communicatie. Het is een inleesstuk voor nieuwe medewerkers. Zo kan de nieuwe collega alvast inlezen, voorbereiden en in vogelvlucht iets leren over zowel gemeente Amsterdam als Belastingen. Of het gebruiken als naslagwerk. Hiervoor zijn twee versies: een voor alle nieuwe medewerkers en een voor nieuwe leidinggevendenden.

### **Stedelijke ontwikkelingen**

In de uitvoeringsagenda wordt in het kader van inclusie gesproken over verschillende interventies die op stedelijk niveau worden opgepakt. De implementatie of uitkomsten worden op een later moment opgepakt door Belastingen.

# Diversiteit

## Acties

- **BIWS-trainingen** Alle (nieuwe) leidinggevenden van Belastingen die nog niet de training BIWS hebben gevolgd, volgen in 2025 de BIWS-training. Er wordt nagegaan of er medewerkers zijn die regelmatig betrokken zijn bij werving en selectie van nieuwe medewerkers. Mocht dit het geval zijn, dan zullen ook deze medewerkers deelnemen aan een BIWS-training.
- **MAG-gesprekken en coaching** Doorstroom en doorgroei is een vast onderwerp van de MAG-gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Daar waar uit deze gesprekken blijkt dat een traject bij een ontwikkelcoach wenselijk is, kan de medewerker een ontwikkeltraject starten bij de ontwikkelcoach bij Belastingen.

## Toelichting

### Representatie

De leidinggevenden van Belastingen hebben eerder allemaal de training Bewust Inclusief Werven en Selecteren (BIWS) gevolgd. De nieuwe leidinggevenden binnen Belastingen zullen deze training gaan volgen in 2025. Tot op heden hebben alleen leidinggevenden de BIWS-trainingen gevolgd. Gekeken wordt of er ook andere medewerkers zijn die (regelmatig) betrokken zijn bij werving en selectie van nieuwe medewerkers en of zij ook de BIWS-training kunnen volgen.

De werkgroep monitort aan de hand van het eigen personeelsbestand en de Barometer Culturele Diversiteit de samenstelling van de directie.

### Doorstroom en doorgroei

Binnen Belastingen wordt ingezet op verschillende manieren ingezet op doorstroom en doorgroei. De ontwikkeling van medewerkers is een vast onderwerp van de MAG-gesprekken tussen leidinggevenden en hun medewerkers. Ook werkt Belastingen met een ontwikkelcoach die samen met de medewerkers kijkt naar de ontwikkeling van medewerkers en mogelijke vervolgstappen in hun carrières.

### Stedelijke ontwikkelingen

In de uitvoeringsagenda wordt in het kader van diversiteit gesproken over verschillende interventies die op stedelijk niveau worden opgepakt. De implementatie of uitkomsten worden op een later moment opgepakt door Belastingen.

# Overkoepelend

## Acties

- **Medezeggenschap** Periodiek zal de werkgroep Inclusie en Diversiteit het onderwerp bespreken met de Onderdeel Commissie van Belastingen.
- **Communicatie** Er is een contentkalender gemaakt. Er is aandacht voor Inclusie en Diversiteit in onze externe en interne communicatie. Zie kopje Communicatie.

## Toelichting

### **Stedelijke ontwikkelingen**

In de uitvoeringsagenda worden veel interventies genoemd die op dit moment nog in ontwikkeling zijn met betrekking tot sturen en monitoring. Zodra deze interventies ontwikkeld zijn, wordt per interventie bekeken hoe deze binnen Belastingen geïmplementeerd zou kunnen worden.

## Financiën

Belastingen hanteert geen vooraf vastgesteld budget. De werkgroep heeft een actieplan opgesteld dat door het MT wordt gedragen. Daar waar acties aanvullend budget vereisen wordt hiervoor uiteraard budget vrijgesteld.

## Risico's

Er liggen verschillende risico's op de loer die het bereiken van de doelstellingen van de bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit en het Actieplan Inclusie en Diversiteit van Belastingen kunnen belemmeren. Hieronder staan een aantal belangrijke risico's vermeld met daarbij de beheersmaatregelen om de risico's te beperken.

1. Het onderwerp krijgt te weinig prioriteit.

De kans hierop wordt laag ingeschat, de mogelijke impact is groot.

Beheersmaatregelen: de trekker van de werkgroep is een MT-lid waarmee de betrokkenheid van het management wordt gewaarborgd, inclusie en diversiteit is een vast onderdeel van de MAG-gesprekken van leidinggevendenden met hun medewerkers, de werkgroep krijgt voldoende ruimte om de werkzaamheden voor dit onderwerp uit te voeren.

2. Medewerkers voelen zich niet veilig genoeg om het gesprek aan te gaan.

De kans hierop wordt gemiddeld ingeschat, de mogelijke impact is groot.

Beheersmaatregelen: het is belangrijk dat leidinggevendenden zich open opstellen richting medewerkers die hierover willen spreken en bieden hiervoor verschillende mogelijkheden (in teamverband of juist individueel), medewerkers worden gewezen op aanvullende mogelijkheden om hun verhaal kwijt te kunnen bijvoorbeeld bij vertrouwenspersonen.

3. Medewerkers hebben geen interesse in het onderwerp, verwerpen zich ertegen of vinden het een lastig onderwerp.

De kans hierop wordt gemiddeld ingeschat, de mogelijke impact is groot.

Beheersmaatregelen: er vindt duidelijke communicatie plaats over het belang van het onderwerp, daar waar medewerkers weinig interesse hebben, zich verwerpen tegen het onderwerp of het onderwerp lastig vinden, wordt het gesprek aangegaan met de medewerker om te achterhalen waar dit hem in zit.

4. De goede intenties en acties leiden niet tot concrete resultaten.

De kans hierop wordt gemiddeld ingeschat, de mogelijke impact is groot.

Beheersmaatregelen: de voortgang van het actieplan wordt gemonitord, waarbij (voor zover mogelijk per maatregel) wordt gekeken of er concrete resultaten zijn en waar zaken anders aangepakt zouden kunnen worden om het gewenste effect te bereiken.

# Toolkit

## E-learnings en online trainingen

- E-learning Bewust Inclusief Werven en Selecteren (BIWS)
- Training Inzicht krijgen in de thema's diversiteit en inclusie – kennismaken met de thema's inclusie en diversiteit; begrijp waar ze over gaan en waarom de organisatie het belangrijk vindt (voor alle medewerkers)
- Training Herkennen, erkennen en communiceren met collega's met een (niet) zichtbare beperking (voor alle medewerkers)
- Training versterk je vitaliteit (voor alle medewerkers en specifiek voor leidinggevendenden)

## Trainingen en workshops

- YUTPA-workshop workshop waarin men aan de slag gaat met vertrouwen in elkaar
- VR-workshop Met Andere Ogen workshop waarin deelnemers met Virtual Reality de positie van een ander kunnen ervaren en hierover in gesprek gaan
- Omstanderstraining voor individuele medewerkers

## Diversen

- Aanstelling vertrouwenspersoon binnen Belastingen
- Gesprekken directeur met medewerkers
- Contentkalender diversiteit aanvullend op de organisatiebrede contentkalender
- Inclusieve schrijfwijzer
- Routekaart discriminatie
- Filmpjes om gesprek op gang te brengen
- Onboardingprogramma nieuwe medewerkers
- Kaartenspel om informeel gesprekken op gang te brengen

Deze toolkit is via [intranet Belastingen](#) beschikbaar.

# Communicatie

## Algemeen

Bij Belastingen zetten we in op begrijpelijke, toegankelijke en betrouwbare communicatie met Amsterdammers en collega's. Het moet voor iedereen direct duidelijk zijn waar het over gaat. Dit draagt ook bij aan inclusie. Zowel intern als extern zijn we hier al een aantal jaar mee bezig.

In 2024 is Belastingen bijvoorbeeld gestart met diverse taaltrainingen voor collega's: 'Helder Schrijven: begrijpelijke mails & brieven' en 'Spelling & Grammatica'. Dit project wordt eind maart 2025 afgerond.

Ook blijven we onze communicatie uitingen controleren en verbeteren. Een actie voor 2025 is om de aanhef in onze brieven aan te passen naar 'Geachte lezer' als er geen naam bekend is. Ook gaan we door met het hertalen van brieven naar eenvoudige taal (A2-niveau, groter lettertype, grotere regelafstand). De focus is in 2025 op kwijtschelding en betalingsregeling. We willen deze brieven ook testen bij de doelgroep. Dit doen we samen met Dienstverlening.

Verder willen we met een klantreis het proces van de naheffingsaanslag richting de autobezitter verbeteren. En daarmee samenhangend ook de communicatie richting deze doelgroep (website, brieven).

## Contentkalender Belastingen 2025

Q	Onderwerp	Actie	Wie	Datum
1	Werkgroep	Artikel actieplan, toolkit en werkgroep	5.1, 2, e	Na vaststelling MT
2	Inclusie	Artikel over uitdagingen bij levensfase – deel 1	5.1, 2, e	8 maart int. vrouwendag
	Diversiteit	Verhaal optie – zie onder	5.1, 2, e &...	April/mei
	Diversiteit	Artikel Neurodiversiteit Dag (16 juni) [Neurodivers staat voor mensen met o.a.: ADHD, autisme, dyslexie, hoogbegaafd etc.]	5.1, 2, e	16 juni
3	Inclusie	Tips omstanderstraining delen – wat kun je doen	5.1, 2, e	September
4	Diversiteit	<i>Communicatie over Belastingen actie diversity day? (7 okt)</i>	5.1, 2, e &...	Oktober
	Diversiteit	Artikel over uitdaging bij levensfase – deel 2	5.1, 2, e &...	19 november int. mannendag
-	Vertrouwenspersoon	Vacature delen – intranet en posters	5.1, 2, e	nmb
-	MWO	PR MWO – belang invullen benadrukken, via TL en intranet	5.1, 2, e en TL	nmb