



State of Tax, Legal & People Webcast

Richtlijn loontransparantie in de praktijk

Dinsdag 4 november, 15.00 - 16.30 (CET)



- **Bekijkt u deze Webinar live, dan komt u in aanmerking voor 1 PE-punt**
- **Via de chatfunctie kunt u direct uw vragen stellen**
- **Voor overige vragen kunt u terecht bij uw PwC-adviseur**
- **Webcast en presentatie worden achteraf beschikbaar gesteld**
- **Evaluatieformulier achteraf**

Welkom



Inleiding

Inleiding

- Doel van EU PTD: Beloningstransparantie vergroten zodat de plicht tot gelijke beloning mannen en vrouwen beter kan worden gehandhaafd
- Globale planning omzetten EU PTD naar Nederlandse wet- en regelgeving
- Programma van dit webinar:
 - 1 Transparantieverplichtingen
 - 2 Berekeningen en data
 - 3 HR processen
 - 4 Key take aways

Inleiding

13%

Gemiddelde loonkloof mannen – vrouwen in Europa



Waarom?

- Bewustwording van loonverschillen
- Gesprek op gang krijgen
- Werknemerspositie versterken



Wat?

- Rapportage: openbaar maken met informatie over de loonkloof
- Bij een loonkloof van >5%: maatregelen of rechtvaardiging
- Transparantie tijdens sollicitatiefase
- Informatierecht werknemers



Wie?

- Werkgevers met 100 of meer werknemers
- Private en publieke sector
- Werkgevers met en zonder CAO

Pol I: Hoe ver bent u met de implementatie van de wet loontransparantie?

1

Nog niet aan begonnen

2

Nog een lange weg te gaan

3

We zijn begonnen en anticiperen om klaar te zijn voor januari 2027

4

We hebben al grote stappen gezet maar zullen pas na januari 2027 klaar zijn

5

We zijn er volledig klaar voor

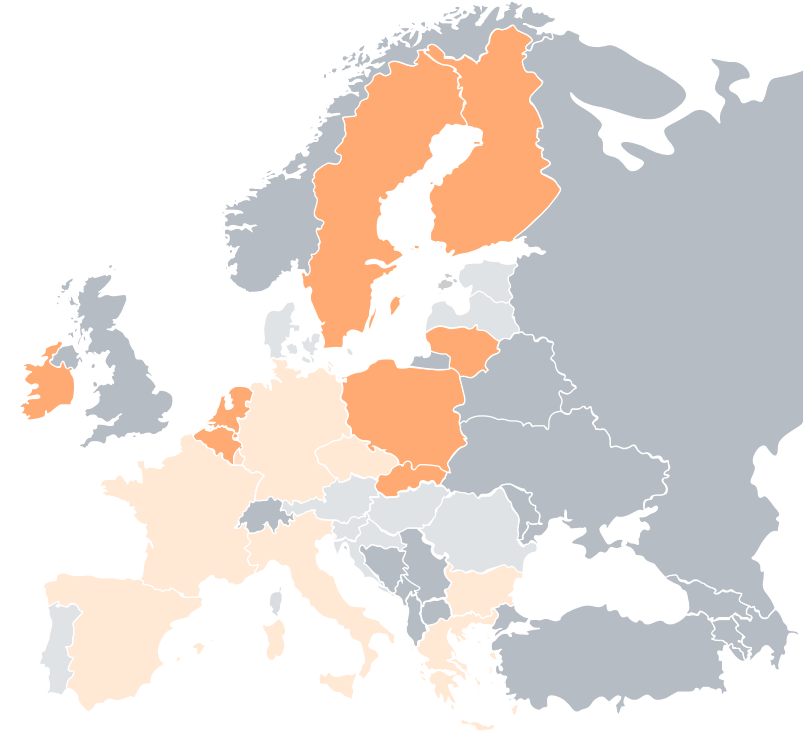
2

Transparantieverplichtingen

De klok voor inwerkingtreding tikt door – Elke nationale implementatie leert ons iets nieuws

Conceptimplementaties schetsen hoe toekomstige vereisten eruit zullen zien

- 1 op de 3 lidstaten heeft een (gedeeltelijk) concept voor de implementatie gepubliceerd
- Bijna de helft van de lidstaten heeft nog geen inhoudelijke updates gemaakt, en zal waarschijnlijk naar de reeds gepubliceerde concepten kijken



Legenda:

- Nog geen inhoudelijke updates
- Eerste stappen gezet
- Concept of gedeeltelijke implementatie
- Buiten de reikwijdte van de Richtlijn

Gebaseerd op de eerste concepten zien we vier trends



Implementatie in lokale wet- en regelgeving

Meestal een 1:1 vertaling van de Richtlijn, verwerkt in bestaande wet- en regelgeving (bijv. Nederland, Litouwen, Finland, Zweden)



Gelaagde implementatie

Een aantal lidstaten begint met conceptwetgeving die slechts één aspect van de Richtlijn behandelt, zoals transparantie vóór indiensttreding (Ierland, Polen, Malta)



Brede loondefinities

De Richtlijn geeft geen eenduidige definitie voor 'loon'. Doordat vaak wordt gekozen voor een 1:1 vertaling van de Richtlijn blijft deze definitie onduidelijk

Waar loon wordt gespecificeerd (bijv. Finland), houden zij vast aan een brede definitie. Denk aan een definitie inclusief voordelen in natura, wettelijke en aanvullende componenten



Verspreide deadlines

Lidstaten stellen hun eigen deadlines voor het nationaal in werking treden van de Richtlijn:

- Malta – actief sinds augustus
- Polen – 24 december '25
- Finland – 18 mei '26
- Nederland – 1 januari '27

Stand van zaken in Nederland: Wetsvoorstel implementatie richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen

Zuivere implementatie

Nederland heeft gekozen voor een één op één implementatie van de richtlijn

Tijdslijnen



Directe werking

7 juni 2026: Directe werking van de richtlijn

Verplichtingen op hoofdlijnen uit de Wet Loontransparantie



Loonstructuren

Werkgevers moeten beschikken over loonstructuren die gelijk loon voor gelijke of gelijkwaardige arbeid waarborgen



Sollicitatieproces

Werkgevers moeten sollicitanten informeren over het startsalaris of de salarisrange



Recht op informatie

De Wet Loontransparantie behelst een scala aan informatieverplichtingen ten aanzien van werknemers, OR en de aangewezen overheidsinstantie



Rapportage en loonevaluatie

Werkgevers moeten rapporteren over de loonkloof. Als deze hoger is dan 5%, moeten zij maatregelen nemen

Als er niet binnen redelijke tijd maatregelen worden genomen, moet een loonevaluatie worden opgesteld

Loonstructuren - Gebaseerd op objectieve en genderneutrale criteria

Waarborging gelijk loon voor gelijke arbeid

Werkgevers moeten beschikken over loonstructuren die gelijk loon voor gelijke of gelijkwaardige arbeid waarborgen

De wet geeft geen definitie van het begrip 'loonstructuren', maar bepaalt dat de loonstructuren alle objectieve criteria omvatten die relevant zijn voor de functie en in ieder geval:

- 1 Vaardigheden
- 2 Inspanningen
- 3 Verantwoordelijkheden en
- 4 Arbeidsomstandigheden

Deze criteria mogen niet direct of indirect gebaseerd zijn op het geslacht en worden op objectieve en genderneutrale wijze toegepast

De loonstructuur stelt werkgever in staat **categorieën van werknemers** vast te stellen die binnen de onderneming gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten

Criteria en categorieën vaststellen met betrokkenheid van OR (of vakbonden in geval van cao).

Transparantie vóór indiensttreding - Informatie aan sollicitanten over het loon

Informatieverschaffing aan sollicitanten

Werkgevers en intermediairs moeten informatie geven over het loon of de loonbandbreedte:

- 1 Op eigen initiatief
- 2 Voorafgaand aan de onderhandelingen
- 3 Vacatures en functietitels moeten genderneutraal zijn
- 4 Werkgevers mogen niet vragen naar de salarisgeschiedenis van sollicitanten

Transparantie voor werknemers - Recht op informatie

Openheid over beleid voor loonvorming en -ontwikkeling

- Werkgevers moeten werknemers toegang verschaffen tot criteria voor loon en loonniveaus.
- Werkgevers met >50 werknemers ook toegang verschaffen tot criteria voor loontontwikkeling

Recht op informatie

Werknemers kunnen schriftelijke informatie opvragen over hun individuele loonniveau en de naar geslacht uitgesplitste gemiddelde loonniveaus voor categorieën van werknemers die dezelfde of gelijkwaardige arbeid verrichten

- Werkgevers moeten deze informatie binnen twee maanden verschaffen
- Werkgevers moeten werknemers jaarlijks informeren over dit recht en hoe dat kan worden uitgeoefend

Rapportageverplichtingen 1/3 – Loonrapportage in het algemeen

Verplichting voor werkgevers met minimaal 100 werknemers

- Rapporteren over loonverschillen mannen en vrouwen
- Over het voorgaande kalenderjaar
- Directie moet juistheid rapportage bevestigen, na raadpleging OR
- Rapportage doorgeven aan daartoe aangewezen overheidsinstantie
- Format rapportage nog niet bekend

Frequentie afhankelijk van aantal werknemers

Grootte werkgever	Frequentie	Eerste rapportage
100-149 werknemers	Om de drie jaar	Uiterlijk 7 juni 2031
150-249 werknemers	Om de drie jaar	Verwacht 7 juni 2028*
≥ 250 werknemers	Ieder jaar	Verwacht 7 juni 2028*

* Omdat implementatie van de richtlijn is uitgesteld, zal het eerste rapportagemoment voor werkgevers met >150 waarschijnlijk betrekking hebben op het kalenderjaar 2027, maar dit is niet officieel bevestigd.

Rapportageverplichtingen 2/3 - Inhoud van de rapportage

De loonrapportage moet de volgende informatie bevatten:

- > a) Loonkloof
 - > b) Loonkloof in aanvullende of variabele componenten
 - > c) Mediaan loonkloof
 - > d) Mediaan loonkloof aanvullende of variabele componenten
 - > e) Aandeel vrouwen en mannen dat aanvullende of variabele componenten ontvangt
 - > f) Aandeel vrouwelijke en mannelijke werknemers in elke kwartiel beloningsschaal
 - > g) Loonkloof tussen werknemers uitgesplitst in **categorieën werknemers** en naar basisloon en aanvullende of variabele componenten
- 
- Over de gehele organisatie,
in jaar- en uurloon

- Een groot deel van de informatie (sub a tot en met f) wordt **openbaar** gemaakt
- Op verzoek binnen redelijke termijn gemotiveerd verduidelijken en loonkloof toelichten
- Opvolging **loonverschillen** binnen redelijke termijn: werkgever moet **maatregelen** nemen als er geen **objectieve rechtvaardigingsgronden** aanwezig zijn

Rapportageverplichtingen 3/3 - Definities



Werknemersbegrip

De werknemer is degene die een arbeidsovereenkomst of publiekrechtelijke aanstelling heeft met werkgever

Inclusief:

- Deeltijd
- Tijdelijk contract
- Uurbasis
- Leidinggevenden
- Ter beschikking gestelde werknemers (uitzendkrachten)



Categorieën van werknemers

Een categorie van werknemers is een groep werknemers die binnen dezelfde onderneming **gelijke of gelijkwaardige arbeid** verrichten. Het gaat dus om een objectieve vergelijking



Loon

Het loonbegrip in het wetsvoorstel sluit aan bij de definitie van 'loon' uit de Wgbmv

Loon:

- Basisloon
- Aanvullende of variabele componenten
- Overige voordelen in geld of natura die de werknemer (in)direct van werkgever ontvangt

Voorbeelden opnemen in rapportage:

- Wel: bonus, overwerk, privégebruik auto
- Niet: kosten bedrijfsfeesten of werkkleding

Rol van de ondernemingsraad

Raadpleging van de ondernemingsraad omtrent de juistheid van de rapportage

- De juistheid van loonrapportages wordt bevestigd door het bestuur van de werkgever na raadpleging van de OR.

Instemmingsrecht t.a.v.:

- De objectieve en genderneutrale criteria die gebruikt worden voor het vaststellen van de loonstructuur;
- De indeling in categorieën van werknemers (dit instemmingsrecht ziet enkel op de vaststelling van bovengenoemde criteria en niet op de indeling van (individuele) werknemers in categorieën);
- Het verhelpen van loonverschillen niet gerechtvaardigd kunnen worden (binnen redelijke termijn);
- Opstellen van een loonevaluatie indien loonverschillen niet <6 maanden verholpen.

Vakbonden

- Indien een cao toepassing is.

De loonevaluatie

Werkgevers zijn verplicht een loonevaluatie uit te voeren indien:

1 Een loonkloof bestaat van meer dan 5% in een categorie van werknemers

2 Deze loonkloof niet gerechtvaardigd kan worden op basis van objectieve en genderneutrale criteria

3 De werkgever de loonkloof niet binnen 6 maanden heeft verholpen



Waarom?

- › De loonevaluatie wordt uitgevoerd om ongerechtvaardigde verschillen te verhelpen



Wat?

- › Een analyse van de bestaande systemen voor functiewaardering en functie-indeling, of de invoering daarvan;
- › Instemming ondernemingsraad;
- › De werkgever stelt de loonevaluatie beschikbaar aan de werknemers;
- › Indienen bij het monitoringsorgaan.

Consequenties niet naleving

Als overtredingen worden aangemerkt:

- Het ontbreken van loonstructuren
- Het niet naleven van het recht op informatie van werknemers
- Het niet rapporteren of uitvoeren van een loonevaluatie

Sancties:

- De waarschuwing kan worden opgelegd in het geval dat verplichtingen niet of niet tijdig worden nageleefd
- De last onder dwangsom kan worden opgelegd voor de max. duur van 2 jaar
- De boete kan oplopen tot max. €11.000 (cijfers 2026) per overtreding



1

Reputatie schade

2

Afbreuk aantrekkelijk werkgever

3

Afbreuk vertrouwen van werknemers

4

Impact op deal waarde bij mogelijke overnames

5

Claims van werknemers

Praktijkvoorbeeld

1

Loonkloof rapportage >5%

2

Loonverschillen

3

Identificeer verschil

4

Geen rechtvaardiging

5

Werknemer vraagt individuele en peer groep informatie op over gemiddelde salaris niveau

6

Vrouwelijke werknemer zit gemiddeld lager dan de mannen

Informatierecht werknemer

22-01-27

Dit afschrift vorm het informatieverzoek waarop de werknemer op basis van de wet loontransparantie recht heeft om zijn/haar individuele loonniveau en de naar geslacht uitgesplitste loonniveaus voor categorieën van werknemers die dezelfde of gelijkwaardige arbeid verrichten.

“Loonniveau” betekent bruto jaarsalaris en het bijbehorende bruto uurloon.

Naam	Mieneke <u>Schaervare</u>
ID	991184
Categorie	M3
Jouw loonniveau	€ 105.839,05/ € 50,88
Gemiddeld loonniveau vrouwen	€ 105.011,63/ € 50,49
Gemiddeld loonniveau mannen	€ 117.366,00/ € 56,43

Toelichting categorie M2: jouw categorie bestaat uit de afdeling HR, functies HRBP level 2. |

Verhouding tussen de Wet Loontransparantie, het CVRM en de civiele rechtsgang

Mogelijkheden werknemer

Klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens (CVRM)

- Verschil tussen man vrouw en dezelfde of vergelijkbare werkzaamheden (maatmensvergelijking)
- Vermoeden onderscheid aangenomen
- Weerlegbaar?
- Nee? onderscheid aangenomen
- *Niet* bindend advies

Civiele procedure kantonrechter

- Loonvordering gelijk arbeid gelijk loon
- Vermoeden verboden onderscheid
- Voldoende feiten voor onderscheid; dan
- Omgekeerde bewijslast en moet werkgever aantonen dat er geen onderscheid is dan wel rechtvaardiging
- Indien werkgever niet aan wet loontransparantie voldoet is bewijs van vermoeden aangenomen.
- Proceskosten veroordeling

Privacy

- Twee grondrechten: gelijke behandeling versus het recht op bescherming van persoonsgegevens
- Mogelijk botsende grondrechten
- Herleidbaarheid
- Recht op gelijke beloning weegt hier zwaarder volgens de richtlijn
- Evenredige verhouding tot het verwerkingsdoel: gelijke beloning bevorderen
- Noodzakelijk
- Kleine werkgevers: werknemers categorieën van loonniveaus op sectoraal niveau te betrekken
 - Op deze manier wordt herleidbaarheid naar het salaris van een enkele werknemer voorkomen

Poll II: Wat zijn de 3 grootste acties die jullie nu ondernemen om voor te bereiden?

1

Loonstructuur beoordeling

2

Gelijke beloning analyse

3

Analyse en beoordeling van data

4

Beoordelen van HR systemen

5

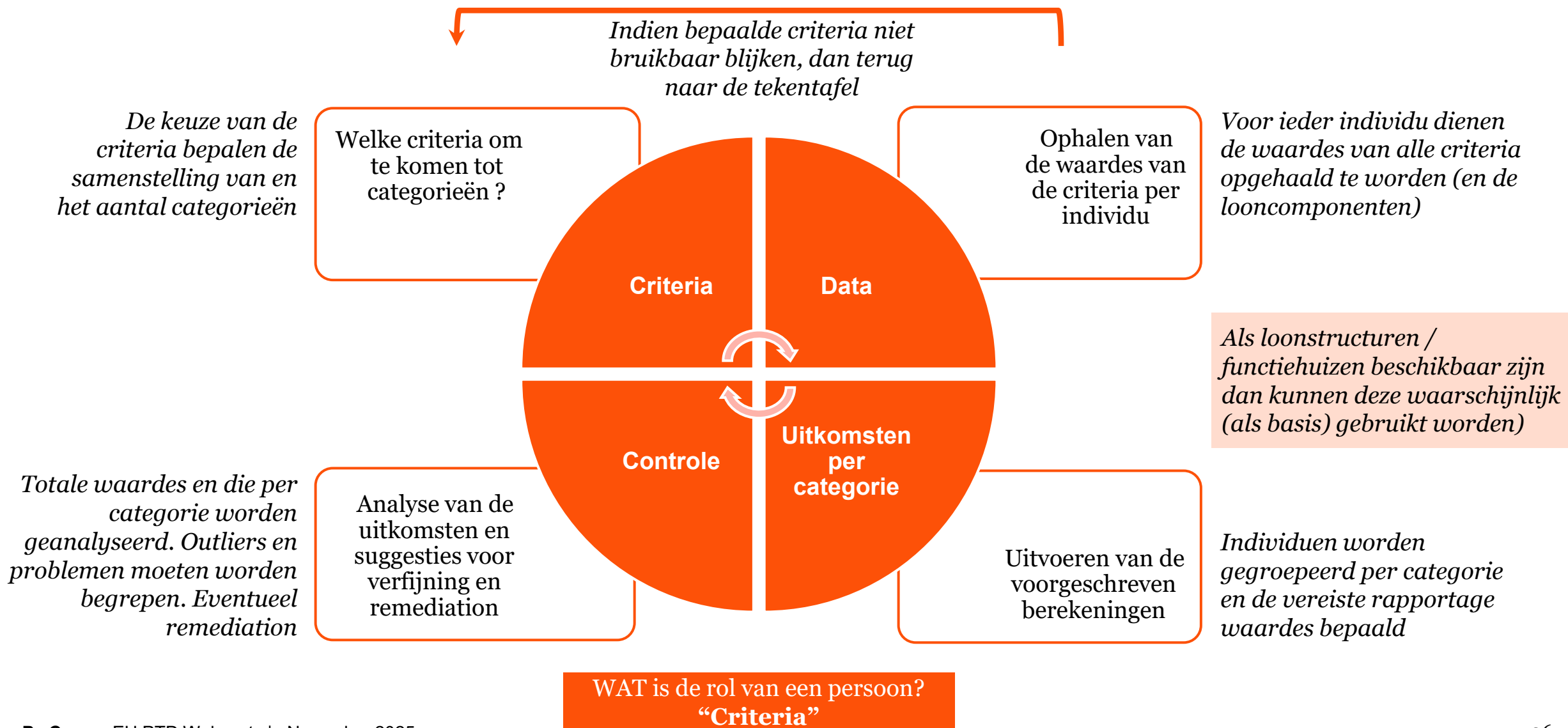
Beoordelen van relatie met ondernemingsraad



Berekeningen en data

De pay transparency analyse is (initieel) een iteratief proces

Ondanks wat initiële iteraties is het geheel vrij overzichtelijk



De pay transparency analyse is (initieel) een iteratief proces

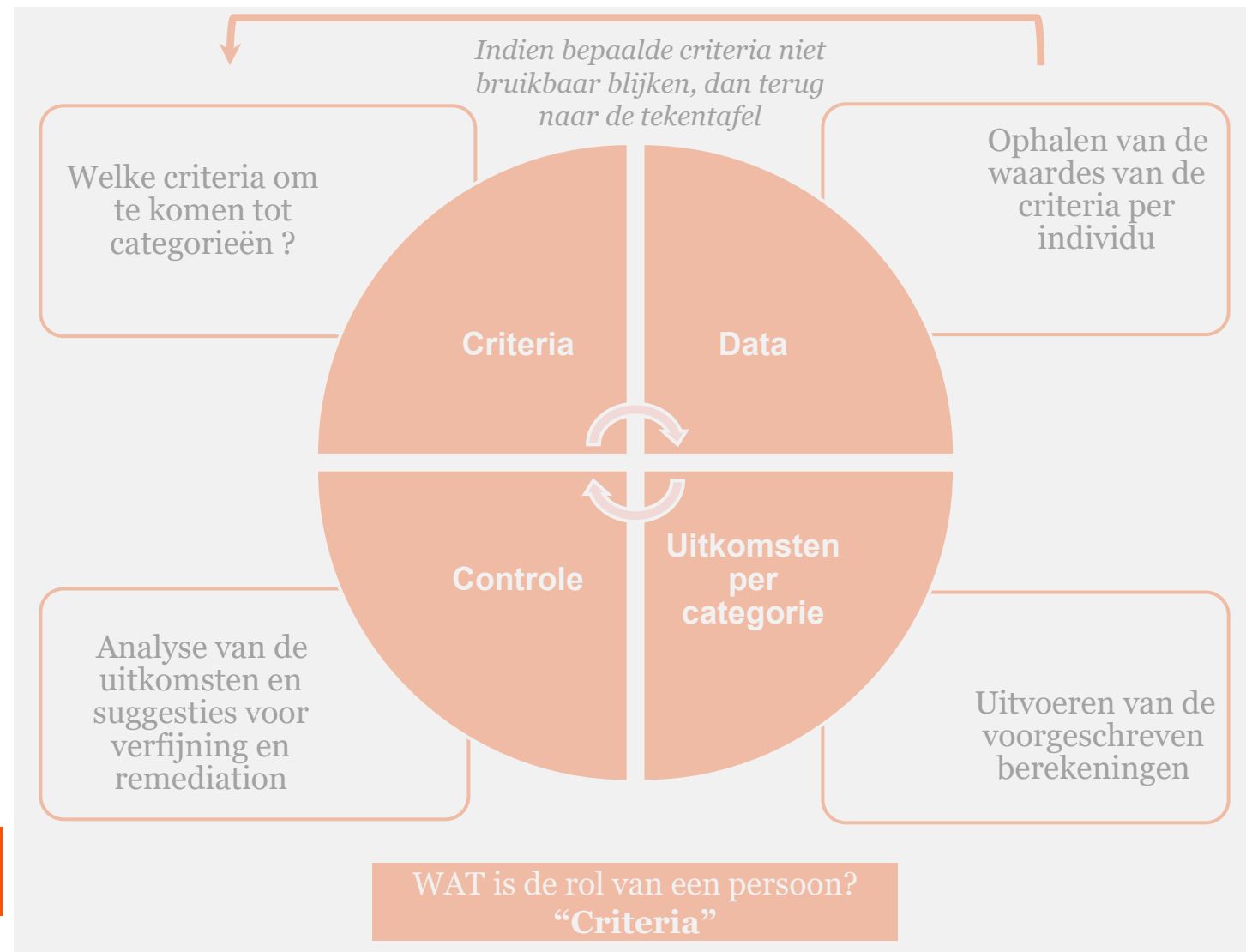
Het individuele recht op toelichting maakt zaken een stuk bewerkelijker

Voor de individuele toelichting dient ook de individuele performance tov die van de anderen in de categorie meegenomen te worden

Zijn ook de individuele uitkomsten te verklaren?

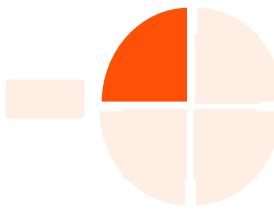


HOE doet iemand zijn werk?
“Performance variabelen”



Welke criteria?

Het aantal criteria bepaalt het aantal categorieën



Praktische stappen

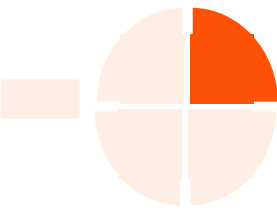
- Deel de populatie in op basis ‘**criteria**’, zodat er groepen ontstaan die **gelijk of gelijkwaardig werk** doen
- Deze verklarende variabelen moeten:
 - **Objectief** zijn
 - Vooraf **bekend**
 - In ieder geval de volgende vier gebieden beslaan:
vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden
- Na selectie van de criteria dienen deze ‘waardes’ te krijgen, bijv op het gebied “Verantwoordelijkheid”:
 - Variabele “# mensen” met als waarde “0-5 // 6-20 // 20-100”
 - Variabele “Omzet” met als waardes “tot EUR 5 mln // >EUR 5 mln”



Trade off m.b.t. aantal criteria:

- Voldoende criteria om ‘homogene’ groepen te krijgen
- Keuze ‘hoe homogeen’ versus ‘aantallen categorieën’:
 - Meer criteria → meer categorieën → homogenere/meer zeggende uitkomsten, *maar ook een uitgebreide rapportage!*
 - Minder criteria → minder categorieën → heterogener en dus ook een hogere kans op (ongewenste) outliers

Als loonstructuren / functiehuizen beschikbaar zijn dan kunnen deze waarschijnlijk (als basis) gebruikt worden



Doorvertaling naar data implicaties

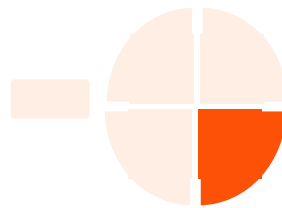
De 'waardes' van de criteria dienen beschikbaar te zijn

- De 'waardes' van de criteria van ieder individu bepalen wie in welke categorie zit
- Alle deze waardes moeten dus uit de **systemen** te halen zijn
- Deze waardes moeten objectief zijn en niet free format; het moeten scores zijn op een vooraf gedefinieerde schaal: cijfers, buckets of kwalificaties als 'zwaar/middel/licht', etc.

– Variabele “# mensen” met als waarde “0-5 // 6-20 // 20-100”

– Variabele “Omzet” met als waardes “tot EUR 5 mln // >EUR 5 mln”

- Als de **benodigde waardes niet beschikbaar zijn**, niet toegankelijk of niet van voldoende kwaliteit dan moet men **terug naar de tekentafel**. Of.....men moet **alsnog de waardes van deze criteria gaan vasthouden**
- In ieder geval kan de informatie verspreid zijn over **meerdere systemen** (finance, HR, payroll)
- Daarnaast is uiteraard alle relevant loon informatie nodig per individu



De berekeningen zijn simpel

– *de publicatie kan omvangrijk zijn*

- Het aantal berekeningen is sterk afhankelijk van het aantal categorieën, maar de berekeningen zijn simpel
- De omvang van de verplichte publicatie is *in principe* afhankelijk van het aantal categorieën
- Een voorbeeld. Onderstaande tabel zou gevuld en gepubliceerd moeten worden:

	Gender Pay gap total comp in %		Gender Pay gap base comp in %		Gender Pay gap variable comp in %	
	Gemidd.	Mediaan	Gemidd.	Mediaan	Gemidd.	Mediaan
Totaal	14%	18%			20%	22%
Categorie 1			2%		5%	
Categorie 2			-3%		0%	
.....						
Categorie X			3%		-3%	

		Distribution in %	
		Mannen	Vrouwen
Totale compensatie	Lower kwartiel	50%	50%
	Lower middle	43%	57%
	Upper middle	60%	40%
	Top kwartiel	64%	36%
Variabele beloning	Proportie	51%	35%

* Getallen zijn indicatief

Op basis hiervan kan een individu overwegen aan de bel te trekken als men denkt ‘te laag’ te zitten.

De analyse van uitkomsten

Het begrijpen van de uitkomsten kan leiden tot aanpassing in de categorieën – of de beloning



Logische analyses zouden zijn

- Totale man-vrouw **pay gap** en per categorie man-vrouw pay gap
- **Aantallen medewerkers** per categorie beoordelen – zijn de groepen niet te klein?
- Indien nodig inzoomen op individuen om '**outliers**' te snappen en mogelijke overeenkomsten vast te stellen
- Wat zijn mogelijke **verklaringen voor (te grote) ongewenste verschillen**?
- Zijn alle **relevante criteria** wel meegenomen of kan men met minder uit?

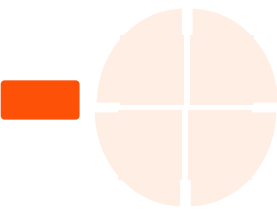
Aanpassing categorieën?

- Meer criteria en dus meer categorieën (rapportage en systeem impact), danwel
- Minder criteria en minder categorieën
- Je kunt dit echter niet jaarlijks doen!

Aanpassing beloning

- Direct of over tijd? En naar welk niveau: gemiddelde of meest verdienende
- Heeft potentieel een financiële impact (dus wellicht toch aan de categorieën sleutelen?)

Daarnaast inzichten m.b.t. oorzaak outliers doorvertalen naar aanpassingen in inhuur/promotie/beoordeling, bijvoorbeeld indien de 'oorzaak' een relatief hoog salaris bij in diensttreding t.o.v. de rest van de categorie



De analyse van de individuele uitkomsten

“*Waarom krijg ik minder dan het gemiddelde/maximum in mijn categorie?*”

Afwijkingen

- De categorie waardes en het relevante eigen loon worden aangereikt door de onderneming. *NB wellicht dat men dit loon niet herkent omdat het afwijkt van het maandelijkse bruto loon*
- Verschillen kunnen ontstaan door **verschillen in waardes van de criteria** - *bijv. wanneer men binnen een categorie in een andere bucket zit m.b.t. het criterium ‘aantal jaren ervaring’*
- Daarnaast kan de **performance in een jaar** van een individu afwijken van het gemiddelde van de groep - *bijv. iemand 'scoort' lager dan het gemiddelde van de categorie*
- **Per categorie** moet dus ook eenduidig en objectief vastgelegd zijn:
 - Welke (objectieve) **performance variabelen** relevant zijn voor de categorie, en
 - Welke waardes een individu heeft

Analyse / berekeningen

- De uitleg van het verschil tussen individu en het categorie gemiddelde is dan een functie van:
 - Verschillen tussen waardes van de criteria
 - Verschillen tussen waardes van de performance variabelen.
- In de praktijk zullen deze verschillen soms positief en soms negatief zijn
- Een **gewogen gemiddelde** dat aangeeft hoe zwaar welke verschillen meetellen kan dit samenvatten
- Het vaststellen van de wegingen en analyseren of dat verschillen ook verklaar is (ook) een **iteratieve loop**

4

HR processen

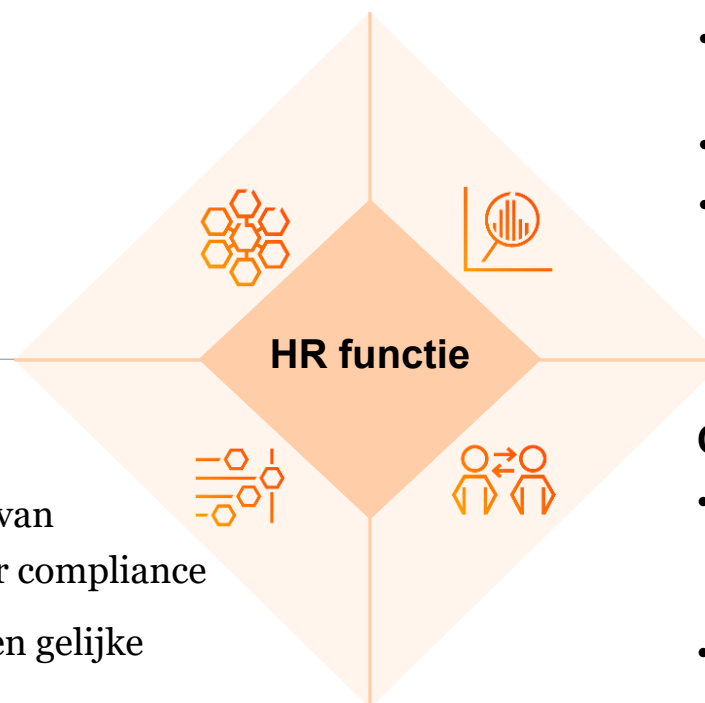
De impact op de HR functie

Funciehuis & beloningsstructuren

- **Heldere criteria** voor bepalen wat gelijk werk van gelijke waarde is → categorieën
- **Relatie tot het bestaande funciehuis** met functiebeschrijvingen en functiewaardering helder krijgen
- Loonstructuur op basis van **objectieve criteria**

HR-beleid & processen

- **Salarisadministratie:** gedetailleerd vastleggen van beloningsgegevens en maken van rapportages voor compliance
- **Recruitment:** transparantie in salarisindicaties en gelijke beloning bij werving
- **Performance & promoties:** niet- discriminerende criteria voor beoordelingen en promoties
- **Beloningsprocessen:** periodieke controles om gelijke beloning voor gelijk werk te waarborgen



Systemen, dataverwerking & rapportage

- Systemen die **relevante data** rondom functies en beloning vastleggen
- Proces voor **rapportageverplichting**
- Proces voor medewerkers om verzoeken voor **loonvergelijking** te kunnen indienen en antwoord te ontvangen

Communicatie & cultuur

- **Communicatie** over nieuwe wetgeving, rechten en implicaties voor medewerkers en leidinggevenden
- Afstemming met **OR & vakbonden** bij opstellen van criteria en beoordelen van rapportages
- **Training voor leidinggevenden** met focus op gedrag – bijvoorbeeld niet zomaar hogere salarissen beloven
- **Training voor HR specialisten**, zoals beloningsspecialisten, arbeidsrecht specialisten, recruitment afdeling

Operationele implicaties – individueel recht op toelichting

- Gebruikmakend van de opgevraagde gemiddelde beloning van mannen en vrouwen in de eigen categorieën kan **een individu zichzelf vergelijken met anderen**.
- Het proces van de **individuele informatieverzoek zal gestroomlijnd** moeten worden (hoe ziet de rapportage eruit?) en het onderliggende proces ingericht. Om dit efficiënt te laten lopen moet dit (grotendeels) **geautomatiseerd** uit de systemen rollen.
- **Eventuele aanpassingen** die gedaan worden op de ‘systeem uitkomst’ zou wellicht **impact moeten hebben** op de tot dan toe **gebruikte verklarende en performance variabelen voor alle medewerkers**.
Daarnaast zal de onderneming zich moeten voorbereiden op eventueel claims en processen

5

Key take aways

Key take aways



Breng je loonkloof in kaart

- › Beoordeel loonstructuren
- › Inventarisatie beschikbare data
- › Categorieën werknemers



Betrek de OR tijdig

- › Raadplegen
- › Instemmingsrecht



Richt processen in

- › Vertaal verplichtingen naar HR processen
- › Werknemers informatierecht
- › Sollicitatieproces



Begin op tijd!

- › Verkrijg inzichten
- › Nu de tijd om loonkloof te dichten en corrigerende maatregelen te nemen

- **Vragen? Neem dan contact op met uw PwC-adviseur, of laat het weten in de evaluatie**
- **Kijk deze webcast of presentatie terug via de website**
- **Blijf op de hoogte: meld u aan voor onze PwC Belasting nieuwsbrief op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)**
- **Kijk op [pwc.nl/evenementen](https://www.pwc.nl/evenementen) voor de overige onderwerpen van ‘State of Tax, Legal People’**
- **Wilt u het evaluatieformulier invullen?**

Afsluiting

Evaluatie



1) Hoe waardeert u dit webinar op een schaal van 1 tot 10?



2) De inhoud was relevant (Geheel mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Geheel mee oneens)



3) Heeft u nog opmerkingen of suggesties voor ons?



4) Heeft u nog specifieke vragen waarvoor u wilt dat wij contact met u opnemen?

Contact



Nicolien Borggreve

Employment law specialist

T +31 6 820 81 66 41

E Nicolien.borggreve@pwc.com



Lisette de Zwart

Employment law and equal pay
specialist

T +31 6 10 97 29 35

E Lisette.de.zwart@pwc.com



Bastiaan Starink

Workforce Strategy en
beloningsspecialist

T +31 6 53 75 58 28

E Bastiaan.starink@pwc.com



Bas van de Pas

Data analyst specialist

T +31 6 22 63 83 99

E Bas.van.de.pas@pwc.com

Thank you!