

Productivity Insights

Focus

35%

Scattered meetings

The average manager spends 35% of their time in meetings that

200

Multitasking rabbit holes

The average employee receives up to 200 notifications a day.

28%

Email daily checks

The average employee spends 28% of their work day on checking their email multiple times per hour.

De evolutie van PwC Business Support

2. De inzichten

Onze reis als Business Support-afdeling

Business Support. Een prachtig vakgebied dat altijd in ontwikkeling blijft, en waar management- en executive assistants van onschatbare waarde zijn. Zij zijn de ultieme verbinders, stimuleren samenwerkingen en spelen een cruciale rol in het soepel functioneren van een organisatie. In een tijd waarin samenwerken belangrijker is dan ooit, zijn zij de *superconnectors* die ervoor zorgen dat een organisatie werkt. PwC biedt zakelijke dienstverlening aan op het gebied van Assurance, Tax & Legal en Advisory. Het streven is dat de dienstverlening bijdraagt aan het bouwen van vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen.

Binnen PwC is de afdeling Business Support met haar assistants verantwoordelijk voor secretariële, organisatorische en coördinerende werkzaamheden voor senior managers, partners en directors (hierna te noemen: stakeholders). Het doel is om hen actief te ondersteunen en te managen, waarbij onze assistants proactief te werk gaan en de stakeholders zoveel mogelijk werk uit handen nemen.

PwC vindt het belangrijk dat assistants in staat zijn hun volledige potentieel te benutten. Wij zijn ervan overtuigd dat dit een vakgebied is dat niet verdwijnt, maar wel altijd in beweging is. Daarom besloten we in 2011 een drastische verandering door te voeren: van een decentraal georganiseerde standalone secretariële ondersteuning, naar een gecentraliseerde afdeling Business Support, die continu in ontwikkeling is en inspelt op de veranderingen binnen en buiten PwC.

Deze *whitepaper* bestaat uit drie delen, en vertelt ons volledige verhaal van de geschiedenis, de centralisatieaanpak en het transitieproces van Business Support, de inzichten en onze nieuwe toekomstvisie. Vandaag de dag bieden we een proactieve en klantgerichte ondersteuning die plaats- en tijdsafhankelijk is en waarbij we anticiperen op de prioriteiten van PwC. Voor onze stakeholders en assistants hebben we passende en gevarieerde dienstverleningspakketten. In de eerste *whitepaper* beschreven we hoe ons Business Support er voor de centralisatie uitzag en wat de aanleidingen waren voor de centralisatie en het bouwen van onze nieuwe dienstverlening. We namen je mee in de centralisatieaanpak en het transitieproces.

In dit tweede deel is het tijd om onze impactvolle resultaten die we gedurende deze mooie maar uitdagende reis maakten als Business Support-afdeling te delen. De centralisatie en de nieuwe dienstverlening zorgen voor voordelen op *learning & development*-gebied door onze continue ontwikkeling van talent en dienstverlening. Daarnaast behaalden we ook winst op financieel gebied. Het natuurlijke verloop, de implementatie van het nieuwe dienst-verleningsmodel en de ontwikkeling van digitale tooling resulteerden in kostenbesparingen en efficiëntiemaatregelen. En niet geheel onbelangrijk: met ons huidige Business Support dragen we bij aan gelukkige en betrokken werknemers.



Inhoud

1. De inzichten

1.1 Wij creëren steeds meer toegevoegde waarde door continue ontwikkeling van werknemers en dienstverlening

Ondersteuning op maat

Standaardisatie

Expertise en efficiëntie

Business Support als change accelerator

1.2 De voordelen op het gebied van learning & development en human resources

Iedereen dezelfde kansen

Interne mobiliteit en werknemersbetrokkenheid

1.3 De persoonlijke reis van assistent Guus Klappers

Grootste succesverhaal

1.4 De visie van partner Jacobina Brinkman op de reis van Business Support

Veel voordelen

11

11

11

11

11

11

12

12

12

13

14

15

15

2. De effecten op financieel gebied

16

2.1 De effecten op financieel gebied

Financiële veranderingen door nieuwe dienstverlening

16

3. De toekomst van Business Support

17

3.1 The road to 2030

Op naar de volgende fase van onze reis

17

17

Figuur 1: De reis van Business Support door de jaren heen.



1. De inzichten

1.1 Wij creëren steeds meer toegevoegde waarde door continue ontwikkeling van de werknemers en de dienstverlening

Inmiddels is het 2023, Business Support met haar nieuwe dienstverlening staat al een aantal jaar en is expert en voorloper op het assistentvakgebied. Met Visie 2020 bieden we dienstverlening met de focus op het toevoegen van waarde. In essentie was de concretisering van Visie 2020 een multidimensionaal proces, waarbij strategische planning, samenwerking en praktische uitvoering naadloos samenvloeden. Een proces waaruit de onderstaande kernpunten voortgekomen zijn.



Ondersteuning op maat

Wij begrijpen dat geen twee werknemers hetzelfde zijn, dat er verschillen in generaties op de werkvloer bestaan, maar ook verschillen in werkgewoonten, evenals in de taken van stakeholders. Visie 2020 erkende dit door de ondersteuning aan te passen aan de individuele behoeften, voor zowel stakeholders als assistants.



Standaardisatie

Het standaardiseren van processen brengt uniformiteit en duidelijkheid. Deze aanpak verminderde de complexiteit en bevorderde de samenwerking en efficiëntie binnen onze groep van assistants.



Expertise en efficiëntie

Met het competentieframework waarin we al onze assistants inzetten op hun deskundigheid, zorgen we voor expertise en efficiëntie. Dit leidt tot hogere kwaliteit en productiviteit.



Business Support als *change accelerator*

De afdeling Business Support fungeert als *change accelerator*: omdat we onze assistants centraal aansturen, terwijl ze over heel PwC verspreid zijn, zijn zij uitermate geschikt om als ambassadeurs op te treden bij veranderingen die PwC doorvoert. Denk hierbij aan de inzet van nieuwe systemen en technologieën. Dit leidt tot zowel individuele groei als groei voor heel PwC.

1.2 De voordelen op het gebied van *learning & development* en human resource

Visie 2020 creëerde een breed scala aan groeimogelijkheden voor assistants. Van customer- tot personal assistant, tot gespecialiseerde rollen als expert-assistent. PwC biedt diverse loopbaantrajecten die we baseren op competenties. Naast alle bovengenoemde kernpunten, hebben de centralisatie en onze nieuwe dienstverlening ook voordelen op het gebied van *learning and development* en human resources. Katja van Oudenaarde-Franken was in de periode van de uitrol HR-manager Business Support. De succesvolle centralisatie en onze nieuwe dienstverlening leidden tot een krachtige afdeling die precies weet waar ze mee bezig is, voortdurend evolueert en zich bewust is van naderende veranderingen.



Katja van Oudenaarde – Franken

Iedereen dezelfde kansen

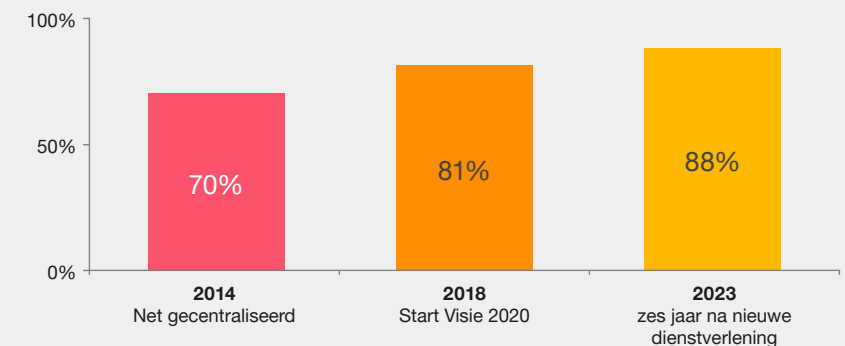
Katja: “Dit was nooit mogelijk geweest als we nog een decentrale aansturing hadden. Het grote voordeel op het gebied van learning & development is dat Visie 2020 zorgt voor een eenheid in dienstverlening en in mogelijkheden, waarmee we al onze assistants dezelfde kansen bieden op het gebied van leren en ontwikkelen, maar wél met het oog op individuele wensen. Daarmee zijn we beter in staat werknemers aan PwC te binden. Daarnaast kunnen we goed inspelen op de trends en ontwikkelingen in het vakgebied. We kijken naar wat interessant kan zijn voor onze werknemers en bieden hiervoor trainingen aan, zoals *building relationships*, *personal branding* en projectmanagement.”

“Visie 2020 zorgt voor meer betrokkenheid van en werkgeluk onder onze werknemers”

Interne mobiliteit en werknemersbetrokkenheid

“En met een beter behoud van werknemers komen we gelijk op een groot voordeel op human-resourcesgebied. Voor de centralisatie en Visie 2020 was er geen interne mobiliteit. Dit betekende dat als een werknemer zich niet meer betrokken voelde, ontslag volgde in plaats van het wisselen van afdeling of functie. Sinds de nieuwe dienstverlening kijken we naar wat iemand wil, wat een ontwikkeldoelstelling is en welke nieuwe uitdaging daarbij past. En dat is echt een grote stap geweest. Van géén naar 75% interne mobiliteit sinds Visie 2020. Dit heeft ook gevolgen voor het wervings- en onboardingsproces. We weten precies wat elke afdeling of stakeholder nodig heeft en bieden een uniform onboardingsproces aan. Visie 2020 zorgt voor meer betrokkenheid van en werkgeluk onder werknemers. Dit blijkt uit de Global People Survey, het medewerkerstevredenheids-onderzoek binnen PwC, waarbij we toetsen hoe de werknemers over een verscheidenheid aan zaken denken. Hoe hoger de score, hoe hoger de betrokkenheid. Uit de survey blijkt dat werknemers *happy* zijn, zich serieus genomen voelen en dat we hen perspectief bieden. Hiermee dragen we bij aan werkgeluk.”

Figuur 6: Resultaat uit de Global People Survey over werknemersbetrokkenheid



1.3 Het verhaal van PwC-assistent Guus Klappers

Dat werkgeluk bij de meeste werknemers toenam door de nieuwe dienstverlening, beaamt Guus Klappers, executive assistant bij PwC. Van de 250 assistants binnen PwC zijn er maar vier man, waaronder Guus. En we zijn maar wat blij met hem! In 1992 startte hij zijn carrière bij PwC als medewerker tekstverwerking. De hele reis die Business Support maakte, heeft Guus stap voor stap meegemaakt én hij heeft eraan bijgedragen. “De centralisatie en de nieuwe dienstverlening door Visie 2020 was even wennen, maar het heeft me zoveel gebracht. Ik kijk nu veel positiever naar verandering en ben gelukkiger in mijn werk”, geeft Guus aan.



Guus Klappers

Hoe heb jij de centralisatie en transitie van Visie 2020 ervaren?

Guus: “In het begin, bij de centralisatie in 2013, voelde ik veel onzekerheid. Het centraliseren betekende natuurlijk een grote verandering. Want hoe gaan mijn nieuwe verantwoordelijkheden eruit zien? En waar kom ik straks terecht? Dat soort vragen schoten door mijn hoofd, en ook door die van mijn collega’s. Algauw merkte ik dat de centralisatie een ontzettend goede stap bleek te zijn om de willekeurige behandeling van arbeidsomstandigheden en taken te standaardiseren. Het bracht een nieuw level van gelijkheid. Maar we waren er nog niet, want met Visie 2020 kwam er opnieuw een grote verandering en ook dat was weer wennen. Maar toen het eenmaal begon te lopen realiseerde ik me hoe waardevol het was. De nadruk op competenties en het aangepaste dienstverleningsmodel gaven me een gevoel van professionele erkenning. Het management heeft nu volle aandacht voor ontwikkeling en coaching. Visie 2020 bracht het besef dat ze mijn vak als executive assistant serieus nemen en dat er ruimte is voor groei.”



“Mijn grootste persoonlijke succes is dat ik nu positief tegen verandering aankijk”

Wat waren de belangrijkste veranderingen die je waarnam?

“Voor de centralisatie werkten we als secretaresses op afzonderlijke ‘secretaresse-eilanden’. Nu werken we als assistants in een afdeling door heel het bedrijf, tussen de stakeholders en andere werknemers. Dit zorgt voor veel meer verbondenheid en als assistant kun je nu meer de verbindende factor op de werkvloer zijn. Momenteel werken we ook hybride, wat onze interactie veranderde. De nadruk ligt nu meer op samenwerking en het delen van kennis, ongeacht waar je fysiek bent. Wel een van de grootste veranderingen voor mij is de diepgang in mijn werk vandaag de dag. Door Visie 2020 heb ik een heel duidelijk beeld van mijn verantwoordelijkheden en wordt er gekeken naar waar ik als persoon het beste pas en welke werkzaamheden daarbij horen. Nu ben ik niet alleen bezig met het maken van afspraken, maar denk ik actief mee op het gebied van planning en strategie. Ik kan me nu veel meer richten op inhoudelijke aspecten.”



Wat is jouw grootste succesverhaal door de reis die Business Support maakte?

“Allereerst is mijn werkgeluk aanzienlijk toegenomen. Ik voel me gehoord en gezien, ik kan doen wat ik het liefst doe en er wordt in mij geïnvesteerd. Het stelt me in staat nu stappen te zetten die eerder onmogelijk waren, zoals het meedenken over interessante projecten. Momenteel ben ik betrokken bij de introductie van een nieuwe technologische tool voor assistants om documenten op een makkelijke en efficiënte wijze te redigeren. Dit is ontwikkeld door de afdeling waaraan ik als assistent mijn diensten verleen, en zo kan ik een mooie brugfunctie uitoefenen. Hybride werken draagt ook bij aan mijn werkgeluk, het verbetert mijn werk-privébalans. Maar mijn grootste persoonlijke succes is toch wel het feit dat ik nu positief tegen verandering aankijk. De evolutie binnen PwC leerde me om verandering te omarmen en te zien als een kans voor persoonlijke en professionele groei.”

1.4 De visie van partner Jacobina Brinkman op de evolutie van Business Support

In de tijd dat we Visie 2020 implementeerden, was Jacobina Brinkman partner van de afdeling Assurance bij PwC in Amsterdam. Deze afdeling was de eerste afdeling waar de uitrol van de nieuwe dienstverlening plaatsvond. En die nieuwe dienstverlening, daar is Jacobina enthousiast over. “Ik vind dat we hiermee een voorbeeld zijn voor verandering. Wij bieden onze assistants veel mogelijkheden en de dienstverlening voor stakeholders is nu passend”, geeft Jacobina aan.



Jacobina Brinkman

Geen eenvoudige stap

“De transitie naar deze nieuwe aanpak was geen eenvoudige stap. De alledaagse dingen die we deden, gingen we opeens anders doen. Hoewel ik er sterk in geloofde, bracht het veel verandering met zich mee. Ik weet dat het een uitdaging is om mensen bij dergelijke veranderingen te betrekken, maar ik zag ook in dat het nodig was. Het werk is inhoudelijk niet meer hetzelfde als een aantal jaren geleden. We moesten goed nadenken over wat nu de beste ondersteuning is en wat de behoeften van de stakeholders zijn. Dat assistants en stakeholders aan elkaar werden gematcht op basis van competenties en persoonlijkheden, vond ik erg waardevol. Hiermee zorgden we voor de juiste persoon op de juiste plek. Vanuit een leidinggevende rol is het belangrijk dat je weet dat je de ondersteuning krijgt die je nodig hebt. Zo heb ik behoefte aan een assistant die me wijst op praktische zaken en gestructureerd werkt, wat mij rust geeft in mijn dagelijkse werklevens.”

Veel voordelen

“De centralisatie heeft voordelen opgeleverd voor zowel de organisatie als de dienstverlening aan klanten. We denken nu beter na over hoe we ons werk kunnen structureren en voerden gestandaardiseerde processen

in. Zo werken assistants nu beter samen en is er een eenduidig systeem waarin alle belangrijke informatie wordt geregistreerd, wat voor alle assistants zichtbaar is. Dus is mijn assistant tijdelijk uit de *running*? Dan hoef ik me geen moment zorgen te maken en kan ik ervan uitgaan dat een andere assistant het overneemt. Ook merk ik dat assistants nu beter op de hoogte zijn van nieuwe dingen die er spelen. Zo volgen ze trainingen en cursussen. Dit heeft niet alleen voor hen voordelen, maar ook voor mij. Mijn assistant leert me vaak weer wat nieuws!”

Virtual assistant

“Het meest enthousiast ben ik over het feit dat we nu beter voorbereid zijn op de toekomst. We kunnen continu evalueren of we de juiste ondersteuning bieden en de structuur hebben om bij te sturen. Het geeft me vertrouwen dat we flexibel kunnen inspelen op veranderende rollen en behoeften. Voor mij werkt de nieuwe dienstverlening erg goed. Momenteel is mijn supportbehoefte anders dan een aantal jaren geleden, en heb ik iemand nodig die heel flexibel is en snel kan bijspringen. Nu is er een managementassistent aan mij gematcht die virtueel werkt, dus volledig op afstand. Ik werk in Amsterdam, zij 200 kilometer verderop in Groningen. Hoe vaak ik haar per jaar in *real life* zie, is op twee handen te tellen. Maar dit werkt voor haar en voor mij in mijn huidige functie erg goed.”



2. De effecten op financieel gebied

2.1 Financiële impact

De nieuwe dienstverlening en visie brachten ook financiële veranderingen teweeg. Maurice Verwer, directeur Business Support, was een van de sleutelfiguren tijdens de implementatie van Visie 2020. Maurice deelt zijn inzichten over hoe deze strategische verschuiving PwC transformeerde en hoe dit leidde tot financiële veranderingen.

Zijn eigen reis binnen PwC startte voor Maurice Verwer in maart 2013 als directeur Facility Management. Toen hij in 2015 de kans kreeg om daarnaast directeur Business Support te worden, twijfelde hij geen moment. De centralisatie was net achter de rug en het was tijd om verder te kijken. Samen met het managementteam legde Maurice de basis voor wat nu Visie 2020 is. Hoe heeft de nieuwe dienstverlening financiële verandering teweeggebracht? We spraken erover met Maurice.



Maurice Verwer

Hoe was je betrokken bij Visie 2020?

Maurice: “Als directeur Business Support was ik heel nauw betrokken bij Visie 2020 en de uitrol ervan vanaf 2017. We wilden weg van een model van enkel detachering en ons richten op dienstverlening. Deze visie was er een waar ik volledig achtersta.”

Hoe bracht de nieuwe dienstverlening financiële veranderingen teweeg bij PwC?

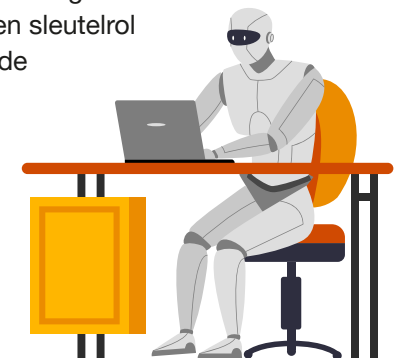
“Business Support heeft voornamelijk personeelsgerelateerde kosten, omdat we hoofdzakelijk assistants ‘leveren’. Zowel de decentralisatie als Visie 2020 hadden financiële impact. De centralisatie stopte de ongecontroleerde groei van assistants, terwijl Visie 2020 zelfs leidde tot een aanscherping van normen. Door efficiëntiemaatregelen brachten we het gemiddelde van fte’s aan support per stakeholder terug. Vóór de centralisatie waren er 300 assistants werkzaam binnen Business Support. Momenteel zitten we op zo’n 250 en is de organisatie die wij ondersteunen

veel groter geworden. Doordat we efficiënter konden werken brachten we door natuurlijk verloop onze populatie in aantallen naar beneden. Een voorbeeld van een efficiëntiemaatregel is de implementatie van nieuwe dienstverleningsmodellen, zoals het expertteam. Dit is een gecentraliseerd team van assistants die werkzaamheden oppakken die veelal repeterend zijn, maar om een bepaalde expertise vragen, zoals visumaanvragen en het redigeren van documenten. Ook ontwikkelden we de afgelopen jaren slimme digitale *tooling* om de efficiëntie verder te vergroten. De tijd die hierdoor vrijkomt gebruiken we om onze dienstverlening uit te breiden en op die manier voegen we extra waarde toe.”

“Zowel de centralisatie als Visie 2020 hadden financiële impact”

Wat zie je als de toekomst van Business Support?

“De komende vijf jaar worden grotendeels bepaald door technologie. Technologische ontwikkelingen gaan een enorme impact hebben op de rol van assistants. Naast het zelf bouwen van eigen tools, komt er bijvoorbeeld ook slimmere administratieve *tooling* van Microsoft bij en gaat Artificial Intelligence een grote rol spelen. Business Support speelt nu al een sleutelrol bij veranderingen binnen PwC, zoals bij de implementatie van Microsoft 365. Ik verwacht dat de rol van de assistants als experts om veranderingen te faciliteren, alleen maar groter gaat worden in de toekomst. Zij gaan het bedrijf als geheel begeleiden bij nieuwe uitdagingen en kansen.”



3. De toekomst van Business Support

3.1 'The road to 2030'

Na de succesvolle centralisatie en de implementatie van onze nieuwe dienstverlening Visie 2020 zijn we nooit gestopt met bewegen. Toen de nieuwe dienstverlening eenmaal stond, dachten we even tijd te nemen om op adem te komen. Stilstaan bij wat we de afgelopen jaren aan veranderingen doorvoerden. Maar het waren onze werknemers die de terechte vraag stelden wat onze nieuwe toekomstvisie gaat worden. Dit enthousiasme en de bereidheid van onze teams om te veranderen, getuigen van onze overtuiging dat stilstand achteruitgang betekent. De nieuwe visie 'The Road to 2030' staat inmiddels op papier.

In deze nieuwe toekomstvisie speelt technologie een immense rol. De inbreng van bijvoorbeeld Artificial Intelligence wordt almaar groter. We stipten het al even aan, maar we zijn hard bezig om onze eigen interne *tooling* te ontwikkelen: de *digital assistant suite*.



Hierdoor gaan we het werk van assistants vergemakkelijken én verrijken. Het stelt ons in staat om ruimte te creëren voor de unieke *human skills* van assistants die niet te vervangen zijn door technologie. 'The road to 2030', een nieuwe visie die vraagt om een nieuwe *whitepaper*.
To be continued...

We hopen dat deze *whitepaper* een bron van kennis, informatie en inspiratie is geweest voor iedereen die streeft naar voortdurende groei. Met deze gedeelde inzichten kijken wij vooruit naar een toekomst vol kansen. Hierbij nemen we onze ervaringen, successen en geleerde lessen mee terwijl we op weg gaan naar de volgende fase van onze reis.

In opdracht van PwC



Nicole Leering
Senior manager
PwC Business Support



Marlou Greeuw
Senior manager
PwC Business Support

Geschreven door freelance copywriter Evie ter Horst.

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 151 landen met bijna 364.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.700 mensen met elkaar samen. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

© 2023 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.