



De evolutie van PwC Business Support

1. De centralisatieaanpak en het transitieproces

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 verantwoordelijk voor secretariële, organisatorische en coördinerende werkzaamheden voor senior managers, partners en directors (hierna te noemen: stakeholders). Het doel is om de stakeholders actief te ondersteunen en te managen, waarbij onze assistants proactief te werk gaan en 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 inspeelt op de veranderingen binnen en buiten PwC.

Deze mooie maar uitdagende reis die we maakten als Business Support-afdeling leidde tot impactvolle resultaten. Een proactieve en klantgerichte ondersteuning die plaats- en tijdsafhankelijk is, waarbij we anticiperen

op de prioriteiten van PwC. Denk hierbij aan een periode zoals Covid-19, waarin we onze assistants snel konden omscholen tot virtual assistants, omdat we al een ervaren groep virtual assistants hadden. Daarnaast bieden we passende en gevarieerde dienstverleningspakketten aan onze stakeholders en assistants. Dit zorgt onder andere voor voordelen op *learning & development*-gebied door onze continue ontwikkeling van talent en dienstverlening. En niet geheel onbelangrijk: met ons huidige Business Support dragen we bij aan gelukkige en betrokken werknemers.

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. In deze eerste *whitepaper* nemen we je mee in onze geschiedenis: hoe zag Business Support er voor de centralisatie eigenlijk uit? En wat waren de aanleidingen om te kiezen voor centralisering en het uitbouwen van onze nieuwe dienstverlening? Wij geloven in een combinatie van een *outside-in*- en *inside-out*-benadering, waarbij we enerzijds actief zoeken naar trends en ontwikkelingen in de markt en anderzijds kennis ontvangen van en delen met andere organisaties. Tijdens onze reis mochten wij veel van anderen leren, zoals over de inrichting van ons *virtual* concept en digitalisering op het gebied van *tooling*. Daarom delen wij op onze beurt met jullie de kennis en ervaring over onze aanpak van het nieuwe Business Support en het transitieproces.



Inhoud

1. De geschiedenis van Business Support	
1.1 Van traditionele secretaresse naar moderne assistent <i>De human skills van assistants vroeger, nu en voor de toekomst</i>	
1.2 Business Support voor 2013 <i>Terug in de tijd</i>	
1.3 Aanleiding van de centralisatie van Business Support <i>Verbetering van efficiëntie en effectiviteit secretariële support</i>	
2. De centralisatieaanpak en het transitieproces naar Business Support	6
2.1 Verloop van de centralisatie	6
<i>Onze aanpak stap voor stap</i>	6
<i>Vier wegen onderzoek</i>	7
2.2 Visie 2020	8
<i>Projectopstart</i>	8
<i>Samenwerking</i>	8
<i>Competentieframework en -scan</i>	9
<i>Uitrol Visie 2020</i>	9
<i>Veranderingsmanagement</i>	9
2.3 Continuous learning	10
<i>70:20:10 leerprincipe</i>	10
3. Op naar de inzichten	11
3.1 Het doel is behaald	11
<i>Een nieuwe organisatorische structuur voor secretariële ondersteuning</i>	

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



1. De geschiedenis van Business Support

1.1 Van traditionele secretaresse naar moderne assistent

De human skills van assistants vroeger, nu en voor de toekomst

Het assistantvak is een prachtig vakgebied dat altijd in ontwikkeling blijft, vertelden we eerder. Dit heeft grotendeels te maken met de opkomst van technologie, wat de traditionele taken van assistants aanzienlijk veranderde. Voordat we starten met hoe ons Business Support er voorheen uitzag, nemen we je graag mee in de geschiedenis van assistants. Wat waren en zijn hun unieke human skills?

Figuur 2: Secretaresse van vroeger naar assistent van nu



Vroeger

Assistants werden vroeger vaak gezien als ondersteunend personeel en voerden taken uit zoals het opstellen van brieven, het verzamelen van handtekeningen voor documentatie en het beheren van postboeken. De rol van de toenmalige, traditionele secretaresse was sterk gericht op dienstbaarheid, waarbij zij de verzoeken van anderen uitvoerden, zonder veel ruimte voor eigen inbreng.

Nu

Vandaag de dag gebruiken we technologie om ons werk makkelijker te maken. De taken van assistants zijn niet verdwenen, maar de manier waarop de assistants ze uitvoeren wel: makkelijker en sneller. Deze verschuiving leidt tot tijdbesparing voor assistants, zodat zij bijvoorbeeld meer focus kunnen leggen op het managen van inhoudelijke projecten. Dit vraagt om een proactieve mindset en de vaardigheden om te anticiperen. Assistants van nu beschikken over unieke *human skills* die niet door technologie kunnen worden vervangen. Zij zijn de oren en ogen van de organisatie. Met hun interpersoonlijke vaardigheden om verbindingen te leggen en relaties op te bouwen – zowel op de werkvloer met collega's en teams als met klanten – voelen zij als geen ander aan wie wat nodig heeft.

Toekomst

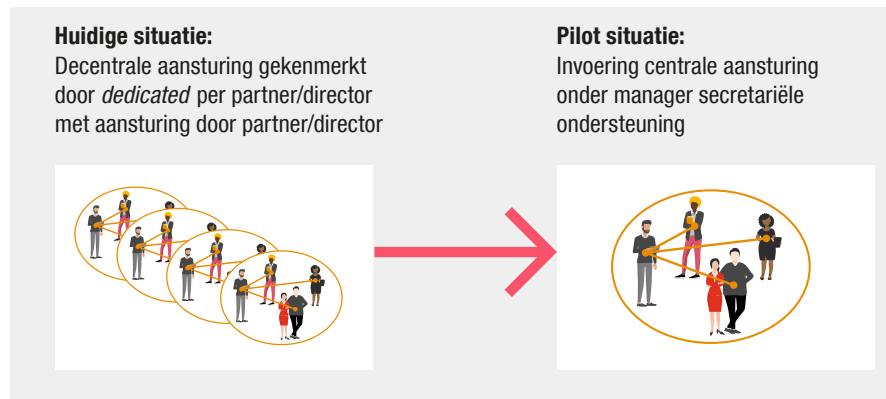
In de toekomst zetten we technologie in om niet enkel ons werk makkelijker te maken, maar om de techniek het werk vóór ons te laten doen. Dit gebeurt door onder andere Artificial Intelligence, zoals ChatGPT, die veel taken gaat overnemen. Door de inzet van *tooling* en technologie verdwijnt taakuitvoering naar de achtergrond en krijgen de assistants ruimte voor andere zaken, zoals het zijn van een sparringpartner op het gebied van timemanagement en wellbeing. Assistants kunnen zich meer richten op het sociale en emotionele aspect van hun werk, wat hen in staat stelt om nauwer samen te werken met hun stakeholders en op gelijkwaardig niveau te communiceren.

1.2 Business Support voor 2013

We gaan even terug in de tijd. Het is 2011 en op dat moment werken er zo'n 300 secretaresses binnen PwC. Allemaal bij verschillende afdelingen, in hoe wij het noemen: onze Lines of Services, bestaande uit Advisory, Tax & HRS en Assurance. Op deze afdelingen werken een of meerdere secretaresses voor hun stakeholder(s), en zijn deze stakeholders zelf verantwoordelijk voor hun secretaresse(s). Dit houdt in dat zij zelf hun secretaresses aansturen en hun directe leidinggevenden zijn.

Je kunt je waarschijnlijk wel voorstellen dat dit leidde tot een niet-gestandaardiseerde aanpak. Want dacht je als stakeholder een extra secretaresse nodig te hebben? Dan regelde je dat. En waar de ene stakeholder veel tijd en energie stopte in de ontwikkeling van zijn of haar secretaresse in de vorm van trainingen en cursussen, deed de ander hier niets mee. Je snapt het wel: er bestond een grote mate van inconsistentie en willekeur.

Figuur 3: De situatie in 2011 naar het idee van centralisatie



1.3 Aanleiding van de centralisatie van Business Support

Uiteindelijk werd duidelijk dat er wat moest gebeuren om de efficiëntie en effectiviteit van PwC's secretariële support te verbeteren. De secretariële ondersteuning was op verschillende manieren georganiseerd en de kwaliteit liep uiteen. De volgende factoren speelden hierbij een rol:

- Het functieprofiel dekte niet langer de lading van de werkzaamheden.
- De rol van secretaresse veranderde. Niet alleen deden zij veel meer zelf, ook kwamen er nieuwe IT-middelen bij die van invloed waren op hun rol.
- Er was geen eenduidig carrièrepad.
- De gezags- en communicatiestructuur was onduidelijk.
- De inhoud van het werk en de werkwijze verschilden per secretaresse en per afdeling.
- Secretaresses werden niet aangestuurd door een expert op het eigen vakgebied.

Ons doel begin 2011? We wilden een nieuwe organisatorische inrichting van de secretariële ondersteuning, die hoogwaardige diensten verleent op een effectieve en toekomstbestendige wijze. De nieuwe inrichting moest zorgen voor helderheid in rollen, het gelijktrekken van taken, een eenduidige aansturing, objectieve beoordelingen en promoties, het bieden van loopbaanmogelijkheden en natuurlijk tevredenheid onder alle werknemers. Ook voelden we het als een plicht – en nog steeds – om als werkgever werknemers relevant te houden voor de arbeidsmarkt.

2. De centralisatieaanpak en het transitieproces naar Business Support

2.1 Verloop van de centralisatie

Om de centralisatie van Business Support te realiseren met het uiteindelijke doel voor ogen, hebben we een gedegen projectstructuur opgezet met in kaart gebrachte verbeterdoelen. Het centraliseren van alle secretaresses naar één afdeling was een omvangrijk en uitdagend project. Daarom besloten we te starten met een pilot voor de inrichting en uitvoering op de kantoren Rotterdam en Den Haag. We stapten over van een decentrale aansturing door een stakeholder, naar een teamstructuur met centrale aansturing door een manager secretariële ondersteuning.

Figuur 4: Van een decentrale inrichting naar de nieuwe inrichting met centrale aansturing



Om alle secretaresses en stakeholders te informeren, haalden we iedereen bijeen voor de projectaankondiging. We namen iedereen mee in de aanleidingen voor het centraliseren en wie wat kon verwachten. Daarna konden we van start gaan en hieronder lees je stap voor stap onze aanpak naar een gecentraliseerd Business Support.

1. Inventariseren van de werkzaamheden en behoeften

Een goed begin is het halve werk! We begonnen met het inventariseren van de werkzaamheden en (support)behoeften van de stakeholders en secretaresses.

2. Bepalen van de aansturing en organisatie-inrichting

We stelden nieuwe teams samen waarbij we rekening hielden met samenwerkingsverbanden, werkzaamheden, de plek in de organisatie en de afdeling waar iemand werkzaam was.

3. Uitwerken van functieprofielen

Op basis van de benodigde competenties en werkzaamheden, ontwikkelden we nieuwe functieprofielen voor de secretaresses, zoals te zien is in figuur 4.

4. De pilotinrichting en -uitvoering

Het inrichten van de pilot kon beginnen! We trapten af met het informeren van de deelnemers van de pilot in Rotterdam en Den Haag en daarna konden we starten met het matchen. We voerden een-op-eengesprekken om goed te achterhalen welke secretaresse in welk functieprofiel zou passen en wat zijn of haar ambities, wensen en competenties zijn. Op basis van deze gesprekken werden secretaresses ingedeeld in hun nieuwe functieprofielen en stelden we managers en meewerkende teamleiders aan.

5. Optimalisatie van de inrichting en werkwijzen en evaluatie

Omdat we de pilot alleen uitvoerden op de kantoren Den Haag en Rotterdam, konden we alle activiteiten en de uitvoering vergelijken met de 'oude' aansturing zoals die op de andere kantoren nog functioneerde. We evalueerden en optimaliseerden de inrichting en werkwijzen, en hoewel het nieuwe model werkte, realiseerden we ons dat het een continu *work in progress* is.

6. 1 september 2013: een volledige centralisatie van alle secretaresses binnen PwC

De succesvolle pilot zorgde ervoor dat vanaf 1 september 2013 alle secretaresses binnen PwC Nederland ondergebracht zijn onder de gecentraliseerde Business Support-afdeling! Iedere secretaresse heeft een nieuw functieprofiel als assistent, er is een uniform groeimodel en een duidelijke aansturings- en communicatiestructuur.

In de jaren die volgden ontwikkelden we het centrale supportmodel door en implementeerden we verdere processtandaardisering. Maar ook bleven we tijdens deze periode nadenken over de inrichting van ons nieuwe Business Support. Hoewel de centralisatie een grote en belangrijke stap was, realiseerden we ons al snel dat er meer mogelijkheden en verbeterkansen waren. We zagen dat het vakgebied continu veranderde en dat we moesten blijven evolueren om relevant te blijven.

Vier-wegenonderzoek

In 2016 besluiten we langs vier wegen onderzoek te doen om te ontdekken wat de mening van de stakeholders is, waar het verbeterpotentieel zit en welke kansen we hebben. We onderzochten de trends in de businesssupportmarkt, intern binnen PwC Nederland keken we naar de behoeften van onze stakeholders en assistants, en ook analyseerden we hoe PwC internationaal hun Business Support-afdeling regelde. Omdat we het belang inzien van het leren van anderen, besloten we dit onderzoek ook extern uit te voeren bij andere bedrijven in Nederland. En de onderzoeksresultaten bevestigden onze eigen conclusie: deze secretariële dienstverlening bleek onvoldoende toekomstbestendig.



2.2 Visie 2020

In een wereld die razendsnel evolueert onder invloed van technologie, is stilstand geen optie. Terwijl de digitale storm in kracht toenam, realiseerden we ons binnen PwC dat we de koers moesten verleggen om relevant en waardevol te blijven voor zowel onze klanten als de eigen werknemers. Zo ontstond ‘Visie 2020’ – een gedurfde reis naar de toekomst, gedreven door de drang om mee te bewegen met de veranderingen veroorzaakt door technologische vooruitgang. Business Support moest een zich continu ontwikkelende organisatie worden die anticipeert op de veranderingen binnen PwC en de markt.

In het geval van Visie 2020 lag er een uitgebreide basis van onderzoek en inzichten klaar om om te zetten in concrete stappen en tastbare resultaten. Om deze transitie te realiseren, deelden we het complexe proces op in zes deelprojecten. Elk deelproject leverde een cruciale bijdrage aan het verwezenlijken van de visie. Het concretiseren van de visie vereiste een gestructureerde aanpak. En hoe we dat deden? Dat vroegen we aan Véronique Meffert. Inmiddels werkt zij ruim zestien jaar bij PwC en ze is een van de projectmanagers van het project Visie 2020. Zij kan ons als geen ander vertellen over de aanpak en de uitrol van deze nieuwe dienstverlening.



Veronique Meffert

Projectopstart

Véronique Meffert: “Met Visie 2020 wilden we de juiste mensen op de juiste plek zetten zodat iedereen in zijn of haar kracht staat. We wilden blijven anticiperen op de veranderingen in ons vakgebied. De transitie was een behoorlijk groot project, waarvan ik een van de projectmanagers was. Het transitieproces moest een meeverend en niet-*pushy* programma worden, waarbij we voldoende tijd wilden voor een warme overdracht met veel aandacht voor individuele mensen en hun wensen.

We hebben projectteams opgezet onder leiding van een programma- en projectmanager. Samen waren zij verantwoordelijk voor het omzetten van de visie in tastbare acties en resultaten. We ontwikkelden zes deelprojecten en deze fungeerden als bouwstenen voor de praktische implementatie van Visie 2020. Elk deelproject, zoals het opzetten van ons virtual- en expertteam, pakte specifieke aspecten aan van de transformatie en was gericht op het in kaart brengen van de te zetten stappen. Ieder teamlid was verantwoordelijk voor een specifiek deelproject en werkte aan het uitwerken van dit onderdeel. Om elk deelproject duidelijke richtlijnen en focus te geven, stelden we een projectcanvas op. Dit canvas bevatte essentiële elementen zoals het doel van het project, de beoogde impact, de concrete acties die we moesten ondernemen en de verwachte kosten. Het vormde een leidraad voor het team en zorgde voor een gestructureerde aanpak bij het omzetten van ideeën in werkelijkheid.”

Samenwerking

“De samenwerking in het projectteam was essentieel. Periodiek kwamen de deelprojectteams bijeen om de voortgang te bespreken, uitdagingen te delen en successen te vieren. Deze bijeenkomsten dienden als een mechanisme om de voortgang in het oog te houden en om de verschillende deelprojecten naadloos op elkaar aan te laten sluiten. Een cruciale rol vervulde de programmamanager, die fungeerde als de spil van het geheel. Deze manager bracht alle losse eindjes samen en zorgde ervoor dat elk deelproject op harmonieuze wijze aansloot op de overkoepelende visie. Dit was van vitaal belang om een gecoördineerde en samenhangende inspanning te kunnen waarborgen.”

Competentieframework en -scan

“Sinds de centralisatie schaalden we assistants in onder management assistants I en II. Met Visie 2020 keken we opnieuw naar de verantwoordelijkheden van assistants en stelden we, in samenwerking met een HR-dienstverlener in het business-supportvakgebied, een competentieframework op. Hierin stonden competentieniveaus beschreven aan de hand van verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Dit was de basis voor het maken van onze huidige functieprofielen, zoals customer-, hub- en expert assistant. Met de competentiescan, die we uitvoerden tijdens de uitrol van Visie 2020, brachten we de kerncompetenties (dus kwaliteiten) van assistants in kaart, en daarmee welk functieprofiel het beste paste bij diegene.”

Uitrol Visie 2020

“In 2018 konden we, na alle voorbereidingen, verder aan de slag. Nu het competentie-framework stond, was het tijd voor de uitrol van Visie 2020, wat we per afdeling aanpakten. Het hele uitrolproces bestond uit drie fases en nam maximaal veertien weken in beslag. In fase 1 verzamelden we informatie. Stakeholders interviewden we persoonlijk over hun ondersteuningsbehoeften en met assistants voerden we een verkenningsgesprek over onder andere ambities. In fase 2 lag de focus op matching, waarbij we zorgden voor de juiste persoon op de juiste plek. In de derde en laatste fase stond training centraal, waarbij alle stakeholders en assistants een training kregen over de nieuwe manier van werken.”

Veranderingsmanagement

“Naast de technische aspecten van de transformatie, was er ook aandacht voor de menselijke factor. Veranderingsmanagement werd een integraal onderdeel van het proces. Het projectteam volgde een opleiding in veranderingsmanagement, wat hen voorbereidde op de mentale en culturele verschuivingen die gepaard gingen met het implementeren

van Visie 2020. Deze aanpak zorgde ervoor dat we theoretische kennis praktisch toepasten bij het leiden van veranderingen en het inspireren van medewerkers om de nieuwe visie te omarmen.”

Leiderschapstraject

Met Visie 2020 veranderde onze focus van het sturen op taken naar het aansturen op verantwoordelijkheden. *Change* op de werkvloer, vraagt om een *change* in aansturing en manier van samenwerken als management- en projectteam en teamleiders. Daarom schakelden we een externe partij in voor een leiderschapstraject.

De teamleiders van Business Support speelden een belangrijke rol tijdens de implementatie van Visie 2020 omdat zij dagelijks in contact stonden met de assistants om hen te begeleiden, stimuleren en mee te nemen in de nieuwe visie. Natascha Watson werkt als senior teamleider Business Support en was nauw bij het traject betrokken. **Natascha:** “Een nieuwe visie vraagt om een nieuwe manier van aansturen.



Natascha Watson

Tijdens de uitrol werden we hierin ondersteund door een leiderschapstraject, onder andere gebaseerd op de ‘Piramide van Lencioni’. Deze piramide is ontwikkeld door de Amerikaanse organisatieadviseur Patrick Lencioni. We brachten in kaart waar de belangrijkste valkuilen van onze teams lagen, om vervolgens te werken aan een succesvol en effectief team. *Lead by example*, dus zelf doen wat je uitdraagt, was heel belangrijk in mijn rol als teamleider. Als teamleider was ik erg bezig met de *change* en wilde ik ervoor zorgen dat ik iedereen meekreeg met onze nieuwe visie. Er kwamen immers heel veel nieuwe dingen op ons af. Door het voeren van open en eerlijke gesprekken met de assistants, door hen ook aan te geven dat ook ik het spannend vond maar er wel het volste vertrouwen in had, heb ik hieraan bijgedragen.”

2.3 'Continuous learning'

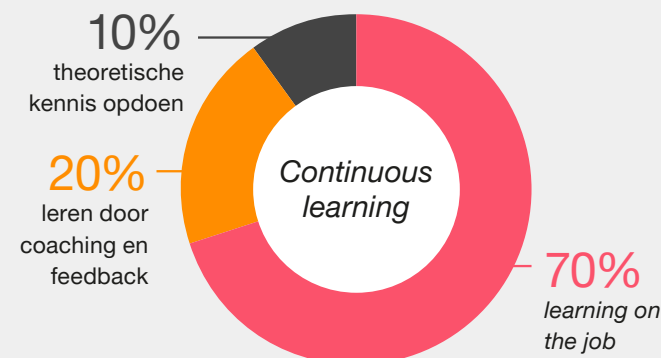
Hoewel een stevige basis van taken essentieel is voor assistants, zien we toekomst in het uitbreiden van verantwoordelijkheden. We stimuleren assistants tot en begeleiden hen in het nemen van initiatieven, het autonoom opereren binnen hun rol en bij hun ontwikkeling door middel van coaching. Wij vinden continu leren van cruciaal belang en geloven dat assistants hierdoor de ruimte voelen om hun expertise verder uit te diepen en nieuwe dingen te leren die hen verder helpen in de toekomst. Daarom hebben we sinds Visie 2020 het *continuous learning*-principe ingezet, gericht op de persoonlijke ontwikkeling van onze werknemers.

Het proces om voortdurend je kennis en vaardigheden uit te breiden, dat is *continuous learning*. Hierbij gaat het niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis, maar ook om het versterken van datgene dat eerder geleerd is.

Behalve dat *continuous learning* naadloos aansluit op Visie 2020, is het belangrijk om concurrerend te blijven. Vandaag de dag is het voor organisaties van belang dat zij zich voortdurend aanpassen aan de veranderende sociale en economische omstandigheden. Wij zijn ons er maar al te goed van bewust dat het succes van onze organisatie afhangt van onze werknemers. Daarom zien wij het als een noodzaak om te blijven investeren in gezonde, gelukkige en betrokken werknemers, waarbij het belangrijk is dat hun vaardigheden zich blijven evolueren en dat continue persoonlijke ontwikkeling de hoofdrol speelt.

Het *continuous learning*-curriculum stelden we samen met onze Learning & Development-afdeling vast. Hierin staat beschreven op welke manier PwC passende leer- en ontwikkeloplossingen aanbiedt. Dit baseerden we op het 70:20:10-leerprincipe wat stelt dat leren het meest effectief plaatsvindt door een combinatie van verschillende leerervaringen, in de verhouding: 70% ervaringsleren, 20% sociaal leren en 10% formeel leren.

Figuur 5: 'Continuous learning' volgens het 70:20:10-principe



70% ervaringsleren: *learning on the job*

We geloven dat 70% van het leren plaatsvindt op de werkvloer, dus leren door te doen. Hierbij gaat het om het opdoen van vaardigheden en kennis terwijl je aan het werk bent. Een praktijkgerichte manier van ontwikkelen waarbij je leert van je naaste collega's en andersom.

20% sociaal leren: leren door coaching en feedback

Dit omvat interactie en samenwerking met collega's, mentors, coaches en andere vormen van informeel leren binnen de werkomgeving. Discussies, feedback, het delen van kennis en samenwerking dragen bij aan deze vorm van leren.

10% formeel leren: theoretische kennis opdoen

De overige 10% bestaat uit formeel leren. Denk hierbij aan klassikale trainingen, onlinecursussen zoals Good Habitz met ruim 100 trainingen, en vakinhoudelijke events en workshops die we vanuit PwC aanbieden.

3. De inzichten van Business Support

3.1 Het behaalde doel

In dit eerste deel van de whitepaper 'De evolutie van PwC Business Support' beschreven we onze reis die we aflegden als Business Support binnen PwC. Een mooie maar uitdagende reis die nooit ten einde loopt. En dat is ook een van de belangrijkste punten die uit deze whitepaper naar voren komt: onze voortdurende toewijding aan evolutie en vooruitgang.

Business Support ontwikkelde zich van een decentraal georganiseerde *stand-alone* secretariële ondersteuning naar een gecentraliseerde eenheid die voortdurend evolueert om in te spelen op veranderingen binnen en buiten PwC. Het doel om een nieuwe organisatorische structuur te creëren voor secretariële ondersteuning die hoogwaardige diensten levert op een effectieve en toekomstbestendige manier is behaald.

De nieuwe dienstverlening zorgt voor nieuwe inzichten en vele voordelen. Op learning & developmentgebied door onze continue ontwikkeling van talent en dienstverlening. Maar ook op financieel gebied behaalden we winst. Het natuurlijke verloop en implementatie van het dienstverleningsmodel resulteerde in kostenbesparing en efficiëntiemaatregelen. En niet geheel onbelangrijk: met ons huidige Business Support dragen we bij aan gelukkige en betrokken werknemers. Onze uitgebreide inzichten delen we in het tweede deel van de whitepaper.

We hopen dat deze whitepaper een bron van kennis, informatie en inspiratie is geweest voor iedereen die streeft naar voortdurende groei.



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.