

Onderzoek onder raden van toezicht

TOEZICHT OP DIGITALISERING EN ICT IN DE ZORG



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Evelyn Boerrigter, Patrick van
Eekeren, Jan Houben en Wouter
Gude.
September 2021

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

TOEZICHT OP DIGITALISERING EN ICT IN DE ZORG

De zorg digitaliseert en innoveert snel. Dat stelt nieuwe eisen met betrekking tot toezicht op digitalisering, innovatie en ICT. Uit ons onderzoek onder 91 raden van toezicht in de zorg blijkt dat 13% van de raden van toezicht hiervoor een specifieke portefeuillehouder heeft aangesteld. Digitaliserings- en ICT-vraagstukken staan echter vaak niet structureel op de agenda en richten zich met name op de risico's en in mindere mate op de kansen. Toezichthouders scoren hun eigen kennis op digitalisering en ICT voldoende.

Onze tips voor toezichthouders

1. Erken dat er een deskundigheidsuitdaging is.
2. Zet digitalisering, ICT en de implementatie van zorginnovaties nadrukkelijk op de agenda.
3. Doe aan gezamenlijke deskundigheidsbevordering.
4. Zoek naar meerdere leden voor de raad van toezicht met ICT-expertise.



INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	4
2	ORGANISATIE VAN TOEZICHT OP DIGITALISERING	6
2.1	Portefeuillehouder(s)	6
2.2	Positionering van het toezicht	6
3	ACTIVITEITEN RONDOM HET TOEZICHT	8
3.1	Digitalisering en ICT op de vergaderagenda	8
3.2	Besproken onderwerpen	8
4	KWALITEIT VAN HET TOEZICHT	10
4.1	Goed beslagen ten ijs	10
4.2	Evaluatie en reflectie	11
4.3	Transparantie	12
5	BESCHOUWING	13
	Bijlagen	15
	Aanbevelingen voor toezichthouders	15



1 INLEIDING

Het Nederlandse zorglandschap innoveert en digitaliseert. Dat laat zich ook zien in stijgende ICT-kosten. Zo gaven in ziekenhuizen in 2020 5,7% van hun omzet uit aan ICT¹, en mag verwacht worden dat dit percentage in de toekomst verder stijgt. Met de groeiende rol van digitalisering en ICT in het zorgproces groeit ook het belang van effectieve governance en sturing op deze onderwerpen. In de afgelopen jaren hebben veel zorgorganisaties naast een CIO, ook een CMIO en soms ook een CNIO aangesteld. Ook in raden van bestuur staat het thema met de nodige aandacht op de agenda. De raad van toezicht binnen zorgorganisaties heeft als rol de raad van bestuur te controleren en heeft daarmee ook een rol ten aanzien van het thema digitalisering en ICT. Eerder onderzoek liet zien dat toezichthouders hun kennis over digitalisering overschatten². Dat heeft in potentie grote consequenties voor het begrijpen wat de echte strategische uitdagingen zijn voor de organisatie in de context van een veranderende, digitaliserende respectievelijk digitale samenleving.

Bovenstaande vormde voor ons aanleiding om onderzoek te doen naar de stand van zaken van toezicht op digitalisering en ICT in de zorg. Deze rapportage is daarvan het resultaat. Hierin staan de volgende vragen centraal.

- 1 In welke mate en op welke manier is toezicht op digitalisering en ICT georganiseerd?
- 2 Welke activiteiten voeren deze toezichthouders uit rondom digitalisering en ICT?
- 3 Hoe goed is het toezicht op digitalisering en ICT?

¹ <https://mxi.nl/benchmarks/ict-benchmark-ziekenhuizen>

² <https://nationaalregister.nl/kennisbank/commissarissen-overschatten-hun-kennis-over-digitalisering>

Om antwoord te geven op deze vragen hebben wij een vragenlijst uitgezet onder raden van toezicht van 292 zorgorganisaties in Nederland. Maar liefst 91 van hen (response: 31%) hebben deelgenomen. Vervolgens hebben wij verdiept op de vragenlijstresultaten aan de hand van vier interviews met toezichthouders en bestuurders met toezichthoudende ervaring in de zorg. Het onderzoek is uitgevoerd tussen januari en juni 2021.

De onderstaande tabel geeft het aantal en percentage respondenten en de verdeling per type zorgorganisaties weer: een grote variëteit en goede vertegenwoordiging. De raad van toezicht onder de deelnemende zorgorganisaties bestond in 98% van de gevallen uit vijf of meer leden.

Type zorgorganisatie	Aantal (%)	Verdeling
Cure	29 (30%)	32%
Universitair ziekenhuis	3 (43%)	3%
Perifeer ziekenhuis	17 (30%)	19%
Categorieel ziekenhuis	4 (17%)	4%
Anders	5 (62%)	6%
Care	62 (32%)	68%
Ouderenzorg	29 (34%)	32%
Gehandicaptenzorg	21 (26%)	23%
Geestelijke gezondheidszorg	9 (38%)	10%
Anders	3 (60%)	3%
Totaal	91 (31%)	100%

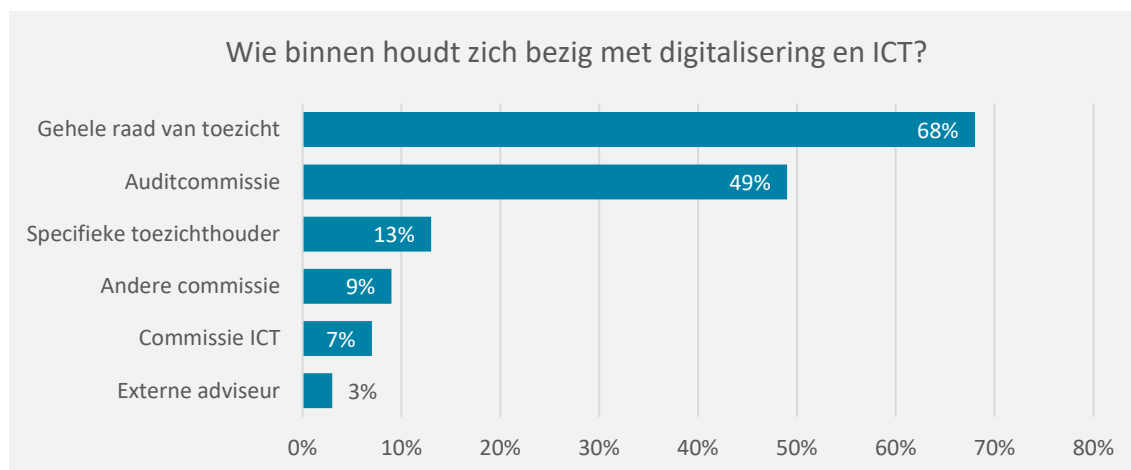


2 ORGANISATIE VAN TOEZICHT OP DIGITALISERING

In het kader van de organisatie en positionering van toezicht op digitalisering en ICT hebben we toezichthouders gevraagd wie zich binnen de raad van toezicht bezighoudt met dat onderwerp en onder welke noemer of portefeuille het is ondergebracht.

2.1 PORTEFEUILLEHOUDER(S)

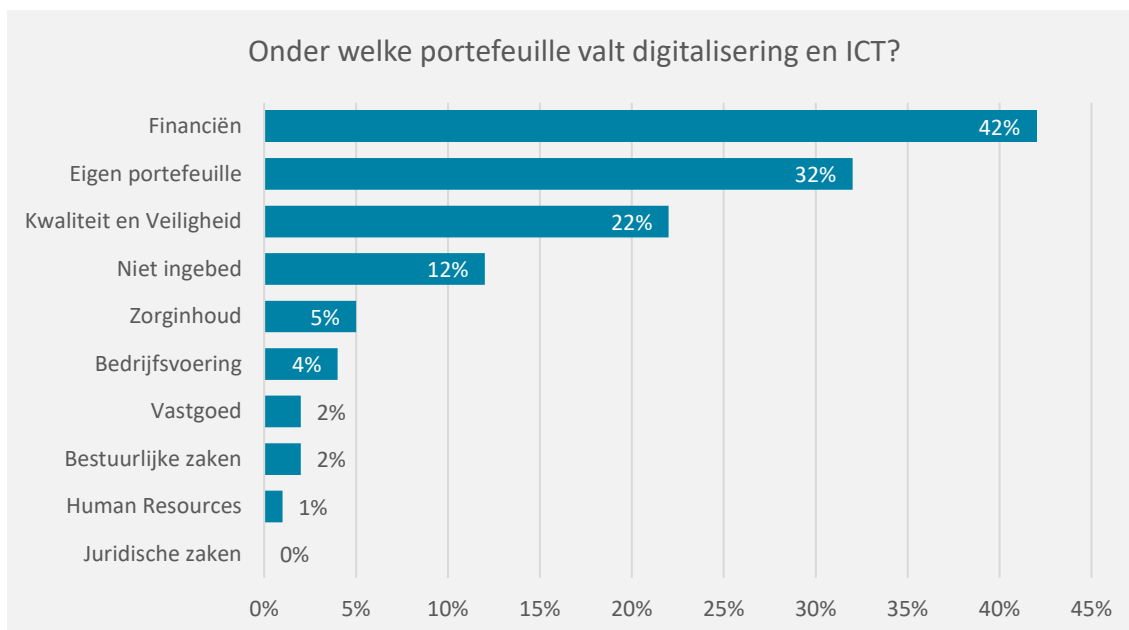
Twee derde (65%; n=62) van de deelnemende raden van toezicht gaf aan dat de gehele raad zich bezighoudt met het onderwerp digitalisering en ICT. Bij 49% (n=45) wordt het onderwerp (ook) in de auditcommissie besproken. Bij 13% (n=12) van de raden van toezicht is er een specifiek lid dat zich ermee bezighoudt. In de overige gevallen buigt een andere commissie, zoals de commissie ICT zich over vraagstukken rondom digitalisering en ICT of wordt er een externe adviseur ingezet.



Op de stelling "Een raad van toezicht zou beter toezicht kunnen houden op digitalisering en ICT als deze een lid heeft die zich hier specifiek op richt" was 56% (n=51) het eens of zeer eens en 19% (n=17) het oneens of zeer oneens. Op de stelling "Elke raad van toezicht zou een commissie voor digitalisering en ICT moeten hebben" was 18% (n=16) het eens en 47% (n=42) het oneens. Alle stellingen zijn uitgevraagd volgens een 5-punts Likertschaal (zeer eens, eens, neutraal, oneens en zeer oneens).

2.2 POSITIONERING VAN HET TOEZICHT

De onderwerpen digitalisering en ICT zijn het vaakst (42%; n=39) ondergebracht bij de portefeuille Financiën. Bij 32% (n=30) van de raden van toezicht heeft digitalisering en ICT een eigen portefeuille. In 22% (n=20) valt het onder Kwaliteit en Veiligheid. Bij 12% (n=11) van de raden van toezicht is digitalisering en ICT niet belegd. In de overige 14% van de gevallen is het ondergebracht onder één van de portefeuilles over zorginhoud, bedrijfsvoering, vastgoed, bestuurlijke zaken of HR.



Raden van toezicht met een aparte portefeuille voor digitalisering en ICT gaven aan dat dit zo was omdat het onderwerp een belangrijk deel van hun organisatiestrategie was:

“Digitalisering en ICT is een belangrijk en structureel thema, zodat kennis en ervaring op dat vlak onontbeerlijk is.”

- Cure en care zorggroep.

Raden van toezicht zonder aparte portefeuille vinden dat het onderwerp voldoende elders werd besproken zoals in de auditcommissie (35%), hebben hier geen specifieke overwegingen voor (22%) of vinden een eigen portefeuille niet noodzakelijk vinden (15%). Bijvoorbeeld:

“ICT is een middel en geen doel. ICT onderdeel van de bedrijfsvoering.”

- Ouderenzorgorganisatie.

Toch wordt de groeiende rol van digitalisering en ICT en het belang van toezicht veelal onderkend:

“Er begint ook bij ons het besef te ontstaan dat digitaal toezicht niet vrijblijvend meer is.”

- Gehandicaptenzorgorganisatie.

“Tot nu toe voelden wij de harde noodzaak daarvoor niet. Dat begint nu te veranderen en wij willen bij de eerstvolgende vacature in de RvT de ICT ook nadrukkelijk als portefeuille bij een van de toezichthouders onderbrengen.”

- Geestelijke gezondheidszorgorganisatie.

“Digitalisering overstijgt ook de grenzen het ziekenhuis en vergt de organisatie van toezicht op allianties/netwerken. Er mag een vlucht verwacht worden van de toepassing van AI in zorg en organisatie met consequenties voor toezicht”

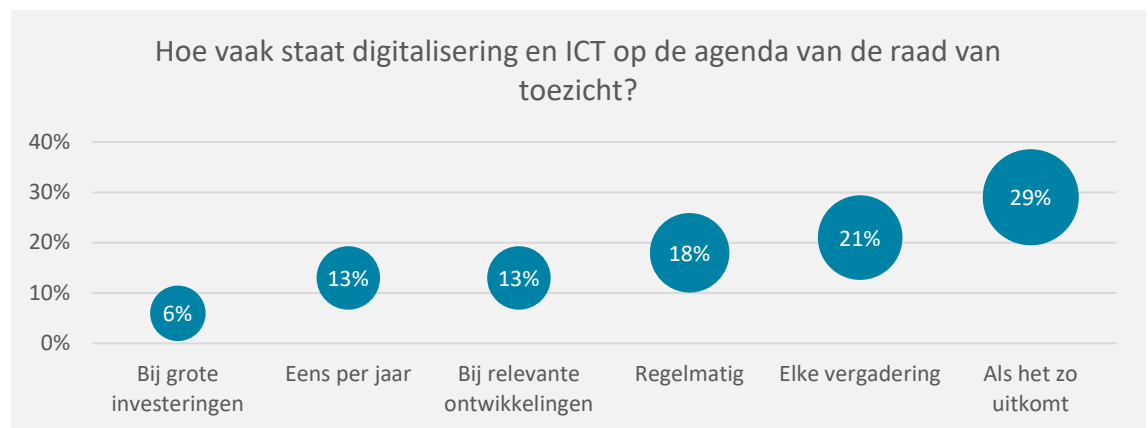
- Ziekenhuis.

3 ACTIVITEITEN RONDOM HET TOEZICHT

In het kader van de activiteiten die raden van toezicht uitvoeren op het gebied van digitalisering en ICT hebben wij hen gevraagd hoe vaak het op de vergaderagenda staat, hoe belangrijk zij digitalisering en ICT vinden ten opzichte van niet-digitale vraagstukken en op welke onderwerpen zij zich met name richten als het gaat over digitalisering en ICT.

3.1 DIGITALISERING EN ICT OP DE VERGADERAGENDA

Er is grote variatie in de frequentie waarmee digitalisering en ICT wordt geagendeerd bij de raden van toezicht. Het meest gegeven antwoord is “als het zo uitkomt” (29%). Bij 21% staat het onderwerp op de agenda bij elke vergadering, bij 18% regelmatig en bij 13% is het een jaarlijks terugkomend onderwerp. Ook gaf 19% aan dit reactief te agenderen bij relevante ontwikkelingen of grote investeringen.



Er zijn ook raden die zich ervan bewust zijn dat het onderwerp meer aan bod moet komen:

“De intensiteit waarmee het onderwerp op de agenda staat zou wel omhoog moeten.”
- Gehandicapten- en ouderenzorgorganisatie.

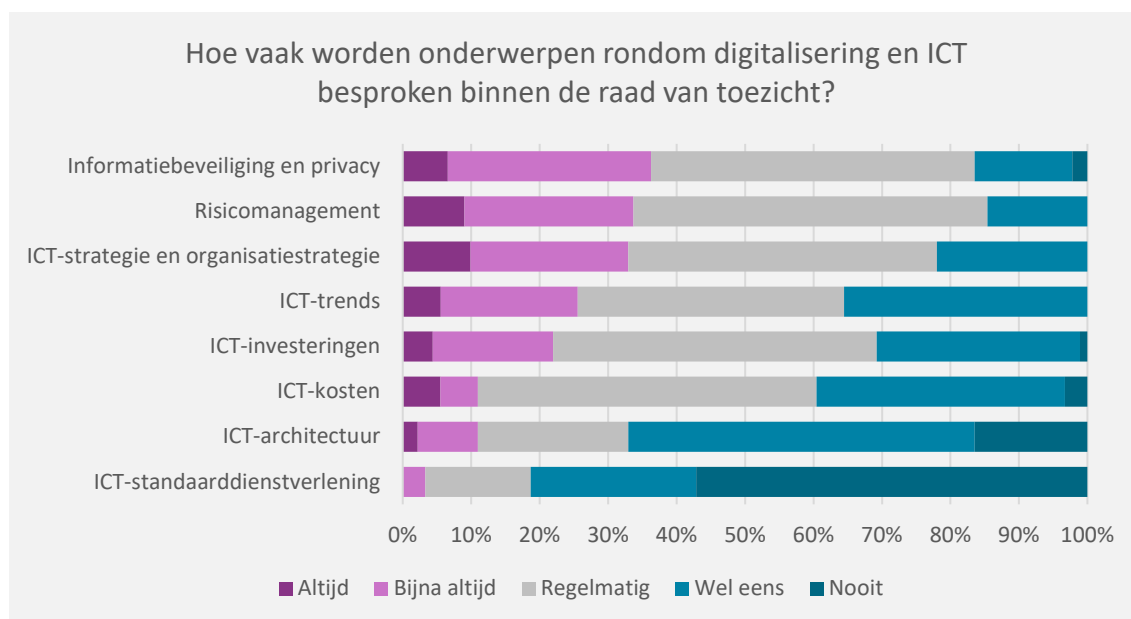
In vergelijking met andere onderwerpen/vraagstukken wordt digitalisering en ICT gemiddeld belangrijk gevonden. In een rangschikking staat digitalisering en ICT op plaats 4 en wordt voorafgegaan door Zorginhoud, Kwaliteit en Veiligheid en Financiën. Acht procent (n=7) van de deelnemende raden van toezicht scoorden digitalisering en ICT op de eerste plaats.

Op de stelling “Digitalisering en ICT zou voor elke raad van toezicht een vast item op de vergaderagenda moeten zijn” was 56% (n=51) het eens en 18% (n=16) het oneens.

3.2 BESPROKEN ONDERWERPEN

Als het gaat over digitalisering en ICT tijdens vergaderingen van de raad van toezicht zijn informatiebeveiliging en privacy (37%) en risicomanagement (34%) de vaakst besproken onderwerpen. Daarna volgt ICT- en organisatiestrategie (33%). De minst besproken onderwerpen

zijn de ICT-standaarddienstverlening (4%) en ICT-architectuur (11%). Investerings en kosten van ICT, en ICT-trends zitten in de middenmoot. Dat lijkt te betekenen dat de raad van toezicht zich meer richt op de risicobeheersing dan het benutten van kansen door nieuwe trends en ontwikkelingen. Dit beeld werd bevestigd door alle geïnterviewden. Tijdens de interviews kwam ook naar voren dat reden hiervoor is dat een raad van toezicht zich primair richt op die onderwerpen (i.e. risico's) die van belang zijn voor het basale functioneren en de continuïteit van de zorgorganisatie. Afhankelijk van de ICT-volwassenheid van de organisatie kijkt de raad van toezicht ook naar de kansen.



Desondanks was slechts 8% (n=7) van de respondenten het eens met de stelling *“Digitalisering en ICT brengt meer risico’s met zich mee dan kansen”*.

4 KWALITEIT VAN HET TOEZICHT

De NVTZ hanteert drie aanknopingspunten voor goed toezicht: goed beslagen ten ijs, evaluatie en reflectie en transparantie³. Goed beslagen ten ijs staat voor kennisvergarig door middel van scholing. Hierbij is de raad van toezicht doorlopend bezig met kennis- en competentieontwikkeling. Evaluatie en reflectie staat voor professionalisering door middel van regelmatige evaluatie en reflectie op het eigen functioneren. Transparantie staat voor aanspreekbaarheid en verantwoording. In de vragenlijst hebben wij deze aanknopingspunten voor goed toezicht vertaald naar goed toezicht op digitalisering en ICT.

4.1 GOED BESLAGEN TEN IJS

Toezichthouders ondernemen meerdere activiteiten om nieuwe kennis op te doen en op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en ICT. Zij volgen met name opleidingen, cursussen of trainingen hierin (70%; n=62) of lezen relevante boeken en artikelen (69%; n=61). Zevenenvijftig procent (n=50) van de raden van toezicht nodigt experts uit bij vergaderingen; 48% (n=42), bezoekt congressen en 31% (n=27) bezoekt collega-instellingen en houdt intervisie. In de bijlage van dit rapport staat een lijst van opgehaalde tips voor raden van toezicht om kennis en ervaring rondom digitalisering en ICT te vergroten.



In termen van ervaring gaf de helft van de respondenten (48%; n=44) een voorgaande loopbaan op het gebied van digitalisering en ICT te hebben. Een kwart (25%; n=23) gaf aan bestuurlijke en/of toezichthoudende ervaring op het gebied van digitalisering en ICT te hebben.

Alle respondenten (n=91) waren het ermee eens dat ICT-kennis noodzakelijk is voor het goed functioneren van de organisatie. Bijna alle respondenten (96%; n=86) vonden dat ICT-kennis ook noodzakelijk is voor het goed functioneren van de raad van toezicht. Driekwart (75%; n=66) vond dat gebrek aan ICT-kennis binnen de raad van toezicht leidt tot risico voor de organisatie. Dertien procent (n=12) maakt zich zorgen over het ICT-kennisniveau binnen hun eigen raad van toezicht en 61% (n=55) niet.

³ <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/goed-toezicht>

Tijdens de interviews werd aangegeven dat kennis van digitalisering en ICT binnen raden van toezicht te dun is, en dat meer professionalisering nodig is om het toezicht toekomstbestendig in te zetten. Een aantal respondenten deelden dit:

“Het wordt langzamerhand beter, maar veel toezichthouders van de huidige generatie hebben weinig ICT kennis.”

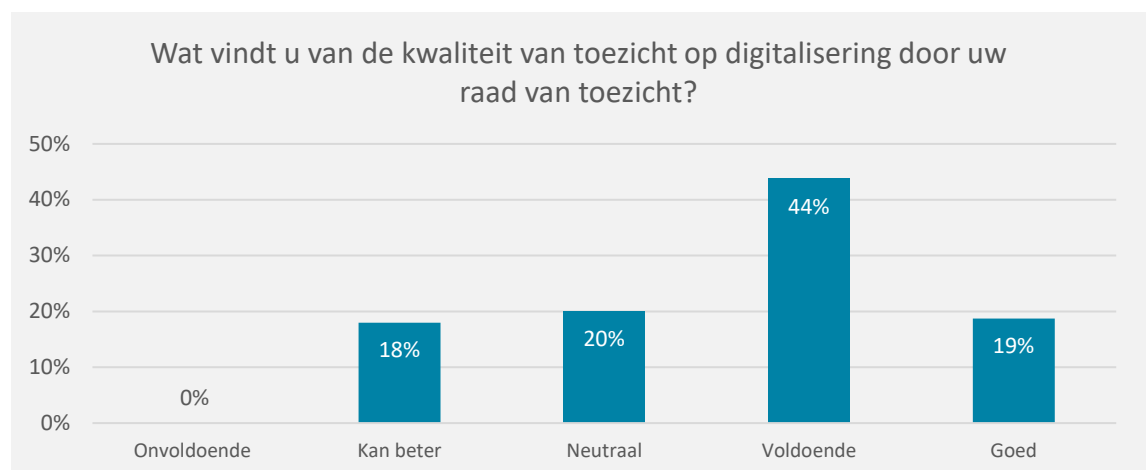
- Ouderenzorgorganisatie.

4.2 EVALUATIE EN REFLECTIE

Alle raden van toezicht gaven aan te evalueren en reflecteren op hun eigen functioneren. Meer dan een derde (40%; n=32) van de raden van toezicht besteedt tijdens zo'n evaluatie altijd aandacht aan toezicht op digitalisering en ICT. Bij 30% (n=24) alleen als digitalisering en ICT een significant onderdeel van de vergaderagenda zijn geweest en bij 19% (n=15) alleen als zich problemen hebben voorgedaan op het onderwerp. Veertien procent (n=11) gaf aan dat digitalisering en ICT nooit onderdeel van evaluatie en reflectie zijn.



Collectief scoren raden van toezicht de kwaliteit van hun toezicht op digitalisering en ICT voldoende (44%; n=35). Een vijfde (19%; n=15) scoort hun eigen toezicht goed en nog een vijfde (18%; n=14) vindt dat het beter kan. De overige 20% (n=16) is neutraal en niemand geeft hun raad een onvoldoende.

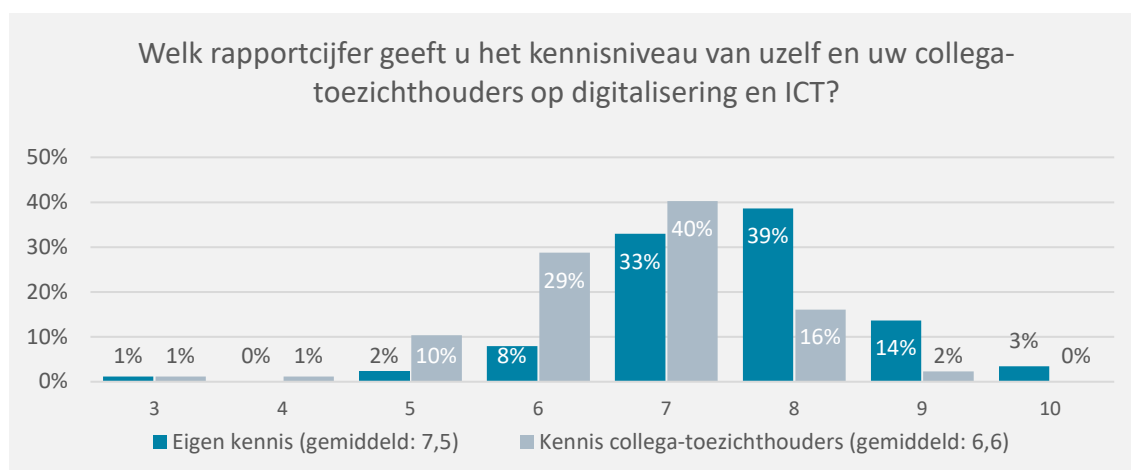


De respondenten van de vragenlijst gaven hun eigen kennis over digitalisering en ICT een gemiddeld rapportcijfer 7,5. Daarbij gaf 17% (n=15) zichzelf een negen of tien en 3% (n=3) een vijf of lager. Het rapportcijfer dat respondenten gaven voor hun collega-toezichthouders' kennis over digitalisering en ICT was beduidend lager, namelijk een 6,6. Twee procent (n=2) gaf hen een negen en 12% (n=11) een vijf of lager. De geïnterviewden gaven aan dat het niet per se noodzakelijk is dat collega-toezichthouders die geen digitalisering en ICT in de portefeuille hebben over de relevante kennis beschikken, maar dat zij wel voldoende kennis dienen te hebben om het goede gesprek erover te kunnen voeren.

Op de stelling "Alle leden van de raad van toezicht zouden relevante ICT-kennis moeten hebben" was 49% (n=44) het eens en 30% (n=27) het oneens. Op de stelling "Ik maak me zorgen over het kennisniveau van mijn collega-toezichthouders" was 13% (n=12) het eens en 61% (n=55) het oneens. Een opmerking uit de vragenlijst reflecteert dat:

"Zo de vragen lezend, realiseer ik me dat we hier naar de toekomst best een slag te maken hebben."

- Ouderenzorgorganisatie.

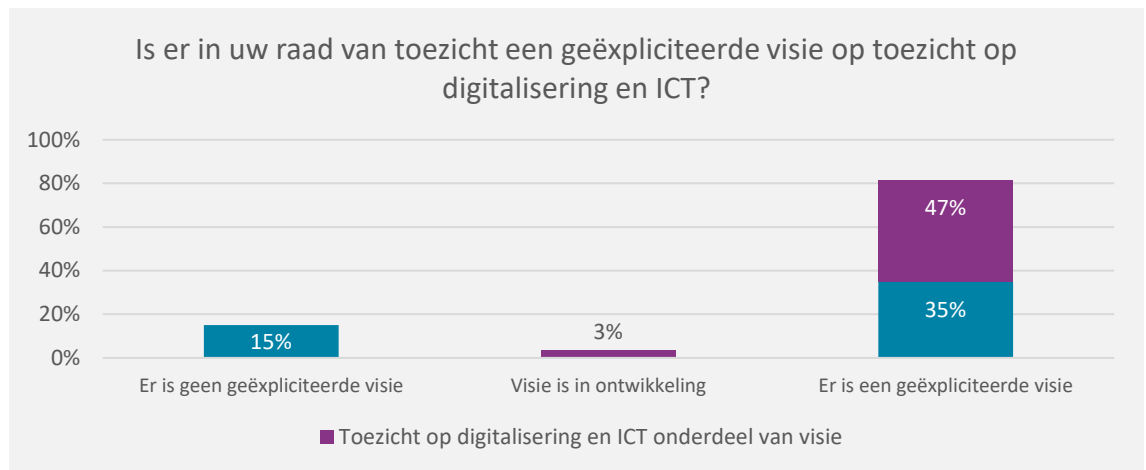


4.3 TRANSPARANTIE

De helft (47%; n=40) van de raden van toezicht heeft hun de visie op toezicht op digitalisering en ICT geëxpliciteerd. Drie procent (n=3) gaf aan momenteel te werken aan een dergelijke visie. Ruim een derde heeft een visie op toezicht in het algemeen terwijl digitalisering en ICT daar niet expliciet in is opgenomen. In 15% (n=13) van de gevallen is er geheel geen geëxpliciteerde visie beschikbaar. Geïnterviewden benadrukten dat het belangrijk is voor raden van toezicht om de tijd te nemen om na te denken en te spreken met bestuurders over de toekomst van digitalisering en ICT, en wat dit betekent voor de zorgorganisatie:

"Raden van toezicht die geen toekomstvisie hebben op [digitale] ontwikkelingen dreigen de boot te missen"

- Perifeer ziekenhuis



5 BESCHOUWING

Binnen een klein deel van de Nederlandse cure- en care-instellingen is er een specifiek lid binnen de raad van toezicht verantwoordelijk voor het toezicht op digitalisering en ICT. In de meeste gevallen houdt de gehele raad van toezicht zich met het onderwerp bezig of is het belegd in de auditcommissie. Digitalisering en ICT staat meestal niet structureel op de vergaderagenda van de raad. Het toezicht richt zich momenteel vooral op het beheersen van risico's dan wel benutten van de kansen. Raden van toezicht scoren hun eigen toezicht op digitalisering en ICT van voldoende kwaliteit, maar zien ruimte voor verbetering. Zo komen wij tot de volgende vier aanbevelingen:

1 Erken dat er een deskundigheidsuitdaging is en ga die uitdaging aan

Breed in de samenleving is het proces zichtbaar van digitale transformatie in meerdere sectoren. Steeds is de conclusie dat het gaat om een echte transformatie waarbij technologie nieuwe manieren van werken faciliteert die eerder niet mogelijk waren. Hoe dit precies gaat uitpakken is dus ook in iedere sector weer een ontdekkingstocht. Om dat te kunnen doorgronden is begrip van de impact van technologie én specifiek inzicht in de desbetreffende markt/sector nodig. Dat is een enorm deskundigheidsvraagstuk, zowel voor de mensen in de sector als voor de toezichthouders. Dat is de uitdaging waar ook toezichthouders voor staan. Kunnen zij collectief zeggen dat zij de impact van technologie doorgronden voor de organisatie waar zij toezicht op houden? Heel vaak is het antwoord hierop niet volmondig JA. Het vraagt om lef om te zeggen dat je daarin zelf ook veel te ontwikkelen hebt. Ons advies: omarm dat inzicht en ga de uitdaging aan!

2 Zet digitalisering, ICT en de implementatie van zorginnovaties nadrukkelijk op de vaste agenda van de hele raad van toezicht

Impact van technologie doorgrond je niet in je eentje, dat is een samenspel. Toezicht doe je ook niet alleen, ook dat is een samenspel. Ja, het is verstandig om iemand in de raad van toezicht te hebben die veel affiniteit heeft. Toch is het een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid, die vraagt om de juiste dialoog met de gehele raad van toezicht. Als we dit echt vorm willen geven, moet er ook meer plek in de agenda komen met genoeg inbreng van verrassende en/of externe perspectieven.

3 Doe aan gezamenlijke deskundigheidsbevordering, ga samen op reis, doe samen een masterclass

In het verlengde van de vorige aanbeveling, ga die deskundigheidsbevordering en ontdekkingsreis gezamenlijk aan, met de voltallige raad van toezicht. Tijdens een gezamenlijk bezoek of reis is er binnen de raad van toezicht ook meteen onderling dialoog en kan de hele raad van toezicht zich op die manier scherpen aan de opgedane inzichten. Ook is het op reis gaan een kans om digitale transformatie-effecten écht te zien en te voelen in plaats van intellectueel te begrijpen. Zien en voelen is in die zin veel indringender en leidt tot een dieper inzicht. Raden van toezicht kunnen daardoor beter de enorme uitdaging aan waar ze voor staan.

4 Zoek naar meerdere leden voor de raad van toezicht met inhoudelijke expertise op ICT-gebied

Ja, een lid in de raad van toezicht voor digitalisering is een begin, maar naar onze verwachting niet het einde van de ontwikkeling. In het land der blinden is eenoog koning. Wij pleiten voor brede ontwikkeling van de raden van toezicht en dus ook voor meer deskundige perspectieven op digitale transformatie in relatie tot de maatschappelijke opdracht van zorginstellingen.

BIJLAGEN

Aanbevelingen voor toezichthouders

De deelnemers aan dit onderzoek deden de volgende aanbevelingen voor raden van toezicht om hun kennis en ervaring van digitalisering en ICT in de zorg te vergroten.

Beurzen en congressen

- Zorg & ICT beurs
- HIMSS
- MedicalPHIT
- Ehealth week

Opleidingen en masterclasses

- Div. NVTZ-opleidingen
- Leergang Digicommissaris (Nationaal Register)
- Div. masterclasses (Deloitte, Gartner, KPMG, M&I/Partners, MIT, Capgemini, Rabobank)
- De nieuwe commissaris opleiding (Nyenrode)
- Tech@doptie (HAN)
- Post-academische opleiding voor strategie en leiderschap van digitale transformatie in organisaties (AOG School of Management, Rijksuniversiteit Groningen)
- ABD leergang ICT-ontwikkelingen
- Digital Transformation (TIAS School for Business and Society)

Cursussen

- NVTZ (bijv. Toezicht op ICT verdiepende leergang)
- Smarthealth
- Skipr classes
- De nationale AI-cursus
- Responsible AI (YouTube)

Artikelen en tijdschriften

- Zorgvisie
- Skipr
- ICT&Health
- Medisch Contact

- Financieel Dagblad
- Nulmeting Digitale Transformatie in Boardrooms NL (Nationaal Register, VNO NCW)
- Auteur Lucien Engelen

Boeken

- De commissaris en het toezicht op IT: de eerste zeven vragen (Lineke Sneller)
- The real value of IT (Richard Hunter)
- The future of Work (Malone)
- Human + Machine (Daugherty Wilson)
- Work Rules (Lazlo Bock)
- Digital to the Core (Waller/Raskino)
- Leading Digital (Westerman/Bonnet/McAfee)
- Weapons of Math Destruction (Cathy O'Neill)
- Invisible Women (Caroline Criado Perez)
- Algoritmisering, wen er maar aan (Jim Stolze)
- The Agile Manifesto (open source)
- Open Innovation (Chesbrough)
- The innovators dilemma (Christensen)
- The tipping point (Malcolm Gladwell)
- Nudge (Thaler/Sunstein)
- Handreiking Toezicht op IT en digitalisering (VTW)
- Het is oorlog, maar niemand die het ziet (Huib Modderkolk)
- Strategic Enterprise Architecture Management (Ahlemann)
- Quick and Nimble: Lessons From the Leading CEOs on How To Create a Culture of Innovation.
- Data driven (Curuksu)
- Digital transformation (Siebel)
- Ontdek de groeikansen van AI (Remy Gieling)

Verantwoording onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd tussen januari en juni 2021 door Evelyn Boerrigter (student Medische informatiekunde aan de Universiteit van Amsterdam) en Wouter Gude (adviseur bij M&I/Partners). Begeleiding door Patrick van Eekeren en Jan Houben.

EEN GOEDE ZORG IS OOK ONZE ZORG

M&I/Partners begeleidt en adviseert zorginstellingen bij informatisering en digitale transformatie. Met de inzet van onze adviseurs en weloverwogen inzet van digitalisering en ICT dragen wij bij aan een betere zorg. Door de jaren hebben we bewezen een betrouwbare partner te zijn in digitale transformatie. We doen dat in de rol van adviseur, projectleider, implementatiemanager of interim-manager.

Digitaal leiderschap

Op verschillende manieren dragen wij bij aan digitaal leiderschap binnen organisaties:

- opstellen en implementeren van een digitale strategie (strategie in een digitale wereld);
- adviseren over en realiseren van een bij de digitale ambities passende (ICT-)organisatie;
- facilitering van de ontwikkeling van het digitale leiderschap/leiderschapsteam binnen organisaties;
- interim transformatie- en IT-management;
- masterclasses digitalisering voor bestuurders en toezichthouders;
- benchmarking van ICT en medische technologie.

M&I/Partners

M&I/Partners is een onafhankelijk adviesbureau met meer dan 35 jaar ervaring en ruim 100 professionals sterk. Wij begeleiden en adviseren onze klanten bij projecten op het snijvlak van management en ICT en ondersteunen organisaties bij het ontwikkelen van concrete resultaten. Wij kiezen voor opdrachten met maatschappelijke meerwaarde in de zorg en overheid. Kijk voor meer informatie op: www.mxi.nl.



Jan Houben
jan.houben@mxi.nl
030 227 0500



Patrick van Eekeren
patrick.van.eekeren@mxi.nl
030 227 0500