

A person is sitting on the edge of a large, flat rock that juts out from a cliff. Below the rock, a vast city is visible, surrounded by green hills and a blue sky. The person is looking out over the city.

Mind the gap!

*Dicht de kloof tussen Zorg & IT met
strategisch personeelsmanagement*

hero.

WHITEPAPER



TOPICS

- > De kloof is nog te groot
- > Technologische ontwikkelingen
- > Strategisch personeelsmanagement
- > Generatie Z komt er aan!

#ZORG #IT #GAP
#GENERATIONZ #HEALTHCARE

hero.

WHITEPAPER

Dicht de kloof tussen Zorg & IT met strategisch personeelsmanagement

In deze whitepaper lees je waarom de kloof tussen zorg en IT zo gevaarlijk is. En bovendien alsmaar gevaarlijker wordt. Je ontdekt welke technologische ontwikkelingen je de komende jaren kunt verwachten in de zorg. Zoals de persoonlijke gezondheidsomgeving, het logische vervolg op het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD). Maar ook data driven healthcare en machine learning. Je ontdekt welke talenten en specifieke specialisten je nodig hebt om als zorgorganisatie goed in te spelen op deze ontwikkelingen. Inclusief handige vacatureprofielen.

2

In het tweede deel van dit whitepaper lees je hoe strategisch personeelsmanagement en realtime dashboards je helpen de kloof tussen zorg en IT te overbruggen. Plus: welke rol de CMIO (Chief Medical Information Officer) daarin speelt. En tot slot bieden we je een kijkje in het hoofd van de nieuwe IT-medewerker, geboren na 1995. Want het duurt echt niet lang meer tot Generatie Z de werkvloer bestormt. Hoe bereik je deze generatie? En hoe hou je ze vast? Ben jij er al klaar voor?



Mind the gap!

***De kloof is
nog te groot***

Mind the gap!

De kloof is nog te groot

Het is 23 oktober 2018: alle poli's én de spoedeisende hulp zijn dicht. Patiënten worden ondergebracht in andere ziekenhuizen. Er kan geen zorg geleverd worden. De oorzaak? Een grote technische storing. Medewerkers kunnen niet meer inloggen in het systeem waarmee de zorgverleners patiëntendossiers bekijken. Het is daardoor "niet veilig om patiënten te behandelen," vertelt een woordvoerder aan het Algemeen Dagblad.

Zorg & IT werken te weinig samen

Het voorbeeld hierboven maakt pijnlijk duidelijk hoe afhankelijk we zijn geworden van technologie en IT. Zonder goed werkende systemen is het haast onmogelijk geworden om zorg te verlenen. Laat staan góede zorg. En die twee werelden - IT enerzijds en de zorg anderzijds - werken op dit moment nog te weinig samen.

Er is sprake van een kolossale kloof, een *gap*. IT'ers hebben veelal te weinig feeling met de zorgkant en weten niet goed wat er speelt. Zorgverleners betrekken op hun beurt IT te weinig bij belangrijke beslissingen. Ze schaffen bijvoorbeeld nieuwe apparatuur aan, zonder IT daar tijdig bij aan te haken.

4

IT-systemen zijn instabiel

Het gevolg? Hap-snap oplossingen. IT-systemen die houtje-touwtje aan elkaar geknoopt zijn, en dus niet stabiel. 62% van de zorgmanagers geeft aan dat IT in het afgelopen jaar heeft geleid tot fouten waar patiënten en cliënten last van hadden, zo blijkt uit onderzoek van Marktonderzoeker Gfk. Veel managers geven daarnaast aan in hun dagelijkse werk last te hebben van slechte communicatie en/of vertraging door huidige IT-systemen.

Kortom: de kloof tussen zorg en IT resulteert in inefficiënte zorgverlening, langere wachttijsten en onnodig hoge kosten. Het dichten van dit gat is voor een stabiele toekomst van de zorg essentieel. En omdat het belang van technologie de komende twee decennia met een ongekende vaart zal toe nemen, kun je het je als zorginstelling niet langer permitteren om af te wachten.



What's next in healthcare?

*Technologische
ontwikkelingen*

What's next in healthcare?

Technologische ontwikkelingen

Welke technologische ontwikkelingen staan op stapel? Welke invloed hebben deze ontwikkelingen op je personeels- en inhuurbeleid? En welke specialisten heb je nodig om tijdig in te spelen op deze ontwikkelingen en zo de kloof te dichten? Hieronder lichten we een aantal belangrijke ontwikkelingen toe. En geven we aan welke vaardigheden en competenties je nodig hebt om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen.

#1. Big Data en Data Driven Healthcare

Er wordt de komende jaren meer en meer zorgdata verzameld en opgeslagen. Een slimme verwerking en combinatie van al die data levert efficiëntere, effectievere en dus betere zorg op. Je neemt namelijk niet langer beslissingen enkel op basis van ervaring en kennis. Je kunt patronen herkennen en daardoor (mede) op data gebaseerde keuzes maken en behandelplannen samenstellen.

Om te profiteren van deze ontwikkeling, wil je als zorginstelling op korte termijn je systemen voorbereiden. Zodat je de juiste patiënt- en behandeldata op een slimme manier kunt opslaan. En zodat je in een later stadium op basis van al die verzamelde data analyses kunt doen. Maar daar houdt het niet op.

Een tweede stap is het opzoeken van de samenwerking met andere ziekenhuizen. Om nationaal - en later zelfs internationaal - zorgdata en geanonimiseerde patiëntdata uit te wisselen. Zodat je op basis van tienduizenden zorgvuldig samengestelde informatiesets conclusies kunt trekken en zorgvuldig onderbouwde beslissingen kunt nemen.

6



Welke specialist heb je hier onder meer voor nodig?

DATA ARCHITECT

De **Data Architect** ontwikkelt een strategische visie op het gebied van data en de business. Hij/zij vertaalt de visie naar een functionele doelarchitectuur waarbij hij/zij kaders en richtlijnen opstelt voor het team en daarin nauw samenwerkt met diverse managementlagen en architecten. De Data Architect start nieuwe projecten en begeleidt/adviseert de business. Deze knappe koppen zijn zeer schaars, maar ze zijn er wel!

Vaardigheden

- Waarde van specifieke data zien en gebruiken
- Businesskant helpen om datastrategieën vast te stellen
- Dataprocessen en werkstromen inzichtelijk maken (rekening houdend met applicaties, infrastructuur, implementaties, wet- & regelgeving en security).
- Ontwikkelen van target architectuur plus bijbehorende roadmap

Functie eisen

- >5 jaar werkervaring binnen het data werkveld, waarvan meerdere jaren als Architect
- Ervaring met architectuurmethodieken en -technieken, zoals TOGAF
- Ruime ervaring binnen data driven projecten (Data Lake, Data Science, Cognitive, IIOT, BI etc.).
- Eerder gewerkt met architectuur modelleertools (bv Sparx, Aris of Abacus)
- Kennis van ICT-, IT-architectuur, architectuurontwikkeling
- Uitstekende communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht

#2. Security & Privacy

Hoe zorg je ervoor dat alleen een behandelend arts en zijn team een dossier kan bekijken? En dat het dossier afgesloten is voor alle andere medewerkers van hetzelfde ziekenhuis? Veilige verwerking van data en het waarborgen van de privacy van patiënten is enerzijds een hygiënefactor. Het is een verplichting vanuit de overheid (met dank aan de welbekende AVG). Het is iets waar je gewoon niet onderuit kunt en nou eenmaal aan hebt te voldoen.

Anderzijds is het een belangrijke maatschappelijke trend. Een ontwikkeling waar je rekening mee wilt houden in het licht van patiënttevredenheid. Mensen zijn zich immers alsmaar bewuster van hun digitale veiligheid en de grote risico's van datalekken. Daarnaast is er sprake van een groeiende wens om zelf *in control te zijn* over persoonlijke en gevoelige data.



Welke specialist heb je hier onder meer voor nodig?

CYBER SECURITY SPECIALIST

Cybercrime is tegenwoordig niet meer weg te denken uit onze samenleving. Tal van grote maatschappelijke organisaties lopen nog achter op de meest recente ontwikkelingen in de Cyber Security. Zo ook in de medische wereld daar waar dit juist erg belangrijk is gezien de grote hoeveelheid persoonlijke en privacygevoelige informatie.

Vaardigheden

Naast het analyseren van incidenten en adviseren wat de benodigde handelingen zijn bij een escalatie, slaag je erin awareness te creëren bij aangesloten organisaties uit de zorg. Samen met je team pak je zaken als ransomware, datalekken, phishing en hackers aan. Je bent scherp op gevaren en test zowel nieuw aangesloten instanties als bestaande op gevaren. Ethical Hacking speelt een grote rol waarbij je probeert binnen te dringen op plaatsen waar je niet hoort te komen.

Functie eisen

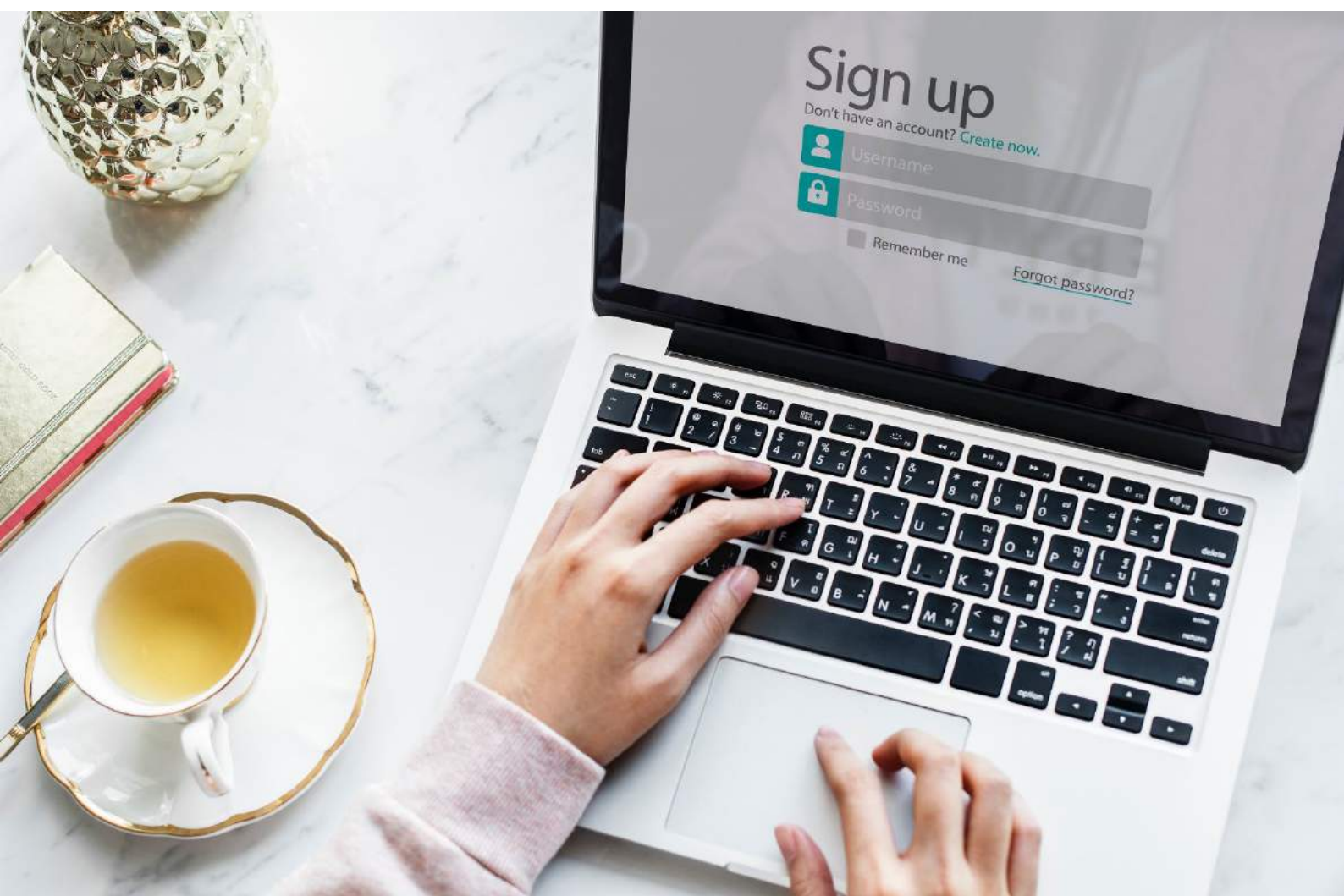
- Diepgaande kennis van Cyber Security, Risk & Compliance & governance
- In bezit van relevante certificeringen (CISSP, CISM, CIPP, CISA, CEH etc.)
- Diepgaande kennis van computers, internet en netwerken



#3. De persoonlijke gezondheidsomgeving

Het EPD was nog maar stap één. *Next up* is de persoonlijke gezondheids-omgeving: een online systeem waarin je als burger - individueel - alle dossiers van al jouw zorgverleners kunt inzien. Je huisarts is er op aangesloten, je fysiotherapeut en je tandarts. Maar ook de zorgverleners van ziekenhuizen waar je op dit moment in behandeling bent. Je kunt er alle uitslagen van onderzoeken inzien, inclusief het commentaar van de behandelend arts. Plus alle foto's van je gebit, bloeduitslagen, MRI-scans etc. En je kunt er je complete zorggeschiedenis inzien.

Dat zo'n persoonlijke gezondheidsomgeving eraan zit te komen, daar zijn de meeste experts het wel over eens. Maar wie het zal gaan aanbieden, is nog maar de vraag. Misschien komt de overheid er wel mee, en wordt het net zoiets standards als het pensioenoverzicht. Groter is de kans dat een commercieel bedrijf of zorgverzekeraar met een systeem op de markt komt. Wanneer het ook komt en wie het ook aanbiedt, als ziekenhuis wil je in ieder geval voorbereid zijn. Zodat je tijdig kunt inspringen op deze ontwikkeling en je systemen makkelijk kunt koppelen.



#4. Machine Learning

Binnen de zorg wordt onder meer veel gesproken over machine learning. Maar wat is het? Kort samengevat: computers voeden met kwalitatieve data waardoor ze in staat zijn zelf taken te leren en/of inschattingen te maken. Op basis van die data kan de computer namelijk zelf sets van regels of instructies opstellen, en toepassen op situaties. Naarmate de machines meer en meer gevoed worden met nieuwe kwalitatieve data, des te beter kunnen ze de taken en inschattingen maken.

Het stelt computers in staat om – op basis van eerder opgedane ervaringen – te blijven verbeteren, zonder dat ze daarvoor expliciet geprogrammeerd zijn. Dat leidt tot nieuwe kennis en inzichten. Denk bijvoorbeeld aan het in kaart brengen van de effecten van verschillende behandelopties, of het verbeteren van de diagnostiek.

Echter, de communicatie van/tussen systemen in de zorg is een grote, beperkende factor; verschillende dataformats worden gehanteerd en essentiële koppelingen tussen uiteenlopende datasets ontbreken. Er ligt dus duidelijk een uitdaging in het laten 'praten' van de benodigde databronnen.

Op korte termijn gaat machine learning de hoge verwachtingen in de zorg waarschijnlijk nog niet waarmaken. Bovendien wordt nog teveel onderschat hoeveel kennis en inzicht er nodig is als het gaat om het inschatten van risico's of de effectiviteit van behandelingen voor de individuele patiënt. Maar in de (nabije) toekomst wordt een cruciale rol verwacht bij het bieden van hoogwaardige én persoonlijke zorg. Om af te sluiten met een understatement de potentie van machine learning is gigantisch.



Welke specialist heb je hier onder meer voor nodig?

DATA SCIENTIST

Als **Senior Data Scientist** gebruik je je analytische talent om verbeterpotentieel in de kosteneffectiviteit en kwaliteit van de zorg te identificeren en om je collega's hierin te coachen en te ondersteunen. Deze hypotheses vertaalt je in haarscherpe analyses die tot overtuigende inzichten en aanbevelingen leiden. Met als uiteindelijke doel een gedragsverandering bij zorgverleners te realiseren die leidt tot doelmatigere en kwalitatief betere zorg.

Vaardigheden

- Identificeren van verbeterpotentieel in kosteneffectiviteit en kwaliteit van zorg (MS SQL/R/Python)
- Communiceren en rapporteren van inzichten uit analyses
- Coachen en aansturen van collega data scientists
- Richting geven aan de analyse roadmap

Functie eisen

- >3 jaar ervaring met toepassing van machine learning en/of statistische modellen op praktische problemen
- Creatief, analytisch en oplossingsgericht
- In staat om productiewaardige producten te ontwikkelen die stabiel, betrouwbaar en onderhoudbaar zijn, goed gedocumenteerd en getest.
- Communicatief sterk; analyses helder uit kunnen leggen, op verschillende complexiteitsniveaus, aan mensen met gevarieerde achtergronden.
- Pré: Ervaring met verwerken / analyseren medische (declaratie) data
- Pré: Ervaring met geautomatiseerde generatie van rapportages
- Pré: Expertise in machine learning technieken

Bridging the gaps
***Strategisch
personeelsmanagement***

Bridging the gaps

Strategisch personeelsmanagement

Als ziekenhuis wil je dus tijdig voorsorteren op de groei van Big data, Machine Learning, Security, Privacy en de komst van een persoonlijke gezondheidsomgeving. Maar dan zijn we er nog niet! We moeten ook de opkomst van zorgrobots, 3D printing, de groei van remote healthcare (zorg op afstand), biotech en de explosieve toename van 'verbonden' zorgapparatuur niet vergeten. En ook daar heb je hele specifieke specialisten voor nodig. En die zijn schaars. Heel schaars. De aanvraag kan de aanwas nu al niet aan, en dat wordt de komende jaren alleen nog maar groter. Ook daar is dus weer sprake van een *gap*.

De rol van intermediairs

Zorginstellingen nemen *as we speak* steeds meer recruiters aan. Maar dan nog blijkt het haast onmogelijk om voldoende goede mensen te vinden. De oplossing: een flexibele schil rondom je vaste personeel. We verwachten dat de rol van intermediairs in de nabije toekomst significant groter zal worden om die flexibele schil te vullen. Ziekenhuizen gaan steeds meer met gespecialiseerde intermediairs werken om specialisten te vinden.

Denk daarbij aan de eerder genoemde data scientists. Maar bijvoorbeeld ook zeer gespecialiseerde zorgprofessionals. Waarom? Omdat intermediairs een groot netwerk hebben opgebouwd van dit soort specialisten. En daardoor sneller in staat zijn om de juiste kennis en kunde in huis te halen. En bovendien óók nog eens de cultural en personal fit (soft skills) kunnen meenemen in hun selectieproces.

De rol van de CMIO

De brug slaan tussen IT en Zorg doe je onder andere door de juiste mensen aan te nemen. Specialist met de juiste hard én soft skills. Maar dat is niet voldoende om de kloof te dichten. Een redelijk nieuwe, maar onmisbare rol in ziekenhuizen is die van CMIO: de Chief Medical Information Officer. De CMIO is een inhoudelijke sparringspartner, die zowel op strategisch en tactisch niveau, maar ook op operationeel niveau meedenkt.

Vaak is dit iemand met een zorgachtergrond, die daarnaast technisch zeer onderlegd is. Hij of zij vervult die belangrijke brugfunctie tussen IT en de eindgebruikers in de zorg: medewerkers en patiënten. En levert een waardevolle bijdrage aan de inbedding van technologie in de zorg. Inmiddels heeft bijna driekwart van de ziekenhuizen een CMIO aangewezen en is zo'n 80% van de CMIO's formeel benoemd.

De rol van strategisch personeelsmanagement

Hoe zorg je dat je op korte én lange termijn structureel inzicht hebt in wat voor mensen je nodig hebt? Zodat je tijdig de juiste mensen kunt aantrekken of bestaand personeel kunt opleiden? Het antwoord is: strategisch personeelsmanagement. Dit houdt in dat je een aantal analyses uitvoert.

- **Analyse van de huidige situatie:** hoe ziet mijn huidige populatie eruit? Wat kunnen mijn mensen goed? Wat willen ze? Hoe zouden ze zich kunnen doorontwikkelen? Dit doe je niet alleen per groep (de complete servicedesk bijvoorbeeld), maar uiteindelijk ook op individueel en persoonlijk niveau.
- **Analyse van de toekomstige situatie:** wat heb ik straks nodig aan mensen, kennis, kunde en soft skills? Op relatief korte termijn (1 jaar) en op een wat langere termijn (3-5 jaar)? Onderzoek hiervoor de trends en ontwikkelingen in de diverse vakgebieden. Natuurlijk weet je niet 100% zeker hoeveel mensen je nodig zult hebben, je maakt een inschatting. Maar je moet er in ieder geval op voorsorteren.

Dankzij die analyses krijg je antwoord op vragen als:

- Wat voor mensen heb ik straks nodig, maar heb ik nu nog niet in dienst?
- Welke mensen die ik nu in dienst heb kan ik zelf opleiden?
- Wie heb ik nu in dienst, maar straks niet meer nodig?

12

Op basis van deze inzichten kun je heel gericht je wervings- en opleidingsbeleid aanpassen. En bepaal je welke rollen je gaat opvullen in je flexibele schil. Intermediairs zijn vanzelfsprekend erg goed in het vinden van personeel dat je nu nodig hebt, maar nog niet in dienst hebt. Maar ze kunnen je ook helpen met het vinden van personeel dat nu misschien nog niet op niveau is, maar straks wel. Ook aan het opleiden van gespecialiseerd personeel kan een intermediair vaak een bijdrage leveren.

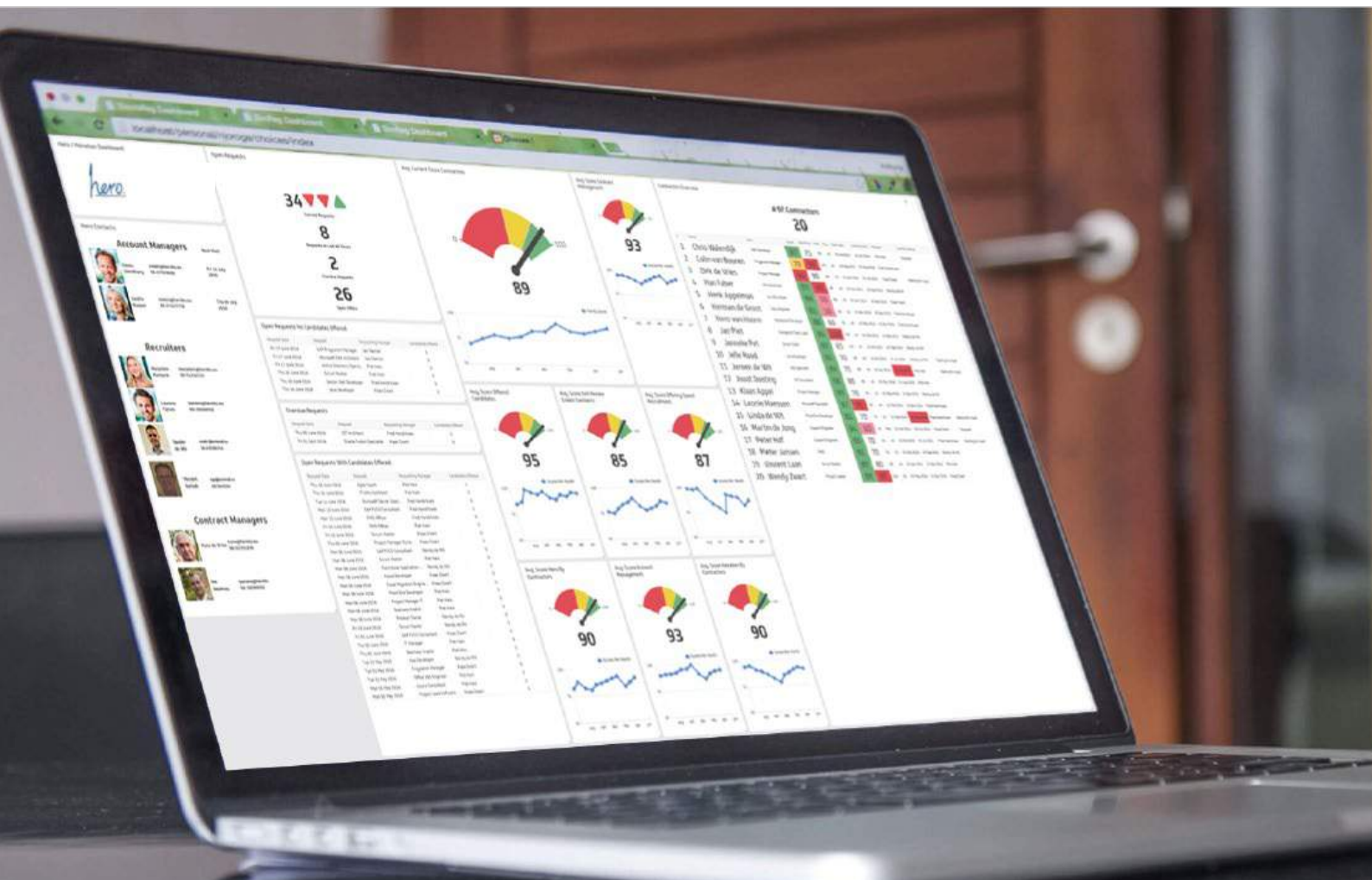
Realtime inzicht

Als je één ding zou willen, dan is het wel realtime inzicht in je de status van je personeelsbeleid. Zijn mensen wel tevreden? Wat vinden ze van hun manager en collega's? Welke ontwikkeling zouden ze willen doormaken? Hoe zit het met de werkdruk? Dé tool om dit soort informatie inzichtelijk te maken, is een **dashboard**. Waarop je zowel op individueel niveau als per afdeling kunt zien hoe het ervoor staat.

Huur je via ons professionals in? Dan kunnen we ook voor jouw organisatie een dashboard ontwikkelen. Zodat je altijd - realtime - ziet hoe de ingezette professionals de werkdruk ervaren, hoeveel uren ze werken, wat de start- en einddatum van hun contract is, tegen welk tarief ze zijn ingezet en ga zo maar door.

Meer weten over de mogelijkheden van een dashboard met realtime inzicht?

Neem contact met ons op: +31 (0)85 222 1999





Are you attractive enough?

***Generatie Z
komt eraan!***

Are you attractive enough?

Generatie Z komt eraan!

De juiste mensen vinden is één ding. Maar zorgen dat ze ook bij jou willen werken en met veel plezier blijven, is *a totally different ball game*. Hoe je generaties X en Y aantrekt en vasthoudt, daar heb je ongetwijfeld de nodige ervaring mee. Maar hoe zit dat met de IT'er van de toekomst? Hoe haal je Generatie Z binnen? En hoe zorg je dat ze nooit meer weg willen? Hieronder vind je een aantal kenmerken van de werkende Gen Z'er, plus een vijftal praktische tips voor het werven én het vasthouden van deze jonge generatie!

De generatie Z'er:

- werkt graag vier dagen per week
- vindt flexibiliteit erg belangrijk
- werkt het liefst voor kortere tijd aan projecten
- werkt graag in een divers, samengesteld (internationaal) team
- wil naast regulier werk ook 'fun-projecten' doen
- wil deels vanuit huis kunnen werken
- volgt graag opleidingen

15

Tip 1. Je vacatures zijn kort, kernachtig & visueel

Voor het geval je het nog niet wist: de aandachtsspanne van Gen Z is vrij kort. Dat kan ook niet anders. Ze zijn opgegroeid met een smartphone aan hun hand, in een mediamaatschappij waar continu enorm veel aandacht van ze wordt gevraagd. Ze hebben geleerd om in een paar seconden te bepalen of een boodschap interessant voor ze is.

Dus: kom in je vacatureteksten razendsnel tot de kern. Begin met het belangrijkste, geef daarna pas details. Word zo concreet mogelijk. Vertel letterlijk aan welke projecten ze gaan werken en hoe hun dag eruit ziet. Maak je vacature tot slot visueel super aantrekkelijk. Zet een herkenbare sfeer neer en deel échte achter-de-schermen beelden. *Show them what it's like.*

Tip 2. Je bent eerlijk en open (over salaris)

Dingen filteren of mooier vertellen dan ze zijn, daar prikt Gen Z meteen doorheen. Ze vinden dat **#fake**. Ze vertrouwen je veel meer als je teksten niet te *salesy* zijn. En als je bijvoorbeeld medewerkers zelf laat vertellen hoe hun werk is. Maak daarnaast geen beloftes die je niet kunt waarmaken. Wees open, transparant en eerlijk. En ben duidelijk.

Uit onderzoek van YoungCapital blijkt dat salaris voor deze generatie op nummer één staat. Ze streven veel meer naar financiële zekerheid en onafhankelijkheid dan hun voorgangers (generatie Y). Logisch ook, ze zijn opgegroeid in de kredietcrisis en hebben tijdens hun tienerjaren moeten ondervinden wat de (financiële) effecten daarvan waren op hun ouders en het gezin. Dus ben niet vaag over salaris en vertel in je vacature duidelijk wat mensen gaan verdienen.

Tip 3. *Bied werk met betekenis*

Naast een goed salaris, is werk doen met betekenis voor Generatie Z van groot belang. Ze willen iets goeds doen voor de wereld, werken bij een bedrijf met een duidelijke visie en strategie, bij een organisatie met een goed imago en een open cultuur. Maak daarom ten eerste duidelijk aan wat voor projecten IT'ers binnen het ziekenhuis of de zorginstelling kunnen werken. En benadruk ten tweede wat de maatschappelijke impact is van het werk dat ze bij jou doen.

Tip 4. *Laat ze ondernemen*

Gen Z'ers zijn erg ondernemend. Ze schrijven zich veel vaker in bij de KVK dan andere generaties op hun leeftijd deden. De afgelopen vijf jaar is het aantal ondernemers onder de 20 jaar bijna verdubbeld. Ze willen graag hun eigen pad uitstippelen. Geef ze dus de vrijheid om nieuwe projecten te starten en volop te switchen. Gen Z werkt graag output-gestuurd. Ze willen de vrijheid om zelf te bepalen wanneer ze hun werk doen, voor zover dat mogelijk is. Ze streven de vrijheid na om hun werk in te richten alsof ze het voor hun eigen bedrijf doen.

16

Tip 5. *#GOALS. Stimuleer de growth mindset*

Relationship goals, holiday goals, food goals, work goals... Gen Z wil zich continu ontwikkelen, nieuwe dingen leren, vooruit gaan en doelen behalen. Ze hebben een echte *growth mindset*. Maar liefst 55 procent van deze generatie noemt 'meer kunnen leren en ontwikkelen' als belangrijke factor om bij een werkgever te blijven, wanneer ze een ander aanbod krijgen.

Gen Z krijgt het liefst dagelijks feedback. En dan veel liever in de vorm van een tweesterrenreview via een app, dan vier maanden later tijdens het halfjaarlijkse feedbackgesprek. Generatie Z is zich ervan bewust dat hun functioneren nauwkeurig en op de voet te volgen is, en stelt deze transparantie op prijs. Ze krijgen graag regelmatig bevestiging dat ze nog steeds op de goede weg zijn en nog altijd waarde toevoegen.

Hoe kunnen wij jou helpen?

Een wereld aan ontwikkelingen, met kansen en bedreigingen, staat voor de deur. We maken dit van dichtbij mee bij onze opdrachtgevers en spreken hierover met onze specialisten. Met de praktijkervaringen die we op doen bij grote ziekenhuizen en zorginstellingen in het land, met dashboards en realtime inzichten, kunnen wij analyses doen binnen jouw organisatie en de juiste vertaalslag maken naar profielen om je zo te ondersteunen bij strategisch personeelsmanagement.

Wil je meer weten?

Neem contact op met:

Saskia Kapper
Manager Business Development

saskia@heromail.eu
+31 (0)6 57 41 77 18
+31 (0)85 222 1999



Saskia is manager business development bij Hero en verantwoordelijk voor diverse key accounts in de zorg én eindverantwoordelijk voor de BOVIB en ISO certificering. Zij stelt graag haar kennis en kunde ter beschikking om de kloof te dichten tussen IT en Zorg.

INTERIM PROFESSIONALS | BROKERING | EXECUTIVE SEARCH



www.hero.eu | Geert Scholtenslaan 9 H | 1687 CL Wognum

Bovib



fd.
Gazellen
Awards
2015 t/m 2018

Bronnen

- [Marktanalyse Wim Davidse "Werken en bemiddelen in de ICT in de 4e Industriële Revolutie"](#)
- 12 technologische ontwikkelingen in de zorg (Vilans)
- De chief medical information officer (cmio) rukt op (Computable)
- Generatie Z op de fabrieksvloer - Hoe te vinden en te binden? (ABN AMRO)
- Is jouw bedrijf Generatie Z-proof? [Checklist] (Frankwatching)



INTERIM PROFESSIONALS | BROKERING | EXECUTIVE SEARCH

www.hero.eu