

# Innovatie en toezichthouden, ver van mijn bed virtual reality?

Vaak bestaat nog het volstrekt achterhaalde beeld dat de Raad van Toezicht vooral in de achteruitkijkspiegel aan het kijken is. Gelukkig is de werkelijkheid nu veelal anders. En terecht, want de vraag 'waar staat de organisatie overmorgen' dient centraal te staan. Maar wat hebben we als Raad van Toezicht dan geprojecteerd op onze Head Up Display?

Allereerst is het goed om te beseffen dat de Raad van Toezicht niet de rol van de Raad van Bestuur heeft. Bestuurders leiden de organisatie en zetten een koers uit. De Raad van Toezicht houdt zicht op de besturing van de organisatie in zijn meest brede betekenis. Vanuit die rol dient ze zich ook een beeld te vormen van de turbulente ontwikkelingen in de omgeving, de veranderende wensen en eisen van de (zorg)afnemer, welke vernieuwingen en (product)innovaties zich aandienen en wat dit betekent voor de plek van de zorgorganisatie in de zorgketen.

## Tsunami van jargon

Je kunt als toezichthouder gemakkelijk ondergesneeuwd raken door een bijna hyperge tsunami van jargon. Grote golven met witte schuimkoppen stormen aan in de vorm van robotisering, blockchain, nanotechnologie, machine learning, bots, individualised medicine, platformdenken, stem- en spraakherkenning, kunstmatige intelligentie, virtual en augmented reality, quantum computing, datafication, Internet of Things, robotisering, 3d-printing, blockchains, cybersecurity, hackers et cetera.

Om het nog spannender te maken, blijken al deze ontwikkelingen ook nog te convergeren en elkaar exponentieel te versterken. Bent u er nog? Voor de één een walhalla van nieuwe mogelijkheden en ontdekkingsreizen. Voor de ander een grote doos van Pandora met bedreigingen voor het voortbestaan van de organisatie.

In het licht van deze ontwikkelingen wordt het opeens relevant hoe je als organisatie niet alleen strategisch wendbaar bent en blijft, maar vooral ook hoe je omgaat met innovatie als je overmorgen nog wilt bestaan. En bam! Nu staat het op de agenda van de toezichthouder.

## Omgang met innovatie

Hoe krijg je nu als toezichthouder een goed beeld op welke wijze de organisatie omgaat met innovatie en hoe dit ook daadwerkelijk leidt tot het verbeteren van patiëntuitkomsten en service en het verlagen van kosten?

Je kunt niet volstaan met het hebben van één collega in je raad die er wel verstandig over kan meepraten. De hele raad moet zich oriënteren op wat er op technologisch vlak om ons heen gebeurt en welke impact dit zou kunnen of moeten hebben op

de organisatie. Vanuit de bril van toezichthouden op besturing van de organisatie wordt het dan ineens relevant om stil te staan bij hoe de organisatie omgaat met technologische, markt- of organisatorische innovaties.

Een recent artikel van Jacobs, Boersma en Van Merode in het Nederlands Tijdschrift Geneeskunde beschrijft heel helder dat er niet één beste manier van innoveren bestaat, omdat het afhangt van veel omgevingsfactoren. Ook kennis van en inzicht in processen om te komen tot innovaties, hoort dus in de ransel van de moderne toezichthouder.

## Is vernieuwing verankerd?

Vraag als toezichthouder niet alleen de Raad van Bestuur om het innovatiebeleid te presenteren, maar ga een dag lang op werkbezoek in het kader van het thema innovatie. Ga eens kijken bij dat living lab of die innovatieafdeling. Is het geïsoleerd hobbyisme of is de vernieuwing daadwerkelijk verankerd in of nog liever gestuurd vanuit de lijn?

Of laat je bijpraten op welke wijze de organisatie betrokken is bij sector-hackatons, vraag door op de follow-up. Hoe wordt er geleerd van andere organisaties? Welke mechanismen helpen de organisatie in het niet opnieuw uitvinden van het wiel en verzanden in beginnersfouten? Welke principes van het design-thinking worden hier überhaupt toegepast?

Kortom, zoals het een goed toezichthouder betaamt, gaat het vooral om het agenderen en stellen van de relevante vragen. Om directie en management te prikkelen en tegelijk aan je eigen oordeelsvorming te bouwen. En dan is het opeens geen virtual reality, maar reality geworden. ■



**Henk van der Stelt** is professioneel toezichthouder in de zorg met de portefeuilles financiën en ICT.

