

RvT als innovatiemotor: weg met het passieve toezicht!

Een nieuwe bestuurder in de zorg. De kogel is door de kerk, tijd voor de handtekening. En kort daarna verdiepend kennismaken met de Raad van Toezicht (RvT). Ik zag hoe de kersverse bestuurder vol enthousiasme over de toekomst sprak. Over digitalisering, AI en de noodzaak om te innoveren. Mijn collega's luisterden aandachtig, knikten beleefd en stelden de gebruikelijke vragen over risico's en budgetten. Toen het gesprek voorbij was, zag ik in hun ogen een bepaalde mate van opluchting: 'Fijn, de bestuurder heeft een plan. Nu kunnen wij terug naar onze controlerende rol'.

En daar wringt de schoen. Veel te vaak zie ik RvT's die op een afstandje toekijken hoe de organisatie de toekomst tegemoet fietst. Ze controleren, toetsen en bewaken, wat absoluut nodig is, maar zijn zelden de aanjagers of inspirators en steunpilaren van verandering. Ze fungeren als een rem in plaats van een gaspedaal. De zorg is in een digitale revolutie beland, of we dat nu leuk vinden of niet. Als RvT-lid kun je niet langer volstaan met het passief beoordelen van een jaarverslag of een strategisch plan. Je moet in de cockpit bij je bestuur zitten, niet op de achterbank.

De menselijke factor

Onlangs sprak ik met een bestuurder over een nieuw e-health project. Hij had een prachtig voorstel op papier, inclusief een businesscase die waterdicht leek. Maar toen ik hem vroeg naar de cultuurverandering die de innovatie vereiste, zag ik hem aarzelen. Hij had er met zijn MT over gesproken, maar hun belangrijkste zorg was de financiële impact, niet of de organisatie klaar was voor zo'n grote sprong. De RvT zou in hun verwachting vooral naar de getallen kijken, niet of minder naar de mensen die deze getallen moesten realiseren.

Innovatie in de zorg is echter geen spreadsheet-exercitie. Het is een culturele transformatie. Het gaat over medewerkers die ineens met nieuwe technologie moeten werken, over patiënten die andere verwachtingen hebben en over managers die processen moeten herzien. De RvT kan hierin een cruciale rol spelen, moet de katalysator zijn die de Raad van Bestuur (RvB) inspireert en de spiegel voorhoudt. Vraag niet alleen: "Wat kost het?", maar ook: "Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen dit omarmen en de patiënt er beter van wordt?"

De RvT moet een actieve speler zijn, een sparringpartner die de RvB uitdaagt om buiten de gebaande paden te denken. Dit betekent dat je als toezichthouder ook bereid moet zijn om je comfortzone te verlaten. Vraag niet alleen een PowerPoint-presentatie over AI maar bezoek een afdeling. Vraag wat de impact van de digitalisering op de werkvloer is.

Vijf concrete adviezen

Om als RvT een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan het innovatievermogen van een zorgorganisatie, moet je proactief en kritisch zijn. Hier zijn vijf concrete adviezen:

1. **Stel een tech-savvy lid aan in de RvT of RvC:** zorg voor minimaal één lid met diepgaande kennis van technologie en innovatie. Iemand die weet wat AI, cloud computing en cybersecurity in de praktijk betekenen en hoe ze de zorg kunnen

transformeren. Dit lid kan kritische vragen stellen die andere leden wellicht niet bedenken.

2. **Organiseer 'innovatiedagen':** plan jaarlijks een bijeenkomst buiten de reguliere vergaderingen, om die volledig in het teken staat van innovatie. Nodig ook medewerkers van de werkvloer uit, een startup of een expert van buiten de organisatie. Het doel is om kennis op te doen en je te laten inspireren, niet om te controleren.
3. **Vraag om kwantitatieve en kwalitatieve data:** beoordeel niet alleen de ROI van projecten; vraag ook naar de impact op de medewerkers. Wat is de reactie van de patiënten? Meet het innovatievermogen niet alleen in euro's, maar ook in effectiviteit en tevredenheid.
4. **Investeer in je eigen kennis:** blijf niet achter. Deel interessante artikelen, volg webinars en ga in gesprek met andere toezichthouders over de innovatie-uitdagingen in de zorg. Wees een student, geen leraar.
5. **Moedig het experiment aan:** vraag de RvB om ruimte te creëren voor experimenten, zelfs als ze niet direct 'winstgevend' zijn. Faal snel, leer sneller. Zonder een veilige omgeving om te experimenteren, zal echte innovatie nooit van de grond komen.

Innovatie begint in hoofd & hart

Innovatie begint niet aan de vergadertafel met de pen in de hand. Het begint in de hoofden en harten van de mensen. Als RvT-lid ben je een ambassadeur van verandering, een aanmoediger en een kritische vriend. Je moet de RvB niet alleen de weg wijzen, maar soms ook een helpend duwtje in de rug geven.

De toekomst van de zorg is digitaal. Een RvT die alleen toezicht houdt, is gedoemd om achter te blijven. Laten we de toezichthouder van de toekomst zijn: betrokken, inspirerend en bovenal; innovatief. ■



Henk van der Stelt is professioneel toezichthouder in de zorg met de portefeuilles financiën en AI/digitalisering.

