
Met vaste basisprincipes balanceert Prof. Dr. Marc Decramer tussen grotere en kleinere organisaties: “Vertrouwen geven, inspireren en zelf het voorbeeld geven, iedere dag opnieuw: dat is de rol van het bestuur in een organisatie.”



Prof. Dr. Marc Decramer, longarts van opleiding, staat aan het hoofd van het grootste universitair ziekenhuis in België en is tevens voorzitter van de Raad van Bestuur van de VRGT. De functie van gedelegeerd bestuurder van het UZ Leuven neemt hij waar sinds 1 augustus 2013, voorzitter van de VRGT is hij sinds september 2005. Op 30 september wenkt het emeritaat. De hoogste tijd om te polsen naar zijn visies over het besturen van een kleine vzw en een groot universitair ziekenhuis.

Contact met vakgebied

Professor Decramer heeft een ruime ervaring opgebouwd in beleid voeren, zowel op een grootschalige als een kleinschalige manier. Hij ervaart de combinatie van een grote organisatie en een kleine vzw besturen dan ook als een verrijking. “Ik ben longarts van opleiding en ik ben van meet af aan ook gesensibiliseerd geweest rond tuberculose en rookstopbegeleiding, de twee kernopdrachten van de VRGT. Ik heb er geen probleem mee om ook op een kleinschalige manier te werken. Ik heb vóór de VRGT ook al op een kleinschalige manier gewerkt: ik ben diensthoofd van pneumologie geweest tussen 2006 en 2013. De dienst pneumologie zou je een KMO kunnen noemen, met zo’n tweehonderd à tweehonderdvijftig medewerkers ongeveer. Daarnaast heb ik ook een onderzoeksgroep met twaalf tot vijftien mensen, dat is meer de schaal van de VRGT. Ik zou eigenlijk kunnen stellen dat ik meer ervaring had met kleinschalige dan met grootschalige ondernemingen voordat ik diensthoofd was en vervolgens CEO werd.”

Het combineren van zijn rol als CEO van het UZ Leuven met zijn positie als voorzitter in de Raad van Bestuur bij de VRGT beschouwt hij als een interessante combinatie. “Ja het is complementair, omdat de VRGT me ook nog contact geeft met mijn vakgebied, namelijk respiratoire gezondheidszorg, dat ik anders niet zou hebben. Niet dat CEO van het UZ Leuven geen fulltime job is. Dat is het zonder enige twijfel (*lacht*). Het is zelfs meer dan een fulltime job, maar ik denk dat het interessant is om ook contact te houden met het vakgebied, en dat doe ik voor een groot deel via de VRGT.”

Basisprincipes van beleid voeren

“MET MENSEN KUNNEN OMGAAN IS EIGENLIJK WAAR HET OM GAAT IN ORGANISATIES”

De essentie van beleid voeren is volgens Professor Decramer overal dezelfde. “Met mensen kunnen omgaan is eigenlijk waar het om gaat in organisaties, en dat geldt zowel in grote als kleine organisaties. Dat is people

management. Je moet vriendelijk kunnen zijn met iedereen.” Een andere gelijkenis tussen grootschalige en kleinschalige organisaties ziet Professor Decramer in het financiële verhaal. “Bij de VRGT moeten we ervoor zorgen dat op het einde van het jaar de rekeningen kloppen. In het UZ Leuven is dat ook zo, maar daar moet je dat met een factor duizend of soms honderdduizend vermenigvuldigen. Voor de rest komt dat eigenlijk op hetzelfde neer. Ik zie daar helemaal geen tegenspraak in. Ik denk dat ik van nature uit wat aanleg heb voor management en dat ik dat ook wat geperfectioneerd heb in de loop van mijn carrière. Mijn aanpak van management is zowel op een kleine onderneming als een grote onderneming van toepassing.”

Professor Decramer benadrukt de basisprincipes van beleid voeren. “Heel belangrijk vind ik vertrouwen in een organisatie. Het beleid geeft én krijgt vertrouwen. Het beleid moet ook inspireren. Onze rol is niet om het werk te doen van alle mensen of te zeggen: ‘Je moet dat allemaal beter doen’. We moeten een bron van inspiratie zijn. Iedere dag moeten we eigenlijk inspireren. En dan denk ik dat het ook belangrijk is dat je ‘lead by example’: voor het bestuur is het belangrijk dat je zelf het goede voorbeeld geeft, want als bestuur heb je een voorbeeldfunctie. Je verhalen zijn niet geloofwaardig wanneer je het omgekeerde doet van wat je zegt. Vertrouwen geven, inspireren en zelf het voorbeeld geven, iedere dag opnieuw: dat is de rol van het bestuur in een organisatie.”

Verschillen in beleid voeren

“In een grote onderneming is er natuurlijk een andere dynamiek. Het is bijvoorbeeld heel makkelijk om de medewerkers van de VRGT te bereiken, maar in het UZ Leuven hebben we ongeveer negenduizend driehonderd medewerkers; om die allemaal te bereiken is het natuurlijk moeilijker. Maar daar hebben we dan ook een professionele communicatiedienst voor om dat te regelen.”

Financiële verschillen tussen kleinere en grotere organisaties vallen niet te ontkennen. “Hier in het UZ Leuven gebeurt alles op een veel grotere schaal dan bij de VRGT. De omzet van het UZ Leuven is een miljard euro per jaar. Bij de VRGT is dat waarschijnlijk iets van een twee miljoen euro. Soms is het bijna factor duizend verschil (*lacht*). Duizend keer meer omzet en duizend keer meer kosten. En duizend keer meer problemen.”

Niet enkel financiële verschillen, maar ook op vlak van focus verschilt het beleid tussen het UZ Leuven en de VRGT. “Het UZ Leuven is natuurlijk een organisatie die vooral op innovatie gericht moet zijn. Dat is de rol van een groot universitair ziekenhuis: innovatie brengen in de zorg. We moeten nieuwe behandelingsmethodes ontwikkelen, alsook nieuwe methodes om diagnoses te stellen, nieuwe methodes voor revalidatie en nieuwe modellen om zorg te verstrekken. De VRGT daarentegen is een organisatie die een visie ontwikkelt rond tuberculosebestrijding en rookstopbegeleiding, en daarnaast vooral aan dienstverlening doet. Het UZ Leuven doet natuurlijk ook aan veel dienstverlening via patiëntenzorg, maar dan wel met de focus op innovatie.”

Controle loslaten en mensen verbinden

“De belangrijkste kwaliteit van een CEO, zeker in een grote organisatie, maar ook bij de VRGT, is vertrouwen kunnen geven aan de mensen. Niet alles controleren of iedere dag een evaluatie maken van iedereen. Je moet vertrouwen hebben. In het UZ Leuven werk ik met een team van verschillende directeurs en ik geef die directeurs vertrouwen. De grote lijnen van wat ze doen stemmen we op voorhand af, maar dan vertrouwd ik erop dat ze die grote lijnen volgen, en dat is meestal ook zo. En als het dan toch eens verkeerd loopt, dan ga je na: ‘Waarom is dat verkeerd gelopen? En hoe kunnen we dat in de toekomst vermijden?’ Maar een CEO moet niet alles weten, die moet niet alles het beste kennen in een organisatie. Er zijn veel mensen die over bepaalde zaken meer weten dan ik. Een CEO moet ervoor zorgen dat de mensen loyaal zijn aan het instituut en ingeschakeld zijn in een strategische visie van de organisatie. Expertise zit veel meer bij de mensen die onder de CEO staan: dat zijn directeurs, managers, artsen en ondersteunend personeel. We hebben hier bijvoorbeeld experts in radioprotectie, bouwprojecten en de technische inrichting van ziekenhuisgebouwen: deze mensen weten daar allemaal veel meer over dan ik. Ik probeer te begrijpen wat ze doen om dat vervolgens in een algemeen kader te plaatsen, zodanig dat we voor heel het ziekenhuis, en niet voor een deelaspect ervan, de beste keuzes kunnen maken.”

“HET IS NIET OMDAT HET HIER NIET MEER BRANDT DAT WE DE BRANDVERZEKERING OPZEGGEN: WE MOETEN INSPANNINGEN BLIJVEN LEVEREN OM ERVOOR TE ZORGEN DAT TUBERCULOSE NIET MEER VOORKOMT”

Professor Decramer heeft de afgelopen jaren mee belangrijke keuzes gemaakt om het beleid van de VRGT te verbeteren. “We hebben de financiële toestand van de VRGT verbeterd, waardoor de VRGT nu financiële reserves heeft. Op die manier kunnen we schokken opvangen. Dit hebben we onder meer gedaan door de oude dispensaria te verkopen. Die huizen kosten veel meer dan dat ze opbrengen. We hadden hier een groot dispensarium in Leuven. Dat was natuurlijk nuttig toen er iedere dag een hele reeks mensen daar op onderzoek kwam, maar uiteindelijk kwam daar nog maar af en toe eens iemand langs: daarvoor hoef je geen huis te hebben. Na enkele directeurswissels hebben we nu ook een goede directeur die voor stabiliteit zorgt en die er ook al een tijdje is. Dat is ook wel goed voor een organisatie. Het is dan ook een belangrijke opdracht van de Raad van Bestuur om voor continuïteit en stabiliteit te zorgen.”

De rol van de VRGT in de samenleving ziet Professor Decramer als een grote meerwaarde op vlak van respiratoire gezondheidszorg. “Ik vind dat de VRGT een organisatie is die een belangrijke maatschappelijke rol heeft. Vroeger met tuberculosebestrijding, maar nu nog steeds. Het is niet omdat het hier niet meer brandt dat we de brandverzekering opzeggen: we moeten inspanningen blijven leveren om ervoor te zorgen dat tuberculose niet meer voorkomt, wat geen evidentie is.”

Armoede en ongelijkheid zijn de sterkste invloeden op tuberculose. Maar ook aan globalisering dient voldoende aandacht besteed te worden. “Mensen komen dikwijls uit landen waar tuberculose nog altijd een hoge prevalentie en incidentie heeft. We moeten ervoor zorgen dat er niet opnieuw micro-epidemieën in de populatie worden veroorzaakt. Ook op vlak van rookstopbegeleiding denk ik dat de VRGT met de opleiding tot rookstopbegeleider een cruciale rol speelt in Vlaanderen.”

Vooruitblikken

Het uitbreiden van de focus van de VRGT behoort tot de toekomstideeën. “Ik denk dat de VRGT haar rol in tuberculosebestrijding moet blijven spelen. Misschien zou de VRGT ook wel haar competentie ter beschikking kunnen stellen van organisaties die in andere landen werken, waar tuberculose nog steeds een hoge incidentie heeft. Daarnaast denk ik dat het ook belangrijk is om rookstopbegeleiding verder te ontwikkelen. Voor de Eerste Wereldoorlog en de Tweede Wereldoorlog was tuberculose een grote bedreiging, maar omstreeks 1958 is de mortaliteit en incidentie van tuberculose heel sterk gedaald. De meest toxische factor voor de longen is nog steeds roken. Misschien moet de VRGT in de toekomst ook een rol spelen in luchtverontreiniging, want dat is ook één van de belangrijkste bedreigingen van de respiratoire gezondheid.”

Preventie op vlak van respiratoire gezondheidszorg is volgens Professor Decramer een belangrijke opdracht. “De VRGT is een organisatie die dicht bij de mensen staat. Het netwerk van de VRGT, namelijk de Centra voor Respiratoire Gezondheidszorg in de provincies, is ook een netwerk dat dicht bij de mensen staat. In sommige provincies is er soms zelfs meer dan één centrum. Het is ook de bedoeling om de respiratoire gezondheidszorg dichter bij de mensen te brengen. En dat kan ook op vlak van bewustwording en preventie rond luchtverontreiniging. Trouwens, niet alleen luchtverontreiniging buiten, maar ook binnen in de huizen. Dat is iets wat nu naar voor komt: de binnenhuisatmosfeer is ook niet altijd optimaal. Het is een rol die de VRGT in de toekomst zou kunnen opnemen: om zulke thema's dichter bij de mensen te brengen, de mensen daar ook van bewust te maken en te helpen om dat te verbeteren.”