

Lokale besturen in de frontlinie

Een doodgewone dag

Donderdag 12 maart 2020 kondigde zich aan als een doordeweekse dag op het stadhuis van Diest. In mijn agenda stond in de voormiddag het mondeling examen voor een diensthoofd Toerisme ingepland en in de namiddag enkele vergaderingen.

Tijdens het mondeling examen kreeg ik echter het ene bericht na het andere binnen, onder andere van onze burgemeester en de noodplanningsambtenaar, dat er in de namiddag een spoedzitting van het schepencollege moest worden voorzien. En dit gelet op de berichten dat er een Nationale Veiligheidsraad zou plaatsvinden over de uitbraak van het COVID-19 virus. We hebben als jury zo goed en zo kwaad als het kon onze kandidaten toch nog op de rooster gelegd (en ook een nieuw diensthoofd Toerisme gevonden) en vanaf dan was eigenlijk niets meer voorheen. We hebben na het mondeling examen als jury afscheid van elkaar genomen en ik ben met mijn laptop onder de arm de vergaderzaal binnen gesnel, waar het schepencollege al klaar zat.

Donderdag 12 maart stapten we, zonder het 's ochtends op weg naar het werk te beseffen, een nieuwe wereld binnen en zouden we gedurende al minstens 13 weken met de grootste uitdagingen geconfronteerd worden die ik –en velen met mij- in mijn loopbaan al heb meegemaakt.

Lokale besturen in de frontlinie

De rol die lokale besturen gespeeld hebben tijdens de COVID-19 crisis was op meerdere vlakken cruciaal. In de eerste plaats dienden alle maatregelen die tijdens de federale fase werden afgekondigd ook te worden toegepast op ons grondgebied. Dit diende ordentelijk te gebeuren en de naleving moest, in nauwe samenwerking met de politie, gecontroleerd en gehandhaafd worden. Horeca- en handelszaken moesten worden gesloten, evenementen afgelast, markten opgeschort, samenscholingen werden verboden, toegang tot speeltuinen afgesloten, ..

Ten tweede diende al de info die we via de federale, Vlaamse en provinciale overheid ontvingen te worden vertaald naar de Diestse situatie en op bevattelijke wijze ook gecommuniceerd naar de bevolking. Vanaf de eerste persconferentie van de Nationale Veiligheidsraad stonden alle telefoons in het stadhuis roodgloeiend. Non stop. Elke nieuw afgekondigde maatregel zorgde onvermijdelijk voor weer heel veel nieuwe vragen. *“Wanneer de markten verboden zijn, mag ik dan nog met mijn foodtruck op de Grote Markt staan? Mag het communiefeest van mijn dochter met tien genodigden nog plaatsvinden? Mag mijn zoon van 17 jaar zijn vriendin gaan bezoeken in de buurgemeente? Mijn verhuis van woning X naar woning Y was gepland, kan dit nog?”* Enzovoort. De top drie bestond uit vragen over sociale contacten (de gekende ‘bubbels’), over wat al dan niet als een essentiële verplaatsing mocht worden beschouwd en de vragen die elke versoepeling van de maatregelen met zich meebracht.

Anno 2020 zijn de gemeenten op zowat alle domeinen van het leven actief. Al snel werd duidelijk dat ongeveer alles ook daadwerkelijk door de COVID-crisis geraakt wordt. De lokale interpretatie en vertaling van de federale richtlijnen was niet eenvoudig en erg tijdsintensief (een groot stuk van de dagtaak van de noodplanningsambtenaar). Gelukkig hadden we op dat vlak aan de gouverneur en zijn diensten een betrouwbare en behulpzame partner. Het werd haast een dagelijkse routine, als het doorgeven van het stokje in een estafetteloop. De Veiligheidsraad neemt nieuwe beslissingen, de gouverneur interpreteert en adviseert, de gemeenten vertalen naar de lokale situatie en voeren uit.

Ten derde zijn er samen met de zorgpartners, in de eerste plaats het ziekenhuis AZ Diest, de huisartsenkring, de woonzorgcentra en de Eerstelijnszone Demerdal, zeer grote inspanningen geleverd voor het welzijn van onze inwoners. Ook hierin hadden de lokale besturen een belangrijke rol. Vanaf 20 maart was onze pre-triagepost operationeel, logistiek volledig gecoördineerd en ondersteund

vanuit de stad. De pre-triagepost had de belangrijke taak om zieke mensen, na doorverwijzing van de huisarts, te onderzoeken en al dan niet door te verwijzen naar het ziekenhuis. Zo konden de spoedafdelingen ontlast worden. Er werd eveneens een schakelzorgcentrum opgericht, samen met de andere gemeenten uit de eerstelijnszone, om patiënten die het ziekenhuis mochten verlaten op te vangen. Doel was hier om de uitstroom uit de ziekenhuizen te versnellen.

Verder hebben we, als meest burgers nabije overheid, steeds getracht zorgvragen en behoeften vanuit de bevolking snel en kordaat op te nemen. Onder de noemer 'Diest Zorgt', een tijdelijk vehikel opgericht vanuit het OCMW, werden vrijwilligers gematcht aan hulpvragen vanuit de bevolking. Er werd boodschappen gedaan voor hulpbehoevenden, maaltijden werden bezorgd, alle 65-plussers werden opgebeld om te peilen naar hun welbevinden en mogelijke behoeften, er werden honderden mondkmaskers en schorten gestikt voor de zorgverleners, ... Eind april werden eveneens 22.000 mondkmaskers bezorgd aan alle inwoners boven de 12 jaar.

De exit-strategie, die werd afgekondigd op 24 april, kondigde zo mogelijk een nog intensievere periode aan dan de lockdown-fase. Sector per sector moest op zo veilig mogelijke wijze worden heropgestart. We moesten garanderen dat de kinderopvang volgens strikte richtlijnen kon worden georganiseerd, dat de scholen voldeden aan alle opgelegde eisen, dat er op ordentelijke wijze terug kon worden gewinkeld, kon worden gesport, kon op café gegaan worden...

En *last but not least* diende, te midden van al deze drukte en extra taken, onze essentiële dienstverlening, bvb de maatschappelijke dienstverlening vanuit het OCMW, blijven plaatsvinden en moesten cliënten kunnen blijven rekenen op een professionele en klantgerichte behandeling.

Dit is maar een greep uit de hoeveelheid van taken en verantwoordelijkheden die op de steden en gemeenten afkwamen. Het is mijn persoonlijk aanvoelen dat in de media-verslaggeving over de COVID-crisis de rol van de lokale besturen onderbelicht gebleven is. Er was veel, zeer terechte, aandacht voor de zorgsector en voor de noden van andere sectoren. De artsen en verpleegsters kwamen op de voorgrond, in ziekenhuizen, huisartsenpraktijken en triageposten; het zorgpersoneel in rusthuizen en voorzieningen voor mensen met een beperking; de politiemensen; de apothekers; de vrouwen en de mannen die instaan voor onze voedselbevoorrading; de leerkrachten; enzovoort. Zelden of nooit horen we over de nochtans essentiële rol die provincies en gemeenten spelen. Ook in onze organisatie zijn er tal van mensen die elke dag aan het front stonden en zich door hun inzet en flexibiliteit onderscheiden hebben. Ik klaag niet, maar het mag wel eens gezegd worden.

Werkgever in de storm

De COVID-19 crisis daagde lokale besturen niet alleen uit in hun rol als dienstverlener. Ook als werkgever diende er snel geschakeld te worden. Ik had meermaals het gevoel dat de crisis ons noodzaakte dingen te doen die we niet kenden, waar we niet goed in waren of die indruisten tegen onze organisatiecultuur.

Dingen die we niet kenden

Stad Diest had geen enkele ervaring met telewerk. Niet alle taken van een lokaal bestuur lenen zich hiertoe. Denk maar aan kinderopvang, groenonderhoud, uitbaten van een bibliotheek of zwembad, .. Ook was er in het verleden bij een aantal leidinggevenden weerstand om mensen op afstand te laten werken in plaats van in de gecontroleerde setting van het stadhuis.

De crisis dwong ons om op zeer korte termijn thuiswerk te implementeren. Alle beschikbare laptops binnen stad en OCMW werden in snel tempo klaargemaakt voor thuisgebruik. Tegen eind maart waren reeds 90 personeelsleden voltijds van thuis uit aan het werken. Leidinggevenden kregen concrete tips om te sturen op afstand en het geleverde werk resultaatgericht op te volgen.

Hoewel het noodgedwongen ingevoerd werd, en in moeilijke omstandigheden, is nu al duidelijk dat de ervaring met thuiswerk voor onze organisatie als bijzonder positief wordt geëvalueerd, zowel door medewerkers als leidinggevenden. Deze maatregel willen we dan ook zeker niet terugdraaien. Wel bouwen we het thuiswerk, dat tijdens de crisis op 100% lag, geleidelijk af zodat medewerkers voldoende voeling blijven houden met hun collega's en met de organisatie. Deze afbouw gebeurt uiteraard met voldoende zorg voor de veiligheid van medewerkers en heel wat aanpassingen aan de werkplekken.

Aan de gemeenteraad van juni wordt een reglement voorgelegd dat thuiswerk structureel mogelijk maakt. Voorlopig ligt de limiet op één dag per week, maar dit kan zeker worden opgetrokken naarmate de maturiteit van de organisatie en de leidinggevenden op dat vlak blijft toenemen. Verder investeren we op dit moment in een substantiële uitbreiding van het aantal laptops en de server capaciteit. Digitale mogelijkheden om te vergaderen zijn organisatiebreed uitgerold.

Dingen waar we niet goed in waren

De crisis dwong ons om zeer snel te schakelen en op een heel andere wijze naar talenten en competenties van medewerkers te kijken. Ver voorbij het klassieke functieprofiel dat zo gangbaar is in de overheid.

Er was tijdelijk minder of zelfs geen behoefte meer aan redders in een zwembad, aan kinderverzorgsters, aan medewerkers van de toeristische dienst of aan technici van een cultureel centrum. Wel hadden we behoefte aan mensen die mondklappers konden stikken en in het bezit waren van een naaimachine, aan mensen met sterke organisatorische vaardigheden, die de bedeling van 22.000 mondklappers logistiek konden uitwerken. Aan medewerkers met voldoende empathie om hulpbehoevenden te helpen. We zochten personeelsleden met sterke sociale vaardigheden, die het call center voor de bevolking konden bemannen. We waren heel blij te ontdekken dat een medewerker van de dienst Burgerzaken een professioneel verleden had in de ziekenhuiswereld en de hele logistieke coördinatie van het pre-triagecentrum op zich kon nemen.

Als een soort van intern arbeidsmiddelingskantoor dienden we af te stappen van de reguliere taken en gekende vaardigheden van medewerkers en moesten we onvermoede talenten aanboren om deze te matchen met alle vragen die zich aandienen. Het was verfrissend afstand te doen van de gekende verwachtingen ten aanzien van medewerkers in hun 'traditionele' rol en al die nieuwe talenten aan bod te laten komen. En het was hartverwarmend te zien met hoeveel flexibiliteit medewerkers zich gekweten hebben van hun nieuwe taken.

Ook deze ervaring wil ik niet verloren laten gaan. Mensen hebben vaak zoveel meer in hun mars dan de reguliere opdrachten die ze dag in dag uit uitvoeren. Ik heb teveel (tot nu toe onbenut) talent gezien om daar niets mee te doen. Een breder HR- en loopbaanbeleid, met meer aandacht voor uiteenlopende competenties, moet mogelijk maken dat talenten van medewerkers meer aan bod komen. We hadden al een tijd plannen rond het versterken van onze 'interne arbeidsmarkt' en onze interne mobiliteit. Deze zullen nu in een stroomversnelling komen.

Dingen die indruisten tegen de organisatiecultuur

Klassiek kennen overheden een vrij egalitaire cultuur inzake personeelsbeleid. Er is een statuut, een arbeidsreglement, vaste barema's per niveau, vaste regels rond de prikklok en opbouw van overuren, vaste arbeidsvoorwaarden, ... en dit alles is op iedereen van toepassing. Door de aard van deze crisis was er echter onmiddellijk de noodzaak om een onderscheid te maken tussen personeelsleden.

Immers, sommige taken werden als cruciaal in de crisis beschouwd en deze personeelsleden dienden absoluut aan de slag te blijven. Denken we maar aan de dienst ICT, de personeelsdienst, de sociale

dienst, de technische dienst, het secretariaat, de poetsdienst, de cel communicatie, de dienst integrale veiligheid, ..

Andere taken waren zelfs niet meer mogelijk door de federale maatregelen. De hele vrijetijdssector (sport, jeugd, cultuur, ..) werd op die manier zwaar getroffen. Hierdoor viel een heel aantal personeelsleden van het ene moment op het andere zonder werk. We kozen ervoor om deze personeelsleden zoveel mogelijk in te schakelen in vrijwilligerswerk. Waar dit niet kon, werd in eerste instantie gekozen voor dienstvrijstelling en na enkele weken voor tijdelijke werkloosheid. Een aantal diensten hebben mogelijks de meest hectische periode van hun loopbaan meegemaakt, terwijl anderen dus letterlijk werkloos waren. Dat lijkt misschien tegenstrijdig, maar dat is het niet, ook flexibiliteit heeft zijn grenzen. Zeker diensten waar inhoudelijke kennis een must is, zoals op onze door COVID overbevraagde personeelsdienst, kon ik niet onmiddellijk depanneren met een overschot aan capaciteit op andere diensten.

Ook de invoering van het thuiswerk zorgde voor grote verschillen tussen medewerkers. Sommige personeelsleden konden vlot van thuis uit werken (ruimtelijke ordening, milieudienst, dienst ondernemen, ..), anderen hadden taken die zich daar absoluut niet toe lenen (loketfuncties, arbeiders, kinderopvang, technisch personeel,..).

De erg verschillende behandeling van personeelsleden binnen één en dezelfde organisatie zorgde geregeld voor frustraties en onbegrip, hoewel er objectieve redenen voor waren (waarom mag hij/zij thuiswerken en ik niet? Waarom moeten wij vrijwilligerswerk doen en anderen niet? Waarom moet ik blijven doorwerken en anderen niet?). De verschillende behandeling per dienst werd door medewerkers alleszins druk becommentarieerd in de wandelgangen van het stadhuis. Hetzelfde geldt voor het onderscheid dat we maakten tussen essentiële diensten (die absoluut dienden door te werken en fysieke permanentie moesten verzekeren) en niet-essentiële diensten. Hoewel dit objectief perfect te verantwoorden was, en gebaseerd was op onze *Business Continuity Planning*, lag ook dit erg gevoelig.

Zoals gezegd noodzaakte de crisis ons om personeelsleden en diensten erg verschillend te behandelen. Toch heb ik zeker begrip voor het feit dat in een organisatie die dat niet gewend is, hier veel vragen over komen. Achteraf bekeken denk ik dat we vanuit de top van de organisatie nog meer aandacht hadden kunnen hebben om deze verschillen te duiden.

Never waste a good crisis

Vanaf het begin werd duidelijk, zowel in onze organisatie als in andere, dat de COVID-crisis alles op scherp stelde. De crisis bracht de sterkste punten van onze organisatie naar boven, maar toonde ook duidelijk aan waar de werkpunten liggen. Hiermee gaan we nu verder aan de slag.

De afgelopen maanden vormden een zware beproeving, zowel voor onze inwoners als voor onze personeelsleden. Toch denk ik dat we zowel als dienstverlener als in de hoedanigheid van werkgever grote stappen vooruit hebben gezet en nog zullen zetten. Onze stads- en OCMW-administratie heeft zich een verrassend wendbare en zeer dienstvaardige organisatie getoond.

Het is belangrijk alles wat we geleerd hebben nu verder uit te diepen. De positieve ervaringen met het thuiswerken en de switch van taakgerichte controle naar resultaatgericht vertrouwen, het gemak waarmee we digitaal hebben leren vergaderen met partners uit heel Vlaanderen, de bredere kijk op talenten van medewerkers, de flexibiliteit waarmee steeds nieuwe uitdagingen werden aangepakt, ... op deze ingeslagen weg moeten we absoluut verder.