

APRENTATGES DE LA COVID-19

Sara Berbel
Gerent municipal
de l'Ajuntament
de Barcelona.

Jornades UPEC

Ells són pocs, nosaltres som
moltes

4, 5 i 6 de novembre



APRENTATGES DE LA COVID-19

Des de la medicina i la sociologia.

Joan Benach, catedràtic de Sociologia (Dep. Ciències Polítiques i Socials, UPF); Dtor. Grup Recerca Desigualtats en Salut (Greds-Emconet).

Des del periodisme.

Milagros Pérez Oliva, periodista.

Des de la filosofia.

Jordi Mundó, professor titular de Filosofia a Moral de la Universitat de Barcelona.

Des de les institucions.

Sara Berbel, gerent municipal de l'Ajuntament de Barcelona.

Autora: **Sara Berbel**, gerent municipal de l'Ajuntament de Barcelona.

Data: Dimecres, 4 de Novembre 2020.

UPEC 2020
APRENTATGES DE LA COVID-19
Des de les institucions

Dra. Sara Berbel Sánchez
Doctora en Psicologia

Bon dia.

La meva intervenció d'avui serà, lògicament, subjectiva, perquè explicaré el que he après de l'afrontament de les crisis des d'una institució local i, especialment, aquesta inesperada crisi covid-19, tot i que ho faré amb l'expectativa que serveixi per poder compartir amb els aprenentatges que heu tingut les persones que ens escolteu des d'altres institucions. I tindrà una part de relat o crònica inevitable ja que parlem d'un passat recent que encara no ha finalitzat perquè, lamentablement, estem en el camí.

No sabeu quantes vegades he recordat aquests dies el fenomen VICA (entorns de volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat que va encunyar l'Acadèmia de l'Armada nord-americana durant la guerra freda i que hem recuperat els últims anys per al management) però també la famosa modernitat líquida de Bauman.

Estat fluid i volàtil, incertesa per la vertiginosa rapidesa dels canvis... Perquè si a alguna cosa ens ha conduït aquesta crisi ha estat a unes situacions d'incertesa i complexitat enormes en mobilitat constant. Qui no s'hagi equivocat és perquè no ha hagut de prendre decisions, deia amb molt bon criteri el consultor Xavier Marcet en un article fa uns dies.

El meu equip i jo mateixa hem tractat d'actuar i fer-ho d'una forma innovadora, diferenciant-nos de l'afrontament de la crisi d'altres èpoques i altres governs.

El primer repte va ser confinar més de 16.000 persones i continuar oferint els serveis a la ciutadania (el nostre eslògan va ser "Ningú estarà sol"). Ens trobem que la gent ens necessita més que mai, som servidor(e)s públics, no podem tancar els nostres serveis, però alhora hem de protegir els nostres treballador(e)s. No és gens fàcil.

Així, en la primera onada vam donar un salt majúscul, un salt gegant en la nostra capacitat tecnològica. Hem après que era possible.

Abans de la crisi, només 200 persones tenien accés tecnològic, actualment són més de 10.000 persones les que poden connectar-se en remot.

Realitzem al voltant de 600 reunions setmanals en què es connecten més de 4.500

persones.

La formació a distància s'ha multiplicat per 6 (amb prou feines eren 100 cursos abans del confinament).

Però això té també una cara B. Amb el confinament, hem corregut atropelladament a buscar formes, instruments i mètodes per poder seguir fent la nostra feina des de la llar, però sovint les circumstàncies no han estat les que requereix una bona fórmula de teletreball.

A banda, tot això s'ha desenvolupat en un context tremendament presencialista, amb una cultura del contacte i del valor de la presència en el lloc de treball enormement arrelada. Teníem clar que era un repte ja abans, i això ens ha servit d'oportunitat.

No obstant això, hem de reconèixer que no tot s'ha fet bé i que hem trobat algunes ineficiències en el camí:

1. **Tendència a fer reunions** per a tot i amb tothom, el que en la “jerga” laboral es diu “reunionitis”.
2. **Els horaris han saltat pels aires** i, el que podria ser explicable en les primeres setmanes de crisi, no ho és tant quan han passat tres mesos i continua l'hàbit. És ineficient perquè ningú és productiu quan porta més de 8 hores treballant o sense desconnectar-se. És més, la probabilitat de prendre decisions equivocades és molt més gran. Finalment, el 15 de maig vaig signar una instrucció municipal que regulava pauses, horaris, desconnexió durant les nits, etc., perquè s'havia arribat a una situació difícil de sostenir.

Instrucció de 15 de maig relativa a l'establiment de pautes de treball a distància mentre es mantingui la situació de crisi sanitària de la covid, i fins que es negociï i s'implanti el model definitiu de teletreball a la nostra organització.

Els punts bàsics que estableix aquesta instrucció són:

- Què entenem per treball a distància en el context actual i fins quan s'aplicarà?
- Àmbits en els quals és d'aplicació aquesta instrucció
- Com hem d'organitzar el treball a distància
- Els equips i eines per treballar a distància
- La jornada i els horaris que hem de seguir

- El dret a la desconexió digital a les nits i en caps de setmana
- Els drets i deures en el treball a distància
- Les mesures de prevenció a seguir en el treball a distància

3. Tendència a la presencialitat, tant física com virtual. Sembla que no s'és prou bo si no s'és present. Autoexigència per por de no ser valorats. No estem valorant per objectius sinó, de nou, per presència. És el que hem anomenat "presentisme en remot".

4. Impuntualitat. S'ha traslladat al món virtual i ara esperem igual que en el món presencial.

Com ha de ser el teletreball

El teletreball, per ser adequat i eficient, ha d'incorporar:

- Pausas i límits d'horaris.
- Ha de combinar-se amb dies de presencialitat.
- Hi ha d'haver una desconexió tecnològica durant horaris nocturns i festius per permetre el descans (a França, per exemple, està regulat per llei).
- Ha de realitzar-se per objectius, i no el que hem anomenat "presentisme en remot". Cal fer un canvi cultural. S'ha de revertir el gran valor que es dona a la presencialitat al nostre país i que s'ha traslladat a la pantalla.
- Cal reduir el nombre total de reunions i disminuir el temps de durada, a banda de retirar els mòbils durant les reunions, etc.
- Cal fer un bon ús i gestió d'e-mails.

D'altra banda, el teletreball ha de contemplar els **riscos físics** (visuals, ergonòmics) i **psicosocials**: l'aïllament pot ser perillós per a la violència de gènere i també agreuja la soledat en persones grans, persones joves i/o persones amb patiment psicològic, segons les darreres enquestes.

Els símptomes són: angoixa, ansietat, estrès, impossibilitat de desconnectar.

Finalment, m'agradaria assenyalar alguns **aspectes fonamentals que no s'han d'oblidar en la construcció del teletreball** que espero que fem després de la crisi:

1. **No pot servir per reforçar els estereotips de gènere.**
 - S'ha de realitzar en paritat (s'ha d'oferir a homes i dones equilibradament) i

promovent la coresponsabilitat per tal que no perjudiqui les dones (encara principals cuidadores). Pot fer més gran la bretxa salarial si són les dones les que es queden a casa. Tampoc es promociona a qui no està presencial o a qui no té total disponibilitat, per la qual cosa podria consolidar el sostre de vidre.

- Ha de permetre la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.

El 30% de les dones afirmen haver treballat més hores que abans de la pandèmia (els homes el 25%).

El 40,7% de les dones respon que no hi ha hagut cap tipus de coresponsabilitat (el 27% de les dones diuen que ja era igualitari abans i el 42,6% dels homes).

Dedicació a les responsabilitats escolars de les criatures: el 50,8% de les dones se n'han encarregat de forma exclusiva i només el 26,4% respon que ha estat una tasca compartida amb la parella.

Enquesta d'usos del temps i confinament, Centre d'Estudis i Opinió 2020

2. **Atenció a la bretxa digital per classe social.** No podem deixar enrere les persones amb menor nivell socioeconòmic que tenen menys disposició, accés i capacitat per connectar-se o per fer teletreball.

3. **Contaminació.**

El teletreball ben implantat sabem que augmenta la productivitat, redueix l'absentisme, augmenta el benestar de les persones però és que, a més, pot ser un gran aliat per a la lluita contra el canvi climàtic, que és el gran repte que tindrem després (o alhora) del coronavirus:

- Pot ser un gran aliat per reduir la mobilitat i millorar la qualitat de l'aire. Redueix els desplaçaments.
- Per posar només un exemple. La contaminació de l'aire va provocar a Barcelona 351 morts el 2018 a Barcelona, però és que a Espanya ha provocat 20 vegades més morts que els accidents de carretera! En concret, 34.300 morts prematures el 2016.

Algunes de les principals innovacions davant la crisi de la covid ens han servit també d'aprenentatge.

1. **Ens hem allunyat del model bèl·lic i autoritari, tant en el llenguatge com en la forma:** hem resistit les pressions i hem optat per un model cooperatiu,

horitzontal i lluny del vocabulari de guerra, tan freqüent durant aquesta pandèmia.

2. Hem assajat lideratges compartits, cooperatius i en equip.

És cert que manar i controlar és molt més fàcil que generar confiança per tal que els demés creixin. Però ho havíem d'intentar.

Podem valorar ara decisions preses per equips multidisciplinaris que han funcionat molt bé, amb gran celeritat i eficàcia. Just el contrari del que a vegades es vol mostrar, que només els models autoritaris tenen èxit.

Hem promogut fins a 20 equips diferents fomentant un elevat nivell de cohesió tant a nivell intern com de relació amb les diferents institucions. Alguns d'ells han arribat a disposar de 50 persones, per exemple alguns interinstitucionals tals com l'oficina de residències per donar suport a la Generalitat de Catalunya i també:

- l'Oficina Tècnica de Pavellons Salut;
- el Centre de Coordinació de Residències;
- la Comissió Mixta per al Desconfinament de Barcelona.

I també a nivell d'Ajuntament:

- l'Oficina d'Últim Acompanyament;
- el Centre de Coordinació de Resposta Econòmica;
- l'Oficina de Suport a Quarantenes;
- afectació de barris en risc;
- ...

Hem volgut contrastar, i ha quedat clar, que cooperar és millor que competir.

3. Per tal d'avançar en l'esperit cooperatiu i solidari vam crear per primera vegada una "Borsa de Voluntariat Municipal".

Un total de 1.056 persones inscrites a la borsa de voluntariat municipal que ha representat la mobilització de més de 400 persones per donar respostes a les demandes dels diferents serveis: des de gestors de cues a serveis socials, trucades d'acompanyament a gent gran, distribució d'aliments, preparació de lots escolars, trucades a residències per desinfeccions, repartiment de mascaretes en el transport públic, control d'accessos a mercats.

Tot això ha contribuït a crear una estructura teixida de persones diverses en llocs

diferents, multisectorial, multidisciplinària i interinstitucional. En definitiva, un tipus de:

4. **Lideratge en xarxa.** Vam assajar un lideratge més cooperatiu, de poder distribuït, no jeràrquic, basat en l'“expertise” de persones que cooperen cadascuna des del seu àmbit. La xarxa és horitzontal, formada per nòduls, i permet aquesta possibilitat; no hi ha taules de treball amb una capçalera. Lideratge menys jeràrquic i estructures més horitzontals. Crec que el teletreball, internet, pot contribuir a aquest lideratge.

5. **Hem mantingut, per tant, els nostres valors,** malgrat que hi ha qui creu que en moments de crisi podrien desaparèixer: perspectiva de gènere en totes les actuacions, centrats en persones en situació de vulnerabilitat, les necessitats de la ciutadania al davant de tot, comunicació exhaustiva interna i externa, direcció interna per valors...

6. **Humilitat.** Per últim, hem après a ser humils. Humilitat. Hem vist que no ho podem tot, així que hem escoltat i après dels qui saben més (com Médicos sin Fronteras, Creu Roja i altres organitzacions expertes).

Aquesta és una síntesi d'on som ara, sense oblidar que encara estem en el procés i amb molts reptes per davant. Amb errors i encerts construirem un futur millor per a tot(e)s, i és per això que hi dediquem tots els nostres esforços i voluntat.