

COMMISSION SPECIALE CHARGE D'EXAMINER LA GESTION DE L'EPIDEMIE DE COVID-19 PAR LA BELGIQUE

du

LUNDI 22 FÉVRIER 2021

Après-midi

BIJZONDERE COMMISSIE BELAST MET HET ONDERZOEK NAAR DE AANPAK VAN DE COVID-19-EPIDEMIE DOOR BELGIË

van

MAANDAG 22 FEBRUARI 2021

Namiddag

De openbare commissievergadering wordt geopend om 14.03 uur en voorgezeten door de heer Robby De Caluwé.

La réunion publique de commission est ouverte à 14 h 03 et présidée par M. Robby De Caluwé.

Hoorzitting met de heer Bart Raeymaekers, directeur-generaal, en de heer Yves Stevens, woordvoerder van het Nationaal Crisiscentrum (NCCN) ~~de Algemene Directie Crisiscentrum (ADCC) van de FOD Binnenlandse Zaken~~, en met mevrouw Leen Depuydt, directrice noodplanning.

Audition de M. Bart Raeymaekers, directeur général, et M. Yves Stevens, porte-parole de la Direction Générale Centre de Crise (DGCC) du SPF Intérieur, et de Mme Leen Depuydt, directrice planification d'urgence.

De **voorzitter**: Wij hebben vandaag de mensen van het Crisiscentrum uitgenodigd. De heer Yves Stevens, de woordvoerder van de algemene directie van het Crisiscentrum, mevrouw Leen Depuydt, de directrice noodplanning, en de heer Bart Raeymaekers, de directeur-generaal, zijn hier vandaag aanwezig.

De commissieleden hebben heel veel vragen ingediend en die werden uitvoerig beantwoord. Wij hebben ongeveer 130 pagina's met heel uitgebreide antwoorden gekregen. Ik ben er zeker van dat wij daar heel veel aan zullen hebben.

De sprekers hebben gevraagd om een introductie te geven met een toelichting over de werking van het Crisiscentrum. U hebt het woord, mijnheer Raeymaekers.

Bart Raeymaekers: Goedemiddag, iedereen. Ik heb begrepen dat er simultaan vertaald wordt. Ik houd mijn uiteenzetting dus in het Nederlands,

maar als er achteraf vragen zijn, beantwoord ik die in de taal van de vragensteller.

Zoals de voorzitter al zei, hebben we de afgelopen weken uitgebreid de tijd genomen om grondig op de honderd-en-een vragen te antwoorden. Dat zijn vanzelfsprekend antwoorden vanuit het standpunt van het Nationaal Crisiscentrum (NCCN) en er zijn natuurlijk vele invalshoeken denkbaar. Vandaar ook het belang van het multidisciplinaire aspect in crisisbeheer.

Mijnheer de voorzitter, u vroeg naar de moeilijkheden die we hebben ondervonden. Die hebben we dan ook toegelicht, maar bij aanvang van deze vergadering vind ik het intellectueel eerlijk om te stellen dat we geslaagd zijn in de initiële doelstelling die we hadden, namelijk het gezondheidszorgsysteem overeind houden. We hebben dus geen toestanden meegemaakt als in andere landen. Dat wil niet zeggen dat er geen zaken zijn, die we in het vervolg anders zouden aanpakken of beter zouden kunnen doen.

De presentatie van vandaag heeft 3 onderdelen.

In een 1^e deel zou ik u een uitleg willen geven over het nieuwe Nationale Crisiscentrum, dat sinds de aanslagen in plaats werd gesteld. Wij zien namelijk ook dat er in deze crisis – en dit is een van de problemen die hebben gespeeld – niet overal voldoende kennis aanwezig is over de noodplanningsstructuren, de systemen, de procedures en de partners. Bovendien willen we er zeker van zijn dat u, commissieleden, zeker alle informatie daaromtrent mee heeft.

Daarna zullen we overgaan tot de vaststellingen en aanbevelingen die we in de loop van het afgelopen jaar hebben gedaan.

In het 3^e deel ten slotte zullen we het hebben over

communicatie. Daarover zal mijn collega Yves het met u hebben.

U moet weten dat het nieuwe Crisiscentrum een aanvang nam vanaf het moment dat de regering-Michel I haar goedkeuring gaf aan een nieuwe visie. Dat was medio 2018 en het gebeurde in de nasleep van de aanslagen van 2016.

Op basis van de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie Aanslagen, de beleidslijnen van de toenmalige regering, de input van de gouverneurs en de partners van het Crisiscentrum, en de resultaten van een interne bevraging van het personeel, werd gekeken welke zaken moesten worden aangepast en welk soort organisatie er zou moeten staan om de problemen van de toekomst te kunnen aanpakken.

Er waren 2 vaststellingen. Een 1^e vaststelling was dat de crisissen sneller en ook globaler evolueren. Een probleem dat zich vandaag voordoet in het Midden-Oosten, kan vanavond een probleem geven in onze straten. Een 2^e vaststelling is dat crisissen hoogtechnologisch worden. Zelfs een eenvoudige treinramp, bijvoorbeeld een ontsporing, heeft niet alleen een primair effect, maar ook secundaire en tertiaire effecten en als het lang blijft duren, is er mogelijk ook een impact op andere sectoren.

Daaruit kwam naar voren dat we nood hebben aan een proactieve organisatie en een breed netwerk, dat onmiddellijk toegankelijk is. Dat brede netwerk moet bovendien ook meewerken over de hele risicocyclus. Wat is zo'n risicocyclus? In een eerste fase breng je daarin de risico's in kaart en analyseer je ze. In een tweede fase probeer je die risico's, in samenwerking met andere partners, maximaal te mitigeren. Zo kom je tot een restrisico, waarin er nog altijd iets mis kan gaan. Daarom moet je je voorbereiden: dat is fase 2, de noodplanning, waarvan wij de federale coördinatie verzekeren. Als je dan goed voorbereid bent en alle partners mee aan boord zijn, dan moet je het ook kunnen uitvoeren. Daartoe moet je kunnen beschikken over mensen en middelen om aan crisisbeheer te doen, met een goede infrastructuur, met inbegrip van crisiscommunicatie en alle tools, welke daarvoor nodig zijn.

Een 4^e opdracht die ons werd toegewezen, is een multidisciplinair platform, de Belgian Passenger Information Unit (BelPIU), die aan het Crisiscentrum werd toegevoegd. Zowel in risicobeheer als in crisis vormen wij in feite een veilige haven waarin alle relevante partners samen kunnen komen om op een veilige manier open en transparant samen te werken. De BelPIU groepeerde 4 diensten met zeer gevoelige informatie: wij

creëren daar het neutrale, veilige platform waar die diensten samen kunnen zitten.

Daaruit kwam een visie naar buiten, te weten: het Crisiscentrum moet een multidisciplinair, interdepartementaal, interregionaal en internationaal georiënteerd Nationaal Crisiscentrum worden, dat vanuit een centrale sleutelpositie inspeelt op de maatschappelijke uitdagingen, met een aangepaste infrastructuur en voor de strategische ondersteuning van al zijn partners, in synergie met alle veiligheidsactoren.

Daar zit veel in en ik haal een paar elementen naar voren.

Als eerste belicht ik 'multidisciplinair, interdepartementaal en interregionaal'. Waarom? Dat zijn in feite alle stakeholders, zowel in risicosectoren en activiteitensectoren, maar ook diensten die iets kunnen betekenen inzake crisisbeheer. Al die partners moeten een vaste ingang hebben bij het Crisiscentrum. Daarom is het nodig dat het Crisiscentrum geen ivoren toren is in Brussel, maar dat het interdepartementaal wordt samengesteld en dat de verschillende departementen mee- en samenwerken, ook aan de risico-inschatting, de mitigering, de noodplanningsvoorbereiding enzovoort.

Ook de regio's moeten daarin hun plaats hebben. Verschillende bevoegdheden zijn geregionaliseerd en daar wordt actief op gewerkt en dus moeten ook de gewesten een plaats krijgen binnen het Nationaal Crisiscentrum. Het Crisiscentrum speelt in op maatschappelijke uitdagingen. Dat staat in lijn met wat ik eerder zei: het moet een proactieve organisatie zijn. Wat ik gerust met u mag delen, is het feit dat wij een witboek – of een groenboek – hebben gecreëerd met daarin een aantal uitdagingen waarvan wij denken dat ze in de komende jaren moeten worden aangepakt.

Om tot zo'n organisatie te komen, hebben wij 6 krachtlijnen geïdentificeerd, waarrond we onze organisatie uitbouwen. Een 1^e krachtlijn of eigenheid is dat we een flexibele, proactieve en betrouwbare organisatie moeten zijn. Flexibel, want vandaag hebben we immers de COVID-19-crisis, een paar weken geleden hebben we definitief de brexit afgesloten, en ondertussen moesten we ook nog een nationale telecompanne beheren. We moeten dus flexibel kunnen inspelen, reageren op en samenwerken met verschillende partners.

Een 2^e krachtlijn is het hoge expertiseniveau. Het Crisiscentrum treedt nooit in de plaats van zijn partners. Ons mandaat bestaat er in feite uit om voor elk risico en elke crisis de relevante partners

rond de tafel te brengen, een gemeenschappelijk zicht te krijgen op de situatie en de problematiek en vervolgens te vragen dat elke partner of elk departement binnen zijn bevoegdheden bijdraagt aan een samen uitgewerkte oplossing. Daarvoor moeten wij echter kunnen praten met al die sectoren en moeten we over mensen met een hoog expertiseniveau beschikken, die de taal van de verschillende sectoren, departementen en regio's spreken.

We moeten multidisciplinair, transversaal en in een netwerk werken.

In crisisbeheer zijn er vijf disciplines, en dat moet vertaald worden op het federale niveau. Op het federale niveau zijn er een aantal andere departementen die ook belangrijk zijn, maar het multidisciplinaire aspect is belangrijk om de aansluiting te vinden met het provinciale en het lokale niveau. Dat zijn per definitie de operationele niveaus, die de strategisch federaal genomen beslissingen moeten omzetten in de praktijk.

Waarom transversaal? Wij komen van een piramidale organisatie. Dat had voor- en nadelen, maar in deze onzekere tijden die om een flexibele, proactieve organisatie vragen, moeten wij transversaal werken, wat we sinds twee jaar dan ook doen, en in netwerk met alle mogelijke partners. Op die manier zijn we flexibel en kunnen we snel aan de noodzakelijke informatie geraken.

Een vierde krachtlijn is het ondersteunen van partnerdiensten en overheden. Bij wijze van voorbeeld som ik een aantal tools op die we hebben ontwikkeld: Be Alert, om te kunnen communiceren met de bevolking; ICMS, om te kunnen communiceren met alle mogelijke partners in noodplanning en crisisbeheer en de GeoNavo-tool, die we specifiek hebben ontwikkeld voor grote evenementen waar VVIP's moeten worden gevolgd zodat we in real time zicht op de situatie hebben. De volgende stap is de ontwikkeling van Paragon, een netwerk ter vervanging van ICMS, met integratie van GeoNavotool. We hebben ook het communicatienetwerk D5 uitgezet om lokaal en provinciaal crisisbeheer te ondersteunen, met extra communicatoren in geval van crisis. We zijn ook begonnen met de uitbouw van een juridische cel om in dit complexe land de lokale en provinciale autoriteiten te ondersteunen bij lokaal en provinciaal crisisbeheer. Ik durf het geen visionair initiatief te noemen, maar het bleek een van de zwaartepunten te zijn tijdens de crisis op het federale niveau. Een van onze lessen is nu dat dat een van de punten zal zijn waarin we verder zullen investeren, want dat is duidelijk belangrijk geweest.

In de ondersteuning hebben wij natuurlijk ook een

signaalfunctie. Zo hebben we bijvoorbeeld een jaar geleden de andere federale overheidsdiensten gewezen op het bestaan van interne noodplannen en *business continuity plans*. We zijn hun toen gaan uitleggen hoe zij zulke *business continuity plans* moeten opstellen. Bij het begin van de crisis hebben we dat nog eens herhaald.

Een vijfde krachtlijn is maximaal inzetten op nieuwe technologieën.

Ik zei u al dat wij een platform moeten bieden waar alle partners, zowel bij de risico-inschatting als bij de mitigatie en het crisisbeheer, op een veilige manier moeten kunnen samenwerken. Wij zijn een platform dat *high secure, high available* moet zijn. *High secure*, omdat de mensen niet alleen fysiek veilig moeten kunnen samenwerken, maar ook hun informatie bij ons veilig moet zijn. *High available*, omdat wij én onze systemen altijd beschikbaar moeten zijn. Daartoe hebben we de afgelopen jaren al een aantal initiatieven genomen, zoals de uitrol van Office 365 met alle mogelijke veiligheidsparameters, de opstart van Paragon, dat u in feite moet zien als een soort van e-police of Focus van de noodplanning, en de GeoNavo-tool, die we hebben ontwikkeld om bepaalde grote, gevoelige evenementen in real time te kunnen beheren. Op al die manieren zetten we in op de nieuwe technologieën.

De zesde krachtlijn ten slotte is *the new way of working*. Als we met tal van partners en tijdsafhankelijk willen werken, dan moeten onze mensen *anytime, anywhere* toegang hebben tot alle informatie en veilig met elkaar kunnen communiceren. COVID-19 is daarin een ongelooflijke katalysator geweest. Neem ter illustratie alleen al deze vergadering: ik zie dat het merendeel van de deelnemers thuis zit en dat we toch allemaal samen kunnen werken via een stabiel platform.

Rond die zes krachtlijnen bouwen wij dus de nieuwe organisatie op. Ondertussen zijn er al heel wat zaken gebeurd.

Eerst geef ik nog wat meer over de kerntaken. De kerntaken van onze organisatie zijn actieve waakzaamheid en een internationaal contactpunt voor alarmering. We moeten dus permanent scannen wat er zich in de wereld afspeelt, permanent evalueren of dat mogelijk een invloed heeft op ons land en zo ja, welke partners dan op de hoogte moeten worden gebracht, waar we informatie moeten opvragen en welke acties we eventueel moeten ondernemen.

Een andere kerntaak is de risicoanalyse, met inbegrip van risicocommunicatie. Wie zich wil

voorbereiden op crisissituaties, moet eerst weten welke de risico's zijn in de maatschappij. In 2018 hebben we voor de allereerste keer een Belgian National Risk Analysis uitgevoerd, die we ook hebben doorgegeven aan Europa. Dat is een permanent proces waarin we alle mogelijke risico's voor ons land oplijsten. Daarna wordt een proces opgestart met de verschillende sectoren om te bekijken hoe de risico's gemitigeerd worden. Men hoeft niet altijd van nul te beginnen, maar hier en daar kunnen er altijd zaken verbeterd worden. Daar zit ook risicocommunicatie bij. Wij geloven dat een goed geïnformeerde bevolking weerbaarder is, en dat een weerbare maatschappij minder impact ondervindt van een crisis, als die zich toch zou voordoen. Wij hechten veel belang aan dat preventieve werk.

Een andere kerntaak is de nationale coördinatie en organisatie van de noodplanning. Die taak ligt al bij ons sinds 1988. We proberen daarin onder meer ook de lokale en provinciale partners te ondersteunen.

Nog een kerntaak is de coördinatie en crisisbeheer op nationaal niveau, inclusief de crisiscommunicatie. Het Crisiscentrum staat bekend om zijn tussenkomst in verschillende crises. Ik noemde er daarnet al een paar: de verschillende terreuraanslagen van de afgelopen jaren, de verschillende stroompannes of de betogingen van de Gele Hesjes, het zijn allemaal zaken waarin wij tussenbeide zijn gekomen en waarin we proactief coördineren. Natuurlijk moeten we ook te allen tijde infrastructuur ter beschikking stellen voor crisisbeheer en gevoelige operaties. Ten slotte is er die extra opdracht waarmee we belast zijn omwille van ons "Zwitserlandkarakter": de verwerking van passagiersgegevens.

Bij die kerntaken moet u in het achterhoofd houden dat er voor ons vier belangrijke kernbegrippen zijn.

Ten eerste, we werken altijd over de gehele risicocyclus. Het is achterhaald om enkel te focussen op één aspect; focussen op de hele cyclus is noodzakelijk. Daarom is de transversale werking in het Crisiscentrum ook zo belangrijk om dat concreet te kunnen vormgeven.

Ten tweede, *continuity of government* geldt. Wij moeten altijd de behoeften en assets van onze maatschappij in het achterhoofd houden. Daar waar die mogelijkwerijs bedreigd worden, moeten we kijken of er actie moet worden ondernomen.

Ten derde, het Crisiscentrum werkt zowel op *safety* als op *security*. Dat zijn twee belangrijke zaken, die wel eens worden vergeten. Bij een crisis met een belangrijk safetyaspect, zoals nu het geval is, moet

ook altijd het securityaspect voor ogen worden gehouden, en vice versa.

Ten vierde, we werken ook altijd in netwerk. Nogmaals, het Crisiscentrum stelt zich niet in de plaats van zijn partners. Wij beschikken over zeer goede departementen en zeer goede regionale partners die het terrein door en door kennen. Het biedt hoegenaamd geen meerwaarde als het Crisiscentrum zich in de plaats zou stellen van die partners. Onze sterkte is net dat wij het hele landschap kennen en dat we de relevante partners rond de tafel brengen om tot een goede risico-inschatting en een goed crisisbeheer te komen.

Op de volgende slide ziet u de organisatiestructuur zoals we die nu kennen, met vier grote blokken van opdrachten: CIPRA, de kritieke infrastructuur en risicoanalyse, zoals ik al uitlegde; de noodplanning en het voorbereiden daarvan; het incident- en crisisbeheer en de Belgian Passenger Information Unit (BelPIU) als toegevoegde opdracht.

U ziet dat er een aantal pijlen transversaal door de 4 opdrachten gaat. Zo is er het '*legal*' gedeelte, het wettelijke aspect dat belangrijk is en dat over de gehele risicocyclus werkt. Daarnaast is er ook het informatiemanagement dat ervoor moet zorgen dat de informatie beschikbaar is in de risicoanalyse en dat die ook wordt gebruikt in de voorbereiding van de noodplanning, en dat eventuele opmerkingen die werden gemaakt in de risicoanalyse, worden meegenomen in het crisisbeheer. Ook de communicatie is belangrijk, en die loopt onafgebroken van de risicocommunicatie van in het begin tot de crisiscommunicatie en de eventuele nazorg. Ook van tel is het internationale aspect. Wij zijn een klein land, een doorgeefland, een land met een omvangrijke transportsector. Dat wil zeggen dat de kans zeer groot is dat bij een crisis op federaal niveau ook internationale partners betrokken raken, of dat zij een invloed hebben op ons. Daarom zijn wij ook zeer actief geworden in onze contacten, zowel multilateraal als bilateraal. Wat security en ICT betreft, zei ik u al dat wij een platform zijn dat alle relevante partners samenbrengt die in veilige omstandigheden moeten kunnen werken. Veiligheid is dus heel belangrijk voor ons, zowel fysiek als wat data betreft. Tot slot is er de PLIF – personeel, logistiek, ICT en financiën – maar dat geldt voor elke organisatie.

De volgende slide behandelt de realisaties. Sinds 2018 is er een aantal zaken gebeurd. Onze organisatie is ondertussen volledig gereorganiseerd.

In een reorganisatie zijn er altijd 2 aspecten: structuur en cultuur. Wat de structuur betreft, zijn

we van een piramidale naar een transversale organisatie gegaan. Daaraan zit ook een sterk cultureel aspect vast, want dat wil zeggen dat een dienstchef niet langer 'zijn' mensen en 'zijn' opdracht heeft, maar dat er moet worden samengewerkt over verschillende blokken heen. Dat vergde een culturele omslag, die tijd kost. In managementtermen heet het dat een cultuurwijziging 3 à 5 jaar aan energie kost, maar ik moet zeggen dat we ondertussen al een hele weg hebben afgelegd, niet het minst omdat verschillende crisissen ons daartoe hebben gedreven.

Ten tweede is er het onderscheid reactief/proactief. In het verleden was het Crisiscentrum een reactieve organisatie. Er werd bij wijze van spreken gewacht tot de telefoon ging. Nu hebben wij een permanentie uitgebouwd die zicht heeft op wat er in de wereld gebeurt, bij alle partners, en die actief een analyse maakt van alle gebeurtenissen en mogelijke reacties van ons op diezelfde gebeurtenissen.

Een volgend punt wat de reorganisatie betreft, is dat het algemeen ondersteunende karakter van vroeger tegenover het nieuwe: een assertieve initiatiefnemende houding met een uitgebreid kennisnetwerk. Dat wil zeggen dat we niet alleen onze mensen moeten aanvuren, maar dat we ook nieuwe profielen moeten binnenhalen die daarop zijn gescreend met hoge specifieke specialisatieprofielen.

Kortom, wij zijn geëvolueerd van een situatie van een in een kleine kern geconcentreerde macht naar een organisatie met brede invulling. Een directeur-generaal in een transversale organisatie moet aanvaarden dat er directeurs en medewerkers zijn die meer weten dat hijzelf. Dat is normaal: niemand kan alles weten, men moet kunnen vertrouwen op het team en men moet andere zaken inbouwen om de kwaliteit te garanderen. Die weg zijn we ingeslagen, en dat is een zeer goede zaak. Het gaat om een cultuurverandering die een aantal jaar in beslag neemt, maar we hebben al een hele weg afgelegd en ik benadruk het nogmaals: onze medewerkers hebben zich ongelooflijk loyaal en zeer betrokken opgesteld in die transitieperiode. U weet allemaal dat een reorganisatie niet altijd van een leien dakje loopt.

Wat is er ondertussen allemaal geconcretiseerd? De organisatie is inderdaad veranderd – dat is de 'soft side' – en die wordt stapsgewijs verder uitgewerkt naargelang van de beschikbare capaciteit. De infrastructuur – de zogenoemde 'hard side' – ligt moeilijker, door stugge budgettaire procedures, maar ook omdat we afhankelijk zijn

van het openbare apparaat, wat zich niet altijd leent tot flexibiliteit. Het dossier ligt nu evenwel volledig klaar bij de regering, en op kabinetsniveau worden er initiatieven genomen om schot in de zaak te krijgen. De afgelopen maanden zijn er nog verschillende stappen gezet.

Ik zal de volgende slide niet aflezen, u kunt zelf mee volgen, maar ik wil er wel bij zeggen dat de hele reorganisatie is uitgevoerd terwijl we terzelfder tijd 100 % operationeel moesten blijven. Ondertussen hebben we verscheidene opdrachten moeten uitvoeren, er zijn verschillende grote nationale incidenten geweest: terreuraanslagen, telecompannes, de brexit, de gele hesjes, de NAVO-toppen in 2018 en later. Ik zei het u net al: we hebben zojuist de brexit afgerond, we hebben een telecompanne gehad, we zitten nog altijd midden in de COVID-19-crisis, en in het voorjaar komt er alweer een nieuwe grote NAVO-top aan die we moeten voorbereiden. Dat wil dus zeggen dat wij die hele reorganisatie – die zoals u wellicht begrijpt een complexe organisatie is, waarbij intern altijd veel vragen opduiken – hebben doorgevoerd terwijl we tegelijkertijd operationeel bleven en op verschillende vlakken paraat stonden.

Ik ben dan ook trots te kunnen melden dat het Crisiscentrum tot op heden de bevolking nooit in de steek heeft gelaten.

Ik geef u enkele cijfers over het jaar 2020.

In de prefederale fase hebben we 8 coördinatievergaderingen georganiseerd. In de federale fase waren er 24 specifieke coördinatievergaderingen, nog los van de COFECO, de normale federale coördinatievergaderingen, waarvan we er 74 hebben georganiseerd. Daarnaast hebben we ook 90 videoconferenties met de gouverneurs georganiseerd, 11 coördinatievergaderingen met buurlanden en 136 persconferenties (die allemaal op het conto van mijn collega komen). Daarenboven hebben we 38 ministeriële besluiten administratief mee op punt gesteld, 51 FAQ-documenten opgesteld en 75 *situation reports* of *sitreps* naar alle mogelijke partners gestuurd om iedereen dezelfde informatie aan te reiken. Na de eerste golf hebben we ook een logistieke hub geactiveerd, waar al 40 vergaderingen plaatsvonden. Onze mensen hebben ook een heel aantal overuren moeten presteren, meestal 's avonds en in de weekends.

Wat zijn vervolgens, vooruitkijkend tot 2025, onze strategische doelstellingen? Welke zaken moeten we tegen dan afwerken? Het NCCN moet als coördinator/facilitator inzake risicobeheer en noodplanning op nationaal niveau erkend en gemandateerd worden. Dat is volgens mij een

belangrijke les die uit deze crisis moet worden getrokken.

Voor de leden van de commissie wil ik een kleine verduidelijking aanbrenge. Er zijn grosso modo 2 manieren om een organisatie als deze te zien. Een eerste mogelijkheid is, zoals in de VS, het VK of in Israël, een top-down koepelorganisatie die directief tussenbeide komt. In België hebben we evenwel een ander systeem, waarbij wij als Crisiscentrum optreden als coördinator/facilitator. Met mijn jarenlange ervaring op deze plaats ben ik ervan overtuigd dat dat voor ons de ideale oplossing is. Wij moeten dus niet in de plaats treden van onze partners en zeggen hoe ze het moeten aanpakken; wel moeten we samen de relevante partners rond de tafel brengen, samen bekijken wat het probleem is en welke gezamenlijke oplossing we moeten bereiken en vervolgens – en dat is nieuw na de onderzoekscommissie Aanslagen – erover waken dat de afgesproken initiatieven wel degelijk worden doorgevoerd. Die rol van coördinator/facilitator moet echt geconsolideerd worden.

Wij moeten een vooruitstrevend, wendbaar en hoogtechnologisch crisiscentrum zijn. De volgende stappen daarin liggen duidelijk in de infrastructuur.

Een stevige vernieuwde en wettelijke werkingsbasis voor het NCCN, een doelstelling die samenloopt met een van de externe doelstellingen, namelijk de codificatie van de noodplanning.

De uitbouw van een multidisciplinair, interdepartementaal en interregionaal Crisiscentrum, met een sterke link naar zijn internationale partners. Binnen onze organisatie (intern) is dat gerealiseerd, alle kiemen zijn gelegd, maar nu moeten we de *buy-in*, de medewerking krijgen van verschillende andere departementen, die mee bij ons op het Crisiscentrum moeten komen werken om samen dat beleid in de toekomst vorm te geven.

Een verdere uitbouw van de waakfunctie van het NCCN. Zoals ik al zei: crisissen evolueren sneller en meer hoogtechnologisch. Wij moeten dus in ons land één permanentie hebben die continu zicht heeft op wat er gebeurt in de wereld en in België, en die daar snel op kan reageren.

We zijn op de goede weg, we hebben al een hele weg afgelegd, en nu hebben we de ambitie om daarin nog verder te gaan.

Op de vorige slide zag u de interne doelstellingen. De externe doelstellingen zijn de volgende.

De verdere afwerking van de Belgian National Risk

Analysis. Zoals ik al zei, is de eerste afgeleverd in 2018. Ter informatie: in de top 10 stond 'pandemie'. Mogelijk hebben bepaalde partners bij de publicatie van die risicoanalyse de wenkbrauwen gefronst. Ondertussen is duidelijk geworden dat die analyse van een hoge kwaliteit was en dat het zeker de moeite loont om ernaar te kijken. Wij actualiseren die risicoanalyse voortdurend met al onze partners, dat is een permanent proces, zodat op dat vlak de nodige initiatieven kunnen worden genomen.

De NIS-richtlijn, rond de bescherming van de informaticasystemen, moet verder worden uitgewerkt. Naast de fysieke bedreigingen, *safety* en *security*, is immers ook het cybersaspect heel belangrijk geworden in onze samenleving.

Heel belangrijk binnen het kader van deze commissie is de voortzetting van de codificatie, waar de parlementaire onderzoekscommissie om vroeg. Wij zijn daaraan begonnen. Wat is het idee daarachter? Vroeger hadden we voor elk risico dat opdook, een nationaal noodplan. De structuren die daarmee omgingen, waren niet noodzakelijk op elkaar afgestemd. Niemand wist dus precies welke structuren bij welk risico geactiveerd moesten worden. Na de aanslagen werd besloten om één ruggengraatstructuur op te richten, die flexibel aan het risico kan worden aangepast en waarbij verschillende partners kunnen worden betrokken. Die centrale ruggengraat hebben wij voor het eerst toegepast in het nucleaire noodplan, dat nu al van kracht is. Het is ook die ruggengraat die wij initieel hadden voorgesteld bij deze crisis. Daardoor kunnen we een bepaald gewicht geven aan het departement, waar het zwaartepunt van het crisisbeheer ligt. In de loop van dit en volgend jaar willen we die codificatie verder afwerken.

Een volgend punt is het dossier 'bescherming sleutelfuncties'. Op de slide ziet u daarachter de code '7BLRoNATO' staan: dat zijn de *7 baseline requirements of NATO*. Ons land verbond zich er in 2016 toe om aan nationale weerbaarheid te doen. Om die nationale weerbaarheid te bereiken, heeft men *7 baseline requirements* of strategische doelstellingen geformuleerd: op welke sectoren moet ons land werken opdat het te allen tijde kan blijven functioneren? Het dossier 'bescherming sleutelfuncties' komt voor in de eerste van de *7 baseline requirements*, namelijk: *guaranteeing the continuity of government*, ervoor zorgen dat de kritieke regeringsfuncties en overheidsdepartementen kunnen blijven functioneren.

Ook aan het PARAGON-project moeten we blijven werken. PARAGON is het nieuwe digitale platform waarin alle partners kunnen samenwerken, waarin wij alle aspecten van risico- en crisisbeheer kunnen

laten samenkomen, waar we ons op termijn kunnen laten ondersteunen door de technologie om bepaalde aandachtspunten naar voren te laten brengen, enzovoort. Het PARAGON-project zal ICMS vervangen, dat in 2023, bij het einde van het contract, definitief zal worden stopgezet. We moeten voortmaken om ervoor te zorgen dat PARAGON tegen dan operationeel is.

Ook het uitwerken van een netwerk van beveiligde communicatie is een punt waar wij volledig achter staan. Het is tevens *1 van de 7 baseline requirements* of NATO.

In het kader van onze BelPIU wordt de ETIAS- eenheid, de Europese ESTA, op punt gesteld.

Naast die externe strategische objectieven zijn er nog tal van andere, kleinere objectieven, zoals onze klimaatprogramma, onze omzetting van Crisis Response Measures for NATO naar onze Belgische noodplanningsfiches, een aantal fiches in noodplanning zoals massa-evacuatie: dat zijn allemaal fiches waaraan we de komende jaren zullen werken.

Ik heb u nu in het kort een overzicht gegeven van wat het Crisiscentrum momenteel doet, waar wij mee bezig zijn en waaraan we de komende jaren onze aandacht zullen schenken.

Voor de huidige crisis hebben wij goed gekeken naar de honderd vragen die jullie hebben gestuurd en die hebben wij grondig beantwoord. U hebt gevraagd de vaststellingen en aanbevelingen inzake de huidige crisis kort toe te lichten.

Ons land beschikt over een performant noodplannings- en crisisbeheerssysteem. Wij hebben in België een systeem waarop andere landen jaloers zijn. Zij komen naar ons kijken hoe wij het doen en hoe wij erin slagen met alle departementen samen rond de tafel te zitten en zowel in risico- als in crisisbeheer de mensen te doen samenwerken en ook hoe wij erin slagen om van 1 + 1 drie te maken.

Wij moeten altijd erover waken dat wij de structuren ten volle gebruiken en vermijden parallelle structuren uit te werken. Parallelle structuren leiden volgens ons namelijk tot improvisatie. Het gaat daarbij immers om nieuwe structuren, die hun plaats moeten vinden. Wat wij ook hebben gezien tijdens de POC Aanslagen, is dat parallelle structuren het risico dragen dat de communicatiestromen en informatiestromen worden onderbroken, wat hier ook is gebeurd.

Dat is het eerste punt. Het is belangrijk dat wij onze noodplanningsstructuren die dagelijks worden

ingezet, gebruiken.

Een tweede punt is dat de noodplanningsstructuren onvoldoende bekend zijn bij de regionale en federale partners. Dat hebben wij gezien in het begin van de crisis. Mensen die op bepaalde momenten beslissingsfuncties innamen, hadden onvoldoende kennis van de noodplanningsstructuren. Daardoor namen zij goedbedoelde initiatieven. Ik kan niet genoeg benadrukken dat iedereen van goede wil is. Doordat zij echter de structuren niet kenden, belandden zij in een parallelle logica.

U moet weten dat in het crisisbeheer zelf binnen de hele structuur de partners elkaar wel goed kennen en dat de structuur bij hen gekend is en erkend is, om op die manier te functioneren. Door de structuren niet te gebruiken, maakt men het zichzelf dus moeilijker.

Een les die wij binnen het Crisiscentrum trekken, is dat wij moeten inzetten op het feit dat wij partners die beslissingen moeten nemen op federaal niveau – departementen maar ook de politieke niveaus –, voldoende moeten informeren en voor hen moeten voorzien in een opleidingstraject, zodat mensen, indien zij in een situatie belanden dat er crisisbeheer moet zijn, weten hoe de structuren in elkaar zitten. Dat initiatief hebben wij wel al genomen voor de lokale besturen, waar wij dat traject ter beschikking stellen via de gouverneurs.

Ten tweede, de noodplanningstructuren zijn onvoldoende bekend bij de regionale en federale partners. Wij denken dat wij een gestructureerd overleg en een opleidingstraject voor de verschillende besturen, maar ook voor de departementale crisiscellen moeten uitwerken. Het probleem daarbij is dat, tussen alle prioriteiten die de departementen hebben, het besteden van capaciteit aan iets dat misschien ooit eens nuttig zal zijn, moeilijk in balans komt met de dringende prioriteiten, die zij op dat moment hebben. Dat is een aandachtspunt. Ik meen wel dat wij – wij zijn nu bezig met de codificatie en de duidelijke uitwerking van de hele noodplanning – met de uit deze crisis getrokken lessen de crisisstructuren moeten installeren en daaraan voldoende aandacht moeten besteden.

Ten derde, er is nood aan één stevige, wettelijke basis voor noodplanning en crisisbeheer, aan een betere rolbeschrijving van de departementen en sectoren, aan de integratie van de Gemeenschappen en Gewesten en aan de voortzetting van de codificatie.

Het is belangrijk dat wij daarbij duidelijk beschrijven

hoe de noodplanningsketen in elkaar zit en wat de rol is van de departementale en regionale crisiscellen, die op zich geen operationele bevoegdheid hebben, maar die wel een belangrijke rol hebben om het netwerk klaar te zetten, indien dat nodig is in het kader van het crisisbeheer. Ik spreek bewust over de federale departementen en over de Gemeenschappen en Gewesten, die ook een aantal bevoegdheden hebben, die nuttig of noodzakelijk zijn voor het crisisbeheer. De wettelijke bevoegdheden daarin moeten duidelijk en overal aanwendbaar zijn.

In de federale fase is het de bedoeling dat de gouverneurs en de burgemeesters het federaal strategisch gekozen beleid operationaliseren en ondersteunen. Indien dat niet gebeurt en iemand van de lijn afwijkt, moet men die kunnen kadreren. Dat is in deze crisis wat moeilijk gebleken. Dat is een van de aandachtspunten die rechtgetrokken moeten worden, maar dat is momenteel opgepikt.

Ten vierde, een belangrijk punt in het crisisbeheer is het onderscheid tussen een orgaan voor operationele coördinatie en een orgaan voor politieke beslissingen, dat echt juridisch bekrachtigd moet worden. Dat is een les die al getrokken is uit verschillende crisissen. Het is belangrijk dat er daartussen een duidelijke scheiding is.

Ten vijfde, het crisiscentrum heeft zich in deze crisis constructief en positief opgesteld, maar ons mandaat moet worden versterkt om onze coördinerende rol te waarborgen. Dat betekent dat de departementen moeten worden verplicht om ons de nodige correcte en volledige informatie onverwijld te bezorgen en een voortzetting van de wet betreffende NCCN, die duidelijk voor eens en voor altijd en voor iedereen bepaalt wat het mandaat van het Crisiscentrum is en wat er aan het Crisiscentrum wordt gevraagd.

Ten zesde, in een langdurige crisis wordt naast crisisbeheer ook beleid verwacht. Dat vind ik persoonlijk een belangrijk punt en dat is heel duidelijk geworden in deze crisis. Ik wil wat dat betreft toch mijn persoonlijke mening geven over het verschil tussen crisisbeheer en beleid. Crisisbeheer is erop gericht om zo snel mogelijk een crisissituatie te beëindigen of beheersbaar te maken.

Daar is de effectiviteit - het behalen van het doel en de snelheid waarmee men dat behaalt - belangrijker dan de nuance. Beleid is iets anders. Dat is afhankelijk van politieke keuzes en de nuances die daarin worden gelegd. Dat zijn dus twee onafhankelijke zaken, die hier wat door elkaar zijn gehaspeld, waardoor er onduidelijkheid

ontstond.

Anderzijds hebben we wel een crisis waarvan de impact op de maatschappij en de bevolking enorm is en dus moet er wel een plaats zijn voor beleid. De vraag is hoe men dat in die structuur incorporeert. Als men dat niet regelt, loopt men het risico dat het beleid zich in de plaats stelt van het crisisbeheer, wat natuurlijk niet optimaal is.

Laatste punt, het deelnemen aan een parlementaire onderzoekscommissie of een bijzondere commissie over het crisisbeheer tijdens een crisis vraagt veel tijd en energie. Die deelname mag het beheer van de crisis zelf niet storen. Er is een vraag geweest over een onafhankelijk onderzoeksorgaan. Persoonlijk vind ik dat een interessante piste. Alleen moet er daar een aantal juridische aspecten worden uitgeklaard. Een dergelijk onderzoeksorgaan bestaat bijvoorbeeld in Nederland, maar de cultuur en de juridische structuur zijn daar ook helemaal anders dan bij ons. Als we voor zoiets kiezen, moeten we daarvoor dus ook de juridische basis creëren.

Wie zegt juridische basis, zegt ook tijd. Dat neemt tijd in beslag. Op korte termijn denk ik wel dat er kan worden nagedacht over het in de plaats stellen van een expertencommissie of expertenteam, die, in geval van een federale crisis waar zware beslissingen moeten worden genomen die een zware impact hebben op de maatschappij, kan worden geactiveerd en dan in een peerreview de crisis permanent kan opvolgen.

Het is een optie om te voorkomen dat elk departement tijdens het werk iemand naast zich heeft die alles notuleert om aan de commissie te kunnen antwoorden en tegelijk een democratisch zicht te hebben op wat er zich afspeelt. Dat is een voorstel dat wij van het Crisiscentrum naar voren schuiven. Waarom? Omdat wij dat kennen uit onze netwerken die wij ter beschikking stellen van de provinciale en de lokale partners. Als zij aan crisisbeheer doen, hebben wij het grote netwerk D5, met experts in communicatie die hen actief kunnen ondersteunen maar die desgevallend ook aanwezig kunnen zijn om passief informatie en ervaring op te doen over hoe de dingen in hun werk gaan. Dat is een denkpiste, misschien out of the box, maar ik meen dat het nuttig is er eens over te reflecteren.

Op de volgende slide staat een aantal interne aanbevelingen en vaststellingen inzake het Crisiscentrum. De infrastructuur van het Crisiscentrum is verouderd. Wij hebben een tekort aan ruimte. Wij zitten verdeeld over twee gebouwen. Het dossier van het Crisiscentrum is nu eindelijk rond. Er zijn initiatieven genomen om de

infrastructuur in orde te krijgen. Ik kan bevestigen dat daar effectief ook politieke druk achter zit en dat de bevoegde kabinetten bezig zijn om op korte termijn voor een oplossing te zorgen. Het is belangrijk, niet alleen voor de normale werking van het Crisiscentrum, interdepartementaal, maar ook in het geval van crisisbeheer, wanneer wij heel veel mensen moeten samenbrengen, dat dit op een goede en veilige manier kan gebeuren.

Het huidige werkingsbudget van het Crisiscentrum is eigenlijk gericht op de administratieve werking van het Crisiscentrum. Dat is eigen aan de openbare organisatie. Maar wij zien dat er ook van ons verwacht wordt dat er in de vorm van oefeningen en seminars initiatieven worden genomen met het oog op de noodplanning. Daarin wordt op dit moment echter niet voorzien in het budget. Er zou eigenlijk een apart budget voor ter beschikking worden gesteld om de noodplanning effectief te kunnen operationaliseren, om te zorgen voor oefeningen, enzovoort. Een voorbeeld daarvan is de verplichting geregeld oefeningen te houden inzake het nucleaire domein. Onze mensen komen hier morgen getuigen in een andere commissie, die inzake de nucleaire veiligheid. Op dat vlak zijn oefeningen letterlijk verplicht. Als wij oefeningen willen doen met verschillende partners, moeten wij daar wel de nodige middelen voor kunnen krijgen.

De kredieten voor het beheer van grootschalige crisissen moeten voorhanden zijn. Aangezien wij dag en nacht moesten werken, hebben onze mensen – ik kan u verschillende anekdotes vertellen – meer het hotel dan hun thuis gezien. Wij moeten bijgevolg kunnen beschikken over budgetten om dat vlot te kunnen regelen. Daarnaast hebben wij ook enkele operationele vragen. Zo voelden enkele gouverneurs zich genooddaakt om op te vorderen, maar wie staat in voor de betaling van die opvordering? Die discussie komt altijd terug. Ik pleit er dus voor om na te denken over een interdepartementale provisie, een of ander concept om toe te laten dat niet op het moment zelf nog moet worden uitgezocht wie de betalingen moet voldoen of om discussies naderhand over de factuur te vermijden. Dat wil ik als belangrijk punt zeker ook naar voren schuiven.

Op de laatste slide vermeld ik de dringende noodzaak aan bijkomend personeel. Vorige zomer hebben wij al benadrukt dat een aantal structuren in deze crisis zwaar onder druk stond. Vanuit het Crisiscentrum hebben wij gezegd dat, ten eerste, de medische structuren onder druk stonden, ten tweede, de crisisbeheersingsstructuren, met inbegrip van het Nationaal Crisiscentrum, en ten derde, een aantal communicatiestructuren. Daar moesten dringend versterkingen komen. Voor ons

is het zeer moeilijk. De huidige aanwervingsprocessen en -procedures zijn zeer traag en zijn bovendien niet aangepast om gespecialiseerde medewerkers aan te trekken. Voor ons is niet de kwantiteit van personeelsleden, maar wel de kwaliteit van belang. Wij hebben echt mensen met hoog gekwalificeerde profielen nodig. De aanwervingsprocedures faciliteren dat niet. Daarnaast is het statuut voor dergelijke mensen ook niet aantrekkelijk. Het Crisiscentrum vereist een bepaalde specificiteit. Gelet op de transversale werking, kunnen onze mensen elke dag opgeroepen worden voor een of andere crisis, die onverwacht ook langer kan duren dan normaal. Mensen die op het Crisiscentrum werken, moeten met die realiteit omgaan. Kortom, er is dus dringend nood aan personeel.

Het welzijn in de crisis hangt daarmee natuurlijk samen. Onze mensen hebben in het afgelopen jaar in zeer moeilijke omstandigheden moeten werken. Ik feliciteer hen daarvoor en bedank hen nogmaals voor hun loyaliteit en betrokkenheid om dat allemaal tot een goed einde te brengen. Simpele zaken, zoals het verzorgen van warme maaltijden, het betalen van overuren en bijstand van externe diensten zijn dingen die wij toch op punt moeten stellen. Dat zijn de lessen die ik er voor mezelf uithaal, in de komende tijd moet ik daaraan werken.

Een aangepast statuut, specifiek voor de werknemers of medewerkers van het Crisiscentrum, zal wel extern mee moeten worden gefaciliteerd. Dat moet echt worden geregeld.

Ik heb duiding gegeven over het Crisiscentrum, een overzicht gegeven over aanbevelingen, punten waarvan wij denken dat ze belangrijk zijn. Dat is onze invalshoek, maar ik begrijp dat er ook andere invalshoeken kunnen zijn. Dit benadrukt echter nogmaals de nood aan het multidisciplinaire aspect in crisisbeheer.

Yves Stevens: Ik ben Yves Stevens, woordvoerder van het Nationaal Crisiscentrum. Ik zal kort wat uitleg geven bij de communicatie.

Deze crisis had een impact op de hele bevolking, van de jongste tot de oudste inwoner, dat is niet nieuw. Dit stelt nieuwe uitdagingen voor het hele crisisbeheer, maar ook voor de crisiscommunicatie. Een aantal daarvan staan op de slides, waaronder wetenschappelijke onzekerheid. Ik denk daarbij aan wat we nu weten over het vaccin, over varianten en dergelijke. Dat zijn allemaal uitdagingen die de crisiscommunicatie er niet gemakkelijker op maken. Er zijn ook heel veel betrokken partners. Dat betekent ook dat er heel veel communicatoren zijn. Dat is ook een grote

uitdaging voor de crisiscommunicatie. Dankzij de bestaande structuren voorzien in het crisisbeheer, maar ook dankzij de voorbereidingen kunnen we toch een antwoord bieden op al deze uitdagingen.

We hebben ook steeds onze doelstelling goed in het achterhoofd gehouden. Dat was heel duidelijk mensen informeren, duiden met objectieve informatie. We wilden bij wijze van spreken de mensen gidsen doorheen deze heel moeilijke en onzekere periode. Daarvoor zijn heel veel acties ondernomen. Dat waren zichtbare acties, maar misschien ook minder zichtbare. Dit waren bijvoorbeeld de ondertussen 136 persconferenties. Het informatienummer heeft ook al meer dan 850.000 oproepen ontvangen. Daarnaast werd de crisiscommunicatie vertaald in 25 talen. Deze acties werden allemaal ondernomen om de mensen zo goed mogelijk te informeren op een objectieve manier.

Ik spreek hier als voorzitter van de Infocel. Deze cel bestaat uit heel veel betrokken diensten. Dit zijn federale diensten, maar ook de deelstaten zijn erin vertegenwoordigd.

Discipline 5, het informeren en alarmeren van een bevolking, is eigenlijk een gigantisch groot netwerk dat bestaat uit honderden mensen die al meer dan een jaar dag in dag uit daarmee bezig zijn. Crisiscommunicatie is ook de mensen op het lokale niveau. De steden en gemeenten zitten ook mee in dat netwerk.

Ik wil dan ook van deze gelegenheid gebruikmaken om al die mensen eens te bedanken. Men ziet ze misschien niet. Men hoort ze misschien niet. Ik ben de woordvoerder, mij hoort men misschien wel. Die honderden mensen zijn dagelijks bezig, want een website refresht of updatet zich niet automatisch, daar zitten mensen achter. Ik wil dus mijn dank uitspreken voor heel dit netwerk.

In de federale fase staat de Infocel in voor het strategisch en operationeel coördineren van de taken van discipline 5, het informeren en het alarmeren van de bevolking. De Infocel bestaat uit alle betrokken diensten. Uit pragmatisch oogpunt hebben wij tijdens de crisis een kern-Infocel afgesplitst, met daarin het Nationaal Crisiscentrum, de FOD Volksgezondheid en Sciensano. Die zaten in de eerste weken ook fysiek samen in één ruimte. Nu is dat om evidente redenen niet meer mogelijk, maar wij horen ze nog wel dagelijks.

Het basisprincipe van de Infocel is het principe van *one voice*, met gecoördineerde en coherente boodschappen. Voor alle duidelijkheid, dat wil niet zeggen dat wij allemaal hetzelfde vertellen, want iedereen spreekt voor zijn of haar bevoegdheid.

Met andere woorden, wij trachten vanuit de Infocel complementaire en coherente boodschappen te verspreiden via de verschillende kanalen, maar ook via de verschillende partners. Ik spreek niet namens de FOD Volksgezondheid of namens Sciensano, ik spreek voor mijn bevoegdheid, het Nationaal Crisiscentrum. Wij proberen dat binnen de Infocel echter wel op een coherente manier te doen.

Ik geef een recent voorbeeld, om het wat praktischer te maken. Onlangs is beslist dat een mondmasker geen sjaal of bandana meer mag zijn. Dat werd besproken in de Infocel. Wij hadden een aantal doelstellingen. Wij moesten duiden waarom die maatregel werd genomen en wij moesten de mensen ook informeren. Wie kan dit het beste duiden? Dat zijn de mensen van Sciensano, met hun wetenschappelijke uitleg. De maatregel werd geduid door het Nationaal Crisiscentrum op de persconferentie. Het informeren en begeleiden was voor de FOD Economie, met een heel duidelijke tekst waarop men moet letten als men een mondmasker koopt en het opmaken van *visuals* en deze verspreiden naar de verschillende partners. Op deze manier wordt de communicatie op een coherente manier versterkt. Dat is een klein voorbeeld dat aantoont dat de communicatie over nieuw beleid met betrekking tot mondmaskers op een coherente manier wordt aangepakt door de verschillende partners.

Als men strategisch en operationeel wil coördineren, is het van kapitaal belang dat men over een duidelijke methodologie beschikt. Die methodologie geeft structuur in uw werking, maar ook structuur in de strategie die men wil uitbouwen. Een ander groot voordeel van het hebben van een duidelijke methodologie, is dat men kan samenwerken. Door één methodologie te delen, is men in staat om samen te werken en heeft men een duidelijk doel voor ogen. Men weet waar men mee bezig is.

Sinds een aantal jaar werkt het Nationaal Crisiscentrum met het werkproces crisiscommunicatie. Ik zal u heel de uitleg besparen, maar heel kort komt het eigenlijk neer op het volgende. Crisiscommunicatie is belangrijk om niet enkel rekening te houden met de situatie, de cijfers bij wijze van spreken, maar ook met de perceptie: wat leeft er bij de bevolking? Door die twee te koppelen aan elkaar, slaagt men erin om de bevolking te raken en haar de informatie te geven waar ze nood aan heeft. In deze methodologie, die voor alle duidelijkheid altijd wordt toegepast in het Crisiscentrum, of het nu gaat over brexit, over een kleine brand of over een pandemie die meer dan een jaar duurt, wordt het werkproces altijd gebruikt. Voor alle duidelijkheid, het Crisiscentrum heeft de

afgelopen jaren ook de nodige stappen ondernomen om het werkproces ook kenbaar te maken bij andere actoren, ook op het lokale niveau.

Als u dan eens kijkt naar die slides, ziet u een doorsnee werkdag van de afgelopen maanden. Dan ziet u dat werkproces, die methodologie, ook terugkomen. Ik verklaar mij nader.

We beginnen rond 7 uur met het monitoren, met het gaan kijken "wat leeft er nu bij de bevolking?". Ik kan u verzekeren, dat heeft het afgelopen jaar enorm gefluctueerd en is nog altijd aan het fluctueren. Maar daar moet men wel rekening mee houden.

Om 9 uur hebben we een briefing waar de twee elementen, de twee puzzelstukken worden samengelegd. Ten eerste, wat is de situatie? Collega's van de FOD Volksgezondheid, Sciensano, maar ook mensen die misschien de dag voordien COFECO-vergaderingen hebben meegemaakt, overleg van de gouverneurs, brengen puzzelstukken aan. Ten tweede, de mensen die instaan voor de monitoring zullen de puzzelstukken aanbrengen omtrent wat leeft er?

Op basis van die twee puzzelstukken zal er een strategie worden opgemaakt. In het begin ging dat dagelijks, omdat het zo hard wijzigde. Strategie wordt vervolgens omgezet in acties. Wat kunnen dat zijn? Acties als op sociale media gaan we dit en dit vandaag communiceren. Als we straks in dialoog gaan op de sociale media: dit is de *tone of voice*. Die *tone of voice* wordt niet enkel in de sociale media doorgetrokken, maar ook voor de woordvoerders, ook in de persconferentie.

Dan zitten we al bij de uitvoering. We volgen het schema van de woordvoerder die ongeveer om 10.15 uur samen zit met de interfederale woordvoerders. Tijdens die briefing wordt nogmaals aangegeven met welke perceptie men rekening dient te houden als men bijvoorbeeld interviews geeft. Om 11 uur is er de persconferentie en nadien is men beschikbaar voor het geven van interviews aan journalisten. In de namiddag zijn er meestal overlegmomenten, met de volledige infocel of met de federale diensten van de gouverneurs. Daar wordt de strategie nog eens meegegeven. Dat is in het kort een werkdag en de methodologie waarmee die is opgebouwd. Die is heel belangrijk als men strategisch en operationeel wil coördineren.

Bij de strategische coördinatie is de doelstelling om tot een gemeenschappelijke aanpak te komen. Die strategie wordt gedeeld binnen de Infocel. In het begin werd die dagelijks doorgestuurd, nu gebeurt

dat wekelijks. Op die manier proberen we tot een coherente aanpak te komen, zowel qua strategie als qua kernboodschappen.

Gedurende de crisis werden er verschillende strategieën opgesteld naargelang de fase van de crisis. Aan het einde van de eerste golf hebben we een document opgesteld om van crisiscommunicatie naar risicocommunicatie te gaan. Het ging daarbij om richtlijnen voor al onze partners, om in de komende weken en maanden om te gaan met de situatie waarin de golf onder controle was maar het risico wel nog steeds sterk aanwezig was in onze maatschappij. Met andere woorden, hoe gaan we de samenleving weerbaarder maken met onze communicatie?

Voor de rest delen we ook strategieën inzake bijvoorbeeld specifieke doelgroepen zoals jongeren en ouderen. Die komen niet steeds vanuit de Infocel maar als we goede ideeën of praktijken zien, dan kunnen we die via onze wekelijkse nieuwsbrief met het hele netwerk delen. Het komt er immers ook op aan om elkaar te inspireren. Na een jaar kan het delen van best practices zeer inspirerend werken.

We bekijken even hoe dit zich vertaalt in de structuren die zijn opgezet om tot een coherente communicatie te komen. Ik heb al een paar keer aangehaald dat de federale Infocel heel belangrijk is. Ik heb het al gehad over de opsplitsing tussen de kern en de volledige infocel. In het document dat u gekregen hebt vindt u een lijst van meer dan 20 partners waarmee we wekelijks overleg hebben.

Ook heel belangrijk is de link met het lokale niveau. Dat verloopt via de federale diensten van de gouverneurs en hun D5-verantwoordelijken. Momenteel hebben wij daar een keer per week een overleg mee, in het begin was dat drie keer per week. Daarin vragen wij ook naar feedback: wat leeft er op lokaal niveau, wat zijn de bezorgdheden, wat zijn de noden rond de communicatie? Het is dus geen top-downbenadering, maar een two-waybenadering. Wij luisteren ook naar de bezorgdheden.

Wij hebben het team D5, dat een ondersteuningsnetwerk is van experts op het gebied van crisiscommunicatie. Zij hebben ons in de eerste dagen bijgestaan, onder andere met het monitoren en het meten van de perceptie. Dat team was echter ook een soort klankbord: het gaf af en toe een soort helicopterview om te weten of wij wel goed bezig waren. Zij gaven ons extern advies en dat was zeker nuttig.

Uiteraard neemt er iemand van de Infocel ook deel

aan de andere beleidsstructuren, zoals COFECO en het overleg met de gouverneur.

Wat betreft het contact met het politieke niveau zijn er de politieke woordvoerders. Dat verloopt eerder ad hoc, op een constructieve manier, maar niet gestructureerd. Daar kom ik straks nog even op terug.

De internationale contacten met onze homologen verlopen bijvoorbeeld via de Benelux en in Europees verband, maar ook via informele contacten: af en toe eens bellen naar de collega's in Parijs of Den Haag is zeer waardevol.

Tot slot onderhouden wij ook contacten met de academische wereld, onder anderen met Maarten Vansteenkiste voor de motivatiebarometer, die zeer waardevolle rapporten aanlevert. Met de heer Vansteenkiste en andere onderzoekers gaan wij in gesprek om te bekijken wat wij daar van communicatie uit kunnen halen. Er zijn echter ook andere academici die ons ondersteunen op een ad-hocmanier.

Onze allerbelangrijkste taak is natuurlijk het informeren en alarmeren van de bevolking. Om iedereen te bereiken – dat moet toch de doelstelling zijn – moet men naar een mix van communicatiekanalen gaan. Elk kanaal heeft zijn eigenheid en heeft ook een aparte doelstelling. Het is juist die mix die wij inzetten in onze betrachting om de hele bevolking te bereiken.

Ik ga ze niet allemaal overlopen, maar ik wil eerst nog even aanhalen dat het voordeel van een goede voorbereiding is dat wij snel konden reageren.

Kijk bijvoorbeeld naar BE-Alert. Dat is een tool die we in een normaal crisisbeheer gebruiken. Dat hebben we onmiddellijk kunnen inzetten. De website infocoronavirus.be stond eind januari al online. Er stond wel weinig informatie op, maar dat zorgde er wel voor dat we dit voor de federale fase al ver konden ontwikkelen. Het 0800-informatienummer was begin februari al operationeel en is nog altijd operationeel.

Ik geef nog een aantal cijfers mee. Sociale media dienen niet alleen om berichten te posten, maar vandaag vooral ook om in dialoog te gaan met mensen. Tot 6.500 vragen werden per dag op de sociale media beantwoord.

Voor het informatienummer zitten we momenteel aan ongeveer 850.000 oproepen. In het begin was dat 24 uur op 24 uur operationeel. Momenteel is dat op werkdagen, maar wel 7 op 7. We zien daar wel een ongelooflijke piek na elke aankondiging van nieuwe maatregelen.

BE-Alert werd altijd ingezet door het Nationaal Crisiscentrum nadat nieuwe beslissingen werden genomen. Dat werd per mail naar ongeveer 950.000 mailadressen verstuurd.

Er zijn ook minder zichtbare acties, die ik ook even in de kijker wil zetten, omdat we daarin enorm veel tijd hebben geïnvesteerd: inclusieve communicatie, het bereiken van moeilijk bereikbare doelgroepen, onder meer het vertalen in 25 talen, dankzij een enorm groot netwerk dat we hebben uitgebouwd, het beschikbaar stellen van audio- en videofragmenten voor doven, slechthorenden en slechtzienden, het beschikbaar stellen van materiaal of communicatie in beeldtaal voor laaggeletterde mensen, aandacht voor heel specifieke doelgroepen zoals jongeren, onder andere via een partnership met een organisatie als WATWAT.

De nationale campagnes hadden als doelstelling om de mensen te motiveren. Er zijn een aantal nationale campagnes geweest in samenwerking met de Kanselarij. Er was ook specifieke aandacht voor jongeren door het inzetten van influencers.

Dan ga ik over naar de belangrijkste aandachtspunten. Voorbereiding loont, hebben we gemerkt. Hoe hebben we dat gemerkt? Vooral met een sterk netwerk, dat is ingebed in het crisisbeheer, de Infocel, maar ook informele contacten. Het is enorm belangrijk om daarin voor een crisis te investeren, want dat rendert tijdens een crisis.

Dat zijn heel eenvoudige zaken, maar het is veel aangenamer om mekaar te helpen en informatie te delen als men zijn homoloog in Parijs of Nederland kan bellen en men hem effectief kent.

Wat betreft het werkproces crisiscommunicatie, zoals ik al heb gezegd, is dit een methodologie die structuur geeft aan de werking, maar die het ook mogelijk maakt om samen te werken over de niveaus heen, met de federale diensten, de gouverneurs en het lokale niveau. Een gedeelde methodologie maakt samenwerken eenvoudiger.

Communicatiekanalen die klaarstaan, die we kennen en die we kunnen inzetten. Wij hebben bijvoorbeeld het informatienummer heel snel kunnen activeren omdat het Nationaal Crisiscentrum een raamcontract heeft met een externe firma. Dat is voorzien, dat staat klaar en in een crisis kunnen we dat activeren. Meer nog, binnen het uur is dat informatienummer operationeel.

Websites, snel online. Persconferenties. De

Kanselarij heeft een overeenkomst met het Residence Palace, wat maakt dat wij logistiek heel goed omkaderd zijn en dat we niet moeten beginnen improviseren.

Ik heb het daarnet al gehad over BE-Alert, maar er is ook BE-Ready. Dat is een educatief project voor jongeren in de lagere school. Dat pakket bestond en wij hebben daaraan in de loop van augustus een educatieve les toegevoegd, zodat jongeren op een educatief verantwoorde manier les konden krijgen over COVID-19.

Wat betreft de communicatiekanalen, daar ga ik heel snel over, want de meeste heb ik al aangehaald. Ik wil daarover enkel nog het volgende zeggen. We zitten aan 136 persconferenties. Dat is veel, maar ik denk dat het belangrijk is om in een crisis te blijven communiceren, om zelf op basis van de realiteit, maar ook van de perceptie, te informeren en te duiden. Als men stopt met communiceren, laat men een informatieleegte achter en zullen andere mensen in de plaats beginnen communiceren.

Het is belangrijk om de continuïteit te bewaren. We hebben dat zeker gemerkt in de eerste golf. Veel mensen zeiden toen dat het enige waarnaar zij luisterden de objectieve duiding om 11.00 uur was en dat al de rest wat te veel aan het worden was. Ik denk dat wij daarin wel geslaagd zijn.

Wat betreft de website, dat is een crisiswebsite. De doelstelling van een crisiswebsite is in eerste instantie om te informeren, maar ook om niet plat te gaan op piekmomenten. De website heeft nooit platgelegen, in tegenstelling tot de crisiswebsites in het buitenland die de belasting op piekmomenten wel een paar keer niet aankonden.

Het nadeel van een crisiswebsite is dat het niet altijd de meest aantrekkelijke website is. Dat is ook bewust gedaan om ervoor te zorgen dat we niet *down* gaan. Sociale media zijn referentiekkanalen, maar we zetten vooral ook in op dialoog, communicatie in twee richtingen dus.

Samenwerking is cruciaal, zeker op momenten dat je mensen wilt motiveren. Een top-down benadering van het federale niveau naar beneden werkt niet altijd. Er is nood aan partnerships met bijvoorbeeld de lokale besturen, maar ook met middenveldorganisaties. Vandaar hebben we vanuit de infocel ook aansluiting gezocht met middenveldorganisaties, zoals jeugdbewegingen. We hadden daar wel een stap verder in kunnen gaan. We hadden meer out of the box kunnen denken en hadden los moeten komen van onze traditionele partners. In een snel om zich heen slaande crisis zijn onze partners in eerste

instantie overheidspartners. In een langdurige crisis zijn er ook wel middenveldorganisaties nodig. We hebben die gezocht, maar misschien hadden we daar een stap verder in kunnen gaan. Die les kunnen we trekken uit de situatie en moeten we zeker bekijken en verder analyseren.

Onze samenleving is geen homogene samenstelling. Daar moeten we ook rekening mee houden. Enkel met massacommunicatie en de grote middelen, zoals persconferenties, een website, de media, komen we er niet. We moeten analyses maken van de specifieke doelgroepen, de noden, welke kanalen we kunnen gebruiken en welke boodschappen we kunnen geven. Dat hebben we goed gedaan. We hebben daar de nodige inspanningen voor gedaan, onder andere voor anderstaligen. Ook voor jongeren en mensen in kansarmoede zijn er heel wat initiatieven genomen.

We zijn de meest betrokken partner misschien een beetje uit het oog verloren. We hebben onze interne communicatie wat verwaarloosd. Dat geef ik grif toe. Dit kwam omdat er zoveel andere zaken liepen. Dat is echter toch wel heel belangrijk. We zullen dat waarschijnlijk niet meer meemaken omdat het welzijn van onze medewerkers, niet enkel van de communicatiedienst, maar van het hele Crisiscentrum en bij uitbreiding van alle partners, zo belangrijk is. Dit weegt op iedereen in de maatschappij, maar dit weegt ook op alle mensen binnen het Crisiscentrum en het crisisbeheer, maar ook van de crisiscommunicatie.

Voor alle duidelijkheid, mensen aan het informatienummer of de webcare worden rechtstreeks geconfronteerd met de bevolking. Ik kan u garanderen dat het soms niet de vriendelijkste telefoons of commentaren op sociale media zijn. Ondanks het feit dat de mensen die daar zitten, willen helpen, krijgen zij heel veel verwijten. Voor alle duidelijkheid, ik heb daar begrip voor, mensen zijn soms radeloos. Zij worden daarmee geconfronteerd en nemen dat voor een stukje mee. Interne communicatie met het oog op welzijn is dus oh zo belangrijk.

Dit is geen *fast burning crisis*, het is een *slow burning crisis*. De Infocel heeft vooral ervaring met *fast burning crises*, met heel snel reageren, heel snel instructies geven aan de bevolking. Neem als voorbeeld 22 maart, met de heel snelle oproep om de omgeving te mijden. Dat kan ook de instructie zijn bij een brand om ramen en deuren te sluiten. Het gaat dan om heel korte instructies voor een redelijk korte periode.

Dit gaat voor alle duidelijkheid over een *slow burning crisis*. De doelstelling van de communicatie

is hier ook voor een stuk anders. Wij willen voor een deel de samenleving weerbaar maken en voor een deel inzetten op een langdurige gedragsverandering, in plaats van heel korte instructies. Het gaat niet over het sluiten van ramen en deuren gedurende een namiddag, het gaat over het aanpassen van zijn gedrag voor de komende weken en maanden.

Dat maakt dat men andere inzichten moet gaan verwerken. Wij zijn dan ook heel blij dat wij inzichten van gedragspsychologen hebben kunnen verwerken in onze crisiscommunicatie, onder andere in de gids en de strategie van crisiscommunicatie naar risicocommunicatie.

Een ander punt dat wij zeker moeten meenemen, betreft burgerparticipatie. Dit is niet nieuw. Er was een enorme dynamiek, zeker in de eerste golf, onder de bevolking. Mensen wilden dingen doen, wilden helpen, denk maar aan maakjemond-masker.be. Er was een hele dynamiek waarmee men vanuit communicatie maar ook beheer rekening moest houden. Men kan dergelijke dingen niet negeren, men moet ermee en erover communiceren.

De duur van deze crisis maakt dat men moet opletten dat men niet in een tunnel terechtkomt, dat men geen tunnelvisie krijgt. Vanaf het begin weet men dat en toch is het oh zo gevaarlijk om in een tunnelvisie terecht te komen, korte-termijnstrategieën uit te werken en niet op lange termijn te denken.

Vandaar dat het zo belangrijk is af en toe een helicopterview te hebben en in gesprek te gaan met mensen die buiten de organisatie staan, en een beetje te reflecteren. Dat kan met een buitenlandse homoloog zijn, dat kan met iemand van het netwerk Team D5 zijn, of met iemand van de academische wereld. Dat is cruciaal, want als men er dag in dag uit inzit, komt men sowieso stilaan in een tunnelvisie terecht.

Volgend punt: communicatie maakt onderdeel uit van het beleid. Wij hebben vastgesteld dat de adviserende rol van de Infocel voor een deel te beperkt was en dat communicatie te veel herleid werd tot uitvoerende taken en minder tot een adviserende rol. Met andere woorden, de communicatie moest het beleid volgen. Wat niet altijd even evident was. Wij hadden graag meer een adviserende rol opgenomen.

Dat maakt dat er een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen enerzijds beslissingen en anderzijds communicatie. Een aantal begrippen is communicatief gewoon moeilijk uit te leggen. Het begrip "bubbels" is

communicatief niet eenvoudig uit te leggen. Het verschil tussen essentiële en niet-essentiële verplaatsingen is niet evident.

Het laatste punt op deze slide gaat over de wijzigingen in de structuren. Die wijzigingen maakten het niet altijd evident. Het commissariaat kwam erbij, taskforces en dergelijke meer. Het ging niet altijd om mensen die vertrouwd waren met crisisbeheer.

De burger maakt geen onderscheid tussen communicatie van de administratie en de politiek. Dat is voor hem één grote communicatie. Dat is ook logisch. Dat wil wel zeggen dat in een crisis de politieke communicatie naadloos moet aansluiten op de administratieve communicatie, en vice versa.

Voor alle duidelijkheid, wij konden heel goed overleggen met de woordvoerders van de verschillende ministers. Maar, dat was geen structureel overleg. Het was eerder ad hoc, punctueel. Het was misschien beter geweest dat de Infocel een adviserende rol kon opnemen.

Er was ook een beetje gebrek aan sturing van de infocel. Dan bedoel ik bijvoorbeeld: *the tone of voice*. Wat zijn de kernboodschappen? Hoe moeten wij die verwoorden? Dat was niet altijd even evident.

Tot slot nog iets over de cruciale sleutelmomenten. De Nationale Veiligheidsraad en het Overlegcomité zijn cruciaal, maar het was niet altijd even evident om daarin te werken. Voor alle duidelijkheid, de beslissingen kenden wij uiteraard niet van tevoren, wat maakt dat we zeer moeilijk of zelfs niet konden anticiperen. De briefing was beperkt of was er niet. Na een vergadering van de Nationale Veiligheidsraad of het Overlegcomité moesten we dus met heel weinig elementen aan het werk gaan. De burgers en de journalisten kijken dan immers allemaal naar de infocel voor meer informatie. Wij zaten toen eigenlijk met een informatievacuüm, iets wat ik even toelicht. De beslissingen waren genomen en daarna moesten we eigenlijk op het ministerieel besluit wachten om meer duidelijkheid te krijgen. Tijdens dat informatievacuüm kregen we echter duizenden telefoontjes en honderden persvragen. Zo is het uiteraard moeilijk werken.

Ik meen dat ik hiermee de belangrijkste punten heb toegelicht. Ik sta uiteraard ter beschikking om uw verdere vragen te beantwoorden.

Bart Raeymaekers: Mijnheer de voorzitter, wij hebben echt ons best gedaan om uitgebreid te antwoorden, zowel op de schriftelijke vragen als hier in de commissie. U zult gemerkt hebben dat

objectiviteit en authenticiteit de rode draad vormen in de persconferenties. Die streven wij ook hier na en wij zijn ter beschikking.

De **voorzitter**: Ik wil vooreerst het hele team bedanken, want wij beseffen allemaal wat jullie in deze crisis hebben betekend. U hebt ook zaken aangehaald waarbij wij misschien minder hebben stilgestaan, terwijl ze toch een belangrijke rol hebben gespeeld. We mogen dat zeker niet onderschatten en dat maakt onze waardering voor de tijd die u besteedt aan het beantwoorden van de vragen, alleen groter.

Ik wil de leden graag even meegeven dat we rond 17.30 uur zouden willen afronden. Ik heb dat ook afgesproken met de sprekers. We proberen dat te halen en als het niet lukt, zullen we op dat moment bekijken hoe we daarmee kunnen omgaan.

Yngvild Ingels (N-VA): Ik wil even terug naar het begin van de crisis. U zegt zelf: een van de basisopdrachten van het crisiscentrum is de actieve waakzaamheid. Dat is zeer juist. Ik vermoed dus dat jullie met grote ogen zaten te kijken naar wat in Azië aan het gebeuren was in december en zeker in januari en februari. Ik weet ook dat jullie verschillende keren aan de alarmbel hebben getrokken en vroegen wat te doen, hoe af te spreken met Volksgezondheid en vanaf wanneer men naar de volgende fase van samenwerking moest gaan.

Hoe is dat gestart? Volksgezondheid behandelde de kwestie eerst monodisciplinair, wat op zich niet vreemd is in het begin, maar wat was de scharnierfase? Wat waren de elementen om over te schakelen? Vonden jullie dat dat op tijd was? Als we de gouverneurs moeten geloven, was dat allemaal redelijk laat en hebben ze zelf moeten doorduwen bij Volksgezondheid op de conferenties van de gouverneurs. Wat was daar jullie insteek?

Ik wou het ook hebben over de globale doelstelling van de crisis. In mijn ogen, ik denk dat veel mensen het daarmee eens zijn, was het in de eerste golf zeer duidelijk. Iedereen op straat wist dat de globale doelstelling de bescherming van ons zorgsysteem was. Dat mocht niet kapseizen. Daar gingen we buiten voor applaudisseren. Dat was communicatief ook heel duidelijk. Die duidelijkheid in communicatie en in de algemene doelstelling ben ik persoonlijk kwijt. Ik denk niet dat ik de enige ben.

Op een bepaald moment dacht ik dat we uiteindelijk moesten leren leven met het virus, maar dan kwamen de experts vertellen over de drempels: zo veel ziekenhuisopnames, zo veel doden. Ik heb de indruk dat dat absoluut niet meer

op dezelfde manier aanslaat als tijdens de eerste golf, waar het heel duidelijk was dat we het samen moesten doen om ervoor te zorgen dat onze zorg overeind blijft.

Hoe zien jullie dat? Is het voor jullie nog duidelijk wat de algemene doelstelling is? Moeten we niet stilaan, omdat de varianten blijven komen, naar een andere doelstelling gaan, met name het leren leven met de crisis en stoppen met alles op slot te doen en te kijken wat er geleidelijk aan mogelijk is. Dat is een vraag naar de algemene strategie in het crisisbeheer.

Dan heb ik nog een vraag over de beslissingsstructuur. In het begin was er COFECO Beleidscel, dan COFECO Nationale Veiligheidsraad, dan COFECO Overlegcomité. Altijd zaten de kabinetten mee aan tafel in COFECO. Normaal is er eerst COFECO met de diensten. Daarna kan er een aftoetsing met de kabinetten zijn en dan ministeriele besluitvorming.

Ik heb de indruk dat het een kluwen was en dat de kabinetten van begin tot einde in COFECO aanwezig waren. Ik kan mij voorstellen dat het voor bepaalde diensten niet altijd gemakkelijk was om te zeggen wat ze dachten. Ik wou graag jullie reflectie daarover.

De keuze voor de ministeriële besluiten kan ik in de beginsituatie zeker begrijpen. Hebben jullie ooit aangekaart of werd ooit bediscussieerd dat de ministeriële besluiten op lange termijn misschien geen goede keuze zijn?

Dezelfde vraag gaat op voor de FAQ's, waarvan sommige heel specifieke vragen zijn. Het gebruik van FAQ's is een normale manier van werken, maar ik denk dat het proporties heeft aangenomen die niemand wou. De FAQ's werden eindeloos lange lijsten, waarvoor jullie veel tijd nodig hadden om die telkens up-to-date te houden, en dan nog is het onmogelijk om op alles een antwoord te hebben, dus dat lijkt mij een zeer vermoeiende manier van werken.

U hebt ook gesproken over de prioritaire risico's met de oefening in 2018, waarin inderdaad ziektes en effecten van de globalisering werden opgenomen. Ik begrijp dat jullie niet alles zelf kunnen doen, daarom moeten jullie coördineren en bekijken wat er in de verschillende departementen gebeurt. Wel vraag ik of naar aanleiding van die identificatie in 2018 van prioritaire risico's contact werd opgenomen met het departement Volksgezondheid met de vragen hoe ver het bij Volksgezondheid stond met de noodplanning en of er noodscenario's geoefend worden? Hoe verliep de contactname en eigenlijk de constante

opvolging tussen jullie als coördinator en het departement Volksgezondheid?

U hebt ook gesproken over het gevaar van parallelle structuren in het crisisbeheer, wat mij een heel terechte opmerking lijkt. Toch hebben wij nog nooit zoveel adviesorganen gezien als in de huidige crisis. Vanwaar kwamen al die adviesorganen, zoals de RAG en al die organen waarvan ik me niet eens meer de naam herinner? Hoe verliep de werking met de normale basisstructuren?

U hebt ook gesproken over de onafhankelijke experts als een soort van observatoren die tijdens de crisis meekijken en die een soort van liaison met de buitenwereld kunnen zijn, zodat jullie zich op het crisisbeheer kunnen concentreren, waarvoor ik zeer zeker begrip heb. Misschien kunnen die mensen dan ook instaan voor een debriefing, zoals ik met mijn partij al een tijdje vraag.

Enigszins in dezelfde zin, enkele experts hebben in onze bijzondere commissie getuigd over het gebrek aan kader waarin zij moesten werken. Zijn jullie voorstander van een soort van raamcontract om experts van universiteiten of studiebureaus te kunnen aanwerven binnen een bepaalde opdracht en tegen een bepaalde vergoeding? Hoe beschouwen jullie de langdurige hulp van experts?

Ook op de communicatie wil ik nog even ingaan. Ik weet dat jullie een fantastisch systeem en goede methodologie hebben. Het moet echter frustrerend zijn als jullie dat allemaal zo goed voorbereiden en vervolgens ministers op eenzelfde dag drie verschillende zaken te horen zeggen. Een stom voorbeeld is een minister die sprak over "het zich niet bewegend verplaatsen". Ik kan me voorstellen dat zulke onnozelheden verschrikkelijk moeten zijn. Jullie hebben er immers gelijk in te stellen dat de politiek en de administratie één kanaal is voor de burger. Mijnheer Stevens, ik weet niet hoeveel grijze haren u er ondertussen bij hebt gekregen, maar wat jullie gedaan hebben, lijkt mij een ongelooflijke opdracht.

Ik heb er respect voor dat jullie telkens op die persconferentie moeten staan en zaken zoals de ijskar moeten uitleggen. Ik ben dit weekend ongelooflijk vaak aangesproken over de ijskar, en ik zal niet de enige zijn. Jullie moeten dan vertellen dat een ijskar niet mag rondrijden, maar dat mensen wel mogen aanschuiven aan een vaste infrastructuur. Op wat is dat dan gebaseerd? Hoe communiceren jullie dat? Hebben jullie zelf al door dat dat verkeerd zal aflopen wanneer jullie de maatregel communiceren? Als we de beelden zien, lijkt het mij veel veiliger dat een ijskar van bubbel tot bubbel kan rijden in de dorpstraat, of zelfs aan

de kust, mits wat organisatie. Dat leek mij echt een heel moeilijke zaak. Er zijn waarschijnlijk massa's voorbeelden, maar ik neem nu maar het meest recente.

Goed dat jullie dat telkens opnieuw doen. Jullie krijgen dan waarschijnlijk heel veel kritische vragen. Waar is die wetenschappelijke onderbouwing van die communicatie en die regeltjes? Dat doet het draagvlak natuurlijk heel wat krimpen. Mensen begrijpen het niet meer. Dat is niet jullie fout, maar het is echt een kluwen geworden.

Ik wil jullie nog heel erg bedanken, niet alleen voor wat jullie vandaag hebben verteld, maar ook voor de heel uitgebreide schriftelijke voorbereiding en vooral voor wat jullie het voorbije jaar hebben gedaan. Niemand van de commissieleden heeft al kritiek geuit op jullie. Iedereen is heel hard onder de indruk van de blijvende inzet en de coördinatie die jullie telkens opnieuw met frisse moed hebben willen inzetten. Dank u wel.

Barbara Creemers (Ecolo-Groen): Dank u wel, mijnheer Raeymaekers en mijnheer Stevens, niet alleen voor de 180 pagina's antwoorden die we gekregen hebben, vlot in twee talen. Ik ben er nog niet helemaal door geraakt. Ik wil mij alvast excuseren voor een eventuele bijkomende vraag die toch al is beantwoord. Dan mag u daar zeker naar verwijzen. Ik heb nog een paar bijkomende vragen die vandaag tijdens jullie voorstelling naar boven zijn gekomen.

Mijnheer Raeymaekers, u zei dat jullie jullie uiterste best hebben gedaan. Dat geloof ik absoluut. Ik heb ongelooflijk veel respect voor wat jullie al meer dan een jaar aan het doen zijn. Op een gegeven moment zei u dat we gelukkig geen toestanden hebben meegemaakt zoals in andere landen. Wat bedoelde u daar precies mee?

Ik wil zeker geloven wat gouverneur Berx ons ook al heeft uitgelegd, dat voor het systeem van BE-Alert van over de grens naar ons wordt gekeken omdat het goed werkt en goed gaat. Aan de andere kant moeten we ook niet onder stoelen of banken steken dat we wel met 20.000 coviddoden zitten en dat we zeker in de eerste fase van de pandemie toch ook niet hét voorbeeld van de wereld waren in crisisaanpak. Ik vermoed dat u bedoelde dat we de toestand van Bergamo hebben gezien, waar dokters de keuze moesten maken wie kan helpen en wie niet, maar aan de andere kant zijn we daar eind oktober, begin november toch ook wel heel dichtbij geweest. Ik vroeg mij dus af wat u daar precies mee bedoelde.

Misschien mag ik het brugje al maken. Hebt u weet

van andere landen waar nog goede voorbeelden zijn waar we ook van kunnen leren? Ik kan mij indenken dat BE-Alert zeker een heel goed iets is, maar misschien zijn er in andere landen zaken te leren die wij in onze aanbevelingen nog zeker moeten opnemen om het hier nog beter te kunnen doen.

U zegt ook: "Kijk, we hebben geprobeerd om de juiste profielen aan te trekken, maar dat is niet altijd gemakkelijk". Ik werd ook getriggerd door iets wat u nog zei: "Het statuut van onze medewerkers is niet aantrekkelijk en daarom kunnen we moeilijk de juiste aanwervingen doen, de juiste profielen aantrekken". Zou u mij daar nog iets meer uitleg over kunnen geven wat u daar precies bedoelt? Zijn dat de werkomstandigheden? Is dat het loon? Mij lijkt een ambtenarenstatuut in sommige omstandigheden net wel een aantrekkelijk statuut om in te werken, dus ik begrijp niet heel goed wat u daar mee bedoelt.

Een aantal van de punten die u aanhaalde, kwamen mij bekend voor. Zo heb ik even gezocht naar het orgaan dat meekijkt en mee evalueert en mee al een stuk de evaluatie maakt tijdens de crisis. Dat was ook al een punt dat Floor Lams, die vroeger onze experte was en ons heeft bijgestaan in de eerste fase van onze werking, had aangehaald. Ik denk dat we daar zeker moeten voortgaan. Langs de andere kant komt mijn praktische ik dan boven en dan denk ik: als we nu al te weinig volk hadden om alles in goede banen te leiden, hoe gaan we dan een mogelijk parallel circuit daar nog aan kunnen koppelen? Ik blijf nog een heel klein beetje op mijn honger zitten hoe we dat juist moeten aanpakken. In één van de eerste nota's die mevrouw Lams voor ons maakte, zei ze: "Wat ik eigenlijk hoop dat we kunnen doen, is dat iedereen die in deze crisis betrokken wordt, een spoedcursus crisismanagement zal volgen voor een uniforme crisismethodologie".

Ik kan mij indenken dat u daar ook voorstander van bent, maar hoe hebt u dat ervaren? Mevrouw Lams zei ons – dat was mijn eerste kennismaking met het begrip crisiscommunicatie in zulke grootschalige crisissen – dat men heel hard merkt dat een aantal beleidsmakers, zij die de beslissingen moeten nemen, niet voldoende kennen van crisiscommunicatie en -methodologie om daarmee aan de slag te gaan. U bent daar uiteraard experts in en dus vroeg ik mij af of u dat ook zo hebt ervaren en of u het gevoel hebt dat u voldoende kon wegen op de besluitvorming. U hebt crisiscommunicatie en -methodologie immers in de vingers. Kon u voldoende wegen op de besluitvorming?

Ik voel uw frustratie over de FOD Volksgezondheid

in alles wat ik heb gelezen over de eerste weken van de crisis. In de eerste 20 pagina's van de antwoorden staat minstens tien keer dat u heel veel pogingen hebt ondernomen om de FOD Volksgezondheid te doen bewegen of om voor meer samenwerking te zorgen, maar dat dat niet lukte. Op 12 maart, denk ik, was er nog een vraag van de gouverneurs om het over te nemen in de federale fase, maar u moest nog altijd antwoorden dat de FOD Volksgezondheid de zaak in handen bleef houden en dat u dat niet kunt doen, ondanks verschillende pogingen. De informatie die u kreeg, was onvoldoende. U zegt letterlijk dat het bijna een eenrichtingsverkeer was van vragen van u aan de FOD en dat u te weinig informatie kreeg.

Ik heb daar twee vragen over. Wie moest daar finaal over beslissen binnen de FOD Volksgezondheid? Was dat een beslissing die de FOD Volksgezondheid kon blijven nemen? U zegt ook dat het een politieke beslissing was om de lead bij de FOD Volksgezondheid te laten. Ik lees heel veel frustratie bij u en bij de gouverneurs. Wat hebt u gedaan om die frustratie aan te kaarten? U zag de tsunami aankomen en was enorm gefrustreerd dat de FOD Volksgezondheid niet bewoog. Ik kan mij indenken dat iedereen die geprobeerd heeft om dat aan te kaarten, achteraf zei dat zij het toch hadden gezegd, dat zij ervoor hadden gewaarschuwd en dat zij toen hebben geprobeerd om ook het politieke niveau ertoe te bewegen de FOD Volksgezondheid te laten doen wat u wilde. Ik lees heel veel goede aanbevelingen om dat in de toekomst meer uw richting uit te trekken en ik begrijp ook helemaal waarom.

Mijnheer Stevens, ik heb mateloos respect voor al wat uw medewerkers hebben moeten doen. U vertelde dat wanneer een beslissing werd genomen maar het ministerieel besluit er nog niet was, u wel moest communiceren. Dat moet verschrikkelijk zijn. Is dat in de loop van het jaar veranderd? Hebt u op een of andere manier minder het gevoel gekregen dat de communicatie het beleid moest volgen? Hebt u ergens een voet tussen de deur gekregen om dat beter te maken?

U zei dat de veranderende structuren het niet altijd gemakkelijk maken. U gaf als voorbeeld het Commissariaat, dat er nog is bijgekomen. In veel hoorzittingen horen wij dat het feit dat het Commissariaat erbij kwam en het een stukje overnam, een goede evolutie was. Hoor ik u nu iets anders beweren? Kunt u daarover iets meer uitleg geven? Hoe werkt u nu samen met het Commissariaat? Daar zitten toch ook mensen die bedreven zijn in crisismethodologie en crisiscommunicatie. Werkt het nu beter?

Op een gegeven moment, en ik begrijp helemaal

dat het niet uw fout was, was er heel wat kritiek op het feit dat iemand die dezelfde vraag stelde via Twitter, de website of de telefoon, telkens een ander antwoord kreeg. Hebt u dat en cours de route kunnen verbeteren of oplossen? Het was voor u heel erg frustrerend, maar ook voor de bevolking, omdat men verschillende informatie kreeg. Is dat intussen verbeterd? Hoe bent u daarmee omgegaan?

Ik heb u verscheidene keren horen zeggen dat het heel goed was dat u af en toe eens kon bellen met de collega's in Parijs en in Den Haag. U zegt in de aanbevelingen ook dat die informele contacten zeker bevorderd moeten kunnen worden. Is daar helemaal niets structureel geregeld? Het lijkt alsof men eens belt als men een goed contact heeft. Moeten wij dat niet verankeren, of net niet? Misschien kunnen wij veel leren van communicatie die het in Nederland goed doet of net omgekeerd. Kunt u daarover nog iets meer zeggen? Is er helemaal niets structureel geregeld? Doen wij dat dan beter wel of niet?

Hervé Rigot (PS): Avant toute chose, je tiens à remercier les intervenants pour le temps qu'ils ont su nous consacrer car, ils l'ont indiqué, gérer une crise signifie être sur le terrain et être dans l'action.

Votre exposé, messieurs, était pour moi d'une grande clarté. À l'instar de ma collègue, Mme Cremers, je dois avouer que je suis encore occupé à assimiler vos notes tant elles étaient conséquentes. Vous avez pris la peine de nous consacrer le temps d'y répondre. J'espère déjà ne pas faire de doublon avec les réponses que vous auriez pu nous apporter au travers de ces notes.

Merci aussi pour le travail que vous prestez quotidiennement. Les crises et urgences constituent votre quotidien. Votre expertise est fondamentale pour nous permettre de passer celle-ci. Tout comme mes collègues, je tiens à souligner le respect que nous portons à votre travail et, à travers celui-ci, à toutes vos équipes, car nous sommes convaincus que c'est véritablement un rôle essentiel mais terriblement éprouvant aussi et, sans aucun doute, frustrant - vous avez pu l'évoquer à plusieurs reprises.

Ce qui importe aujourd'hui, c'est de savoir pourquoi, malgré une structure existante, qui a démontré ses capacités, qui est si bien développée pour gérer des crises génériques ou atténuer ces crises, nous ne soyons pas parvenus à agir rapidement, dès le début de la pandémie. Les premières questions à ce niveau portent sur la structure fédérale de coordination. Vous l'évoquez, en cas de crise, il faut s'appuyer sur l'expérience, la stabilité. Il ne faut pas lancer de nouvelles

expériences et tenter de nouvelles choses. On aurait dû s'ancrer sur ce qui était déjà efficace, sur ce qui fonctionnait. Et dans le cas présent, on choisit de ne pas utiliser la structure fédérale de coordination et de gestion de crise et on part clairement vers le SPF Santé, qui prend les commandes - vous avez expliqué, dès le début, vos remarques par rapport à ce point - et met notamment en place toute une série de groupes de travail et de *taskforces*.

Vous faites état des difficultés rencontrées aussi avec le SPF Santé, car c'est particulier comme façon de faire, par rapport à ce qu'il aurait été de bon ton de faire, notamment en matière de communication vers les parties prenantes, les gouverneurs, les bourgmestres, mais aussi la communication entre les niveaux politiques, les experts et le terrain, autant de choses qui auraient pu mieux fonctionner.

À une époque, nous avons connu une crise – à un autre niveau, certes – en rapport avec Ebola. À titre de comparaison, comment a-t-elle été appréhendée sur le plan de la gestion? L'a-t-elle été via la structure fédérale de coordination? Pourquoi n'est-on pas reparti, non d'une page blanche, mais des bonnes pratiques et expériences dont des leçons auraient pu être retirées?

Il importe de disposer de plans suffisamment généraux, à compléter par des fiches pratiques et à adapter aux besoins spécifiques afin de ne pas déboussoler les acteurs de terrain, de sorte que chacun connaisse son rôle lorsqu'une situation difficile se présentera.

Est-il, selon vous, indispensable de disposer d'un plan particulier pandémie à l'avenir? Ou bien, au contraire, comme vous le dites, une gestion de crise générale impose-t-elle un tronc commun en vue de maintenir une stabilité? Dans ce cas, une fiche particulière à la pandémie y serait-elle jointe? Par ailleurs, je suis étonné que l'on ne vous ait pas sollicités dès le début de la crise, en tout cas, pour la piloter. De même, je suis surpris que l'on n'ait pas pris en compte le plan pandémie de 2006, dont on a indiqué qu'il n'était – sans aucun doute – pas à jour. Néanmoins, considérez-vous qu'il aurait pu servir de base de travail? Je me réfère à votre raisonnement selon lequel il est bon d'avoir de la stabilité lorsqu'il s'agit de gérer une crise et, certainement, de s'abstenir de toute improvisation. Ce plan pandémie peut-il encore être actualisé ou faut-il le balayer d'un revers de la main et repartir d'une page blanche pour la suite?

Une rationalisation des structures de crise est-elle indispensable pour en assurer la gestion

efficace? Je pense connaître votre réponse, bien sûr.

Vous indiquez la nécessité de bien définir le rôle respectif des acteurs. Selon vous, quelles sont les instances – parmi celles sur lesquelles nous pouvons nous appuyer et qui ont été créées récemment – et organisations qu'il faut absolument impliquer dans le mode décisionnel de gestion de crise?

À plusieurs reprises, vous avez signalé l'absence de coordination avec le terrain, notamment les médecins généralistes – dont nous avons entendu les frustrations. De même, les hôpitaux ont regretté que les décisions soient prises *top-down*, alors qu'il aurait fallu aussi recourir au *bottom-up*. Quels sont les besoins du terrain?

Selon vous, comment intégrer les parties prenantes afin que les mesures soient praticables (ce qui a fait défaut au début) et efficaces dans la gestion quotidienne d'une crise?

Pour revenir sur la stabilité que vous évoquiez, Mme Belkhir mentionnait l'intérêt de recourir à un groupe "pandémie" permanent comprenant des acteurs de terrain, des cellules stratégiques et des scientifiques et qui pourrait établir des plans avec des procédures de base standardisées. Cela pourrait-il être envisagé? Cela rejoint-il votre vision d'une gestion de crise?

Vous parlez aussi d'un changement de cap avec l'entrée en fonction du nouveau gouvernement et la prise de fonction du commissaire covid. Quels changements concrets positifs avez-vous pu constater?

Vous évoquez un mode de travail multidisciplinaire qui est pour la première fois utilisé début février 2021 pour la préparation du Comité de concertation du 26 février 2021. Les documents préparatoires de la politique ont été discutés en COFECO et lors de la réunion des gouverneurs. Chacun a eu l'occasion de faire des commentaires à ce sujet sur la base de son expérience et de son expertise. Comment cette évolution a-t-elle eu lieu?

Monsieur Stevens, vous m'avez appris énormément de choses au niveau de la stratégie de communication mise en place par la cellule de crise. On ne s'imagine pas qu'il peut y avoir autant de travail derrière cette communication. Je suis impressionné par l'accent que vous mettez sur la communication, les moyens que vous lui consacrez et je partage avec vous un grand nombre de points de vue.

La communication fait partie intégrante de la gestion d'une crise. Nous avons besoin d'informer la population correctement afin qu'elle fasse preuve de résilience. La communication est aussi essentielle pour lutter en cours de crise, mais elle est complexe. Vous l'avez dit, cela n'a pas été facile tous les jours. Cela ne l'est toujours pas, car il n'y a pas forcément de capitaine, les objectifs politiques ne sont pas les mêmes que ceux de l'administration. Vous avez dû faire face aux *fake news*, aux théories complotistes et aux situations inconnues. Vous avez mis en évidence l'importance de votre structure de coordination Infocel et souligné votre méthodologie de communication.

Or, malgré cette structure et malgré votre expertise, la communication atteint de moins en moins souvent ses objectifs à l'égard du citoyen, alors qu'ils sont essentiels. Aujourd'hui, on ressent de plus en plus l'abandon et le ras-le-bol de la population. Vous avez évoqué le manque de liant entre politique et administration ainsi que le manque de pilotage, mais la crise n'est pas terminée.

La complexité de notre commission réside dans la nécessité de tirer les leçons du passé. Lorsque nous l'avons mise en place à l'époque, c'était dans le but de se préparer à une éventuelle nouvelle crise, afin de mieux l'aborder. Nous sommes toujours dans la crise. Aujourd'hui, si nous communiquons sans être entendus, l'objectif est perdu.

Comment pourrions-nous encore corriger le tir maintenant? Que pouvons-nous faire face à cette crise dans laquelle nous sommes toujours plongés? À quoi nous exhortez-vous pour rectifier le tir, notamment à l'égard des groupes spécifiques à côté desquels nous risquons de passer, et dont certains sont en décrochage? Je pense ici aux jeunes, aux plus vulnérables, à celles et ceux qui n'ont pas forcément accès à toute l'information. Nous avons encore assisté ce week-end à des manifestations de la part de celles et ceux qui réclament l'accès à la culture. Le ras-le-bol se généralise.

En matière de leadership, vous avez souligné la nécessité d'une unité de commandement et avez mis en évidence l'obligation pour chacun de remplir correctement son rôle. Il appartient selon vous à l'autorité fédérale, compte tenu des principes de subsidiarité, d'apporter un soutien et de créer les conditions qui permettent au terrain d'optimiser la mise en pratique des décisions stratégiques. Cela est-il réellement envisageable dans un État fédéral tel que le nôtre?

Avez-vous des exemples de bonnes pratiques à l'étranger? Le commissaire covid-19 peut-il, à ce titre, jouer un rôle de coordination, ou cette unité de commandement doit-elle s'inscrire dans les structures classiques de gestion de crise?

Vous plaidez également pour accorder davantage de poids aux bourgmestres et aux gouverneurs. Qu'en est-il sur un petit territoire comme le nôtre? Nous avons parfois le sentiment que l'incompréhension de la population provient d'un manque d'uniformité des décisions, qui sont sujettes à des interprétations différentes de la part des gouverneurs et des bourgmestres. En accordant davantage de poids à ces derniers, ne risquons-nous pas de provoquer l'incompréhension de la population et ainsi de perdre son adhésion?

En ce qui concerne la préparation de la gestion de crise, vous avez indiqué que forcément, on a beaucoup de théorie, on fait des exercices, mais malgré tout, lorsqu'on arrive à la vraie crise, quelquefois, la stratégie qu'on avait échafaudée ne fonctionne pas. Il faut être proactifs, réactifs, évolutifs.

Des exercices de gestion de crise se font au sein des services dont la principale mission est d'assurer la sûreté et la sécurité: services de police et d'incendie, Protection civile. Cette culture de l'exercice semble malheureusement inexistante dans le secteur des soins de santé, même s'il y a certains exercices au sein de certains hôpitaux. Comment expliquez-vous cela? Comment cette culture n'est-elle pas davantage généralisée dans les soins de santé? Comment y remédier?

Quid des plans d'urgence hospitaliers dont nous avons beaucoup parlé en commission? Comment s'assurer qu'ils soient bien développés au sein de toutes les institutions hospitalières, mais aussi - c'est essentiel, nous revenons toujours à ce que vous évoquiez au départ - qu'il soit bien connu par les membres du personnel (qui fait quoi) pour que cela fonctionne dans la pratique?

Au niveau local, vous organisez aussi régulièrement des moments de formation, des journées d'information pour coordinateurs de planification d'urgence, membres des disciplines et bourgmestres. Vous estimez que cela devrait être étendu à des moments de concertation et des moments de formation pour vos autres partenaires, notamment fédéraux et régionaux (gouvernements et départements, cabinets et ministres).

Plus précisément, chaque nouvelle équipe gouvernementale devrait recevoir, selon vous, un briefing approfondi concernant l'actuelle procédure

dans le contexte de la sûreté et de la sécurité; parce que, vous le signalez, la résilience et la créativité sont des éléments qu'il est essentiel d'intégrer dans les exercices de crise.

La résilience doit également être encouragée au sein de la population, en renforçant anticipativement son autonomie, dites-vous. Comment permettre cela concrètement auprès de la population?

Vous avez parlé aussi de l'hôpital militaire de Neder-Over-Heembeek, qui pourrait être un excellent endroit pour un hôpital d'urgences. Des discussions ont-elles déjà eu lieu dans ce cadre, et notamment lorsqu'on a - je vais en parler tout à l'heure - fait face à la crise Ebola? Quels seraient les avantages de disposer d'un tel hôpital spécialisé?

Pour l'avenir, vous avez dit la nécessité de pouvoir s'adapter de manière flexible. Ce n'est pas facile au niveau de votre cadre du personnel. Vous estimez - Mme Creemers l'évoquait, il y a quelques instants - que les statuts doivent être revus, qu'ils ne sont pas adaptés pour attirer et retenir des employés.

Comment envisagez-vous une amélioration des conditions de travail vie privée/vie professionnelle? Comment pourrait-on adapter les statuts pour que le Centre de crise soit encore plus flexible, plus fonctionnel et que son cadre soit rempli durablement? Après cette crise, comment envisagez-vous son avenir? Quelles sont les leçons importantes que vous estimez devoir retenir par rapport à votre organisation? Je me limiterai à ces quelques questions en raison de notre timing.

J'espère que vous pourrez apporter des réponses aux questions que je me pose mais, d'ores et déjà, merci encore pour votre exposé, votre travail, la richesse de l'échange de ce jour en tout cas, car j'ai appris énormément. C'était plus qu'intéressant.

Dominiek Sneppe (VB): Mijnheer de voorzitter, ook onze fractie dankt de sprekers van vandaag. Wij danken hen ook voor het vele werk dat zij het voorbije jaar al hebben verricht en waarschijnlijk nog een tijdje zullen moeten verrichten.

Onze fractie heeft nog twee kleine vragen.

Mijnheer Raeymaekers, mijnheer Stevens, u gaf op een bepaald moment mee dat er een risicoanalyse was gedaan, waaruit bleek dat de pandemie in de top tien stond. Is er nog iets met die analyse gedaan? Zijn er alarmbellen afgegaan die aangaven dat België zich daarop moest voorbereiden of is de analyse gewoon ergens in de

schuif beland bij andere plannen?

Mijn tweede vraag gaat over de website.

U gaf aan dat ergens in januari 2020 de website info-coronavirus.be reeds online was. Hoe komt dat? Is dat een standaardprocedure die jullie bij elk virus volgen? Bestaat er iets als bijvoorbeeld info-ebola.be bijvoorbeeld? Waren jullie je op dat moment er misschien al van bewust dat het om iets heftigs zou kunnen gaan, terwijl wij op beleidsniveau nog een paar maanden op die bewustwording moesten wachten?

Graag kreeg ik daarover nog enige verduidelijking. Is het een standaardprocedure dat jullie onmiddellijk bij de uitbraak van een virus ergens in Wuhan onmiddellijk de alertheid hebben om daarvoor een website te maken of waren jullie bij de pinken en hadden jullie een voorgevoel dat het virus weleens tot een heftige pandemie zou kunnen uitgroeien?

Mijnheer de voorzitter, dat waren onze vragen.

Michel De Maegd (MR): Monsieur le président, au nom de mon groupe je tiens à remercier M. Raeymaekers, M. Stevens et toutes les équipes qui ont travaillé d'arrache-pied depuis le début de la crise, et qui continuent d'ailleurs à le faire, dans un continuum qui est assez compliqué, et même interpellant.

Messieurs, vous parlez d'infrastructures obsolètes. Vous dites qu'il faut un système ICT moderne et plus performant, des technologies plus avancées, un nouveau bâtiment aussi, puisque vous êtes séparés, et davantage de personnel. On se rend compte que vous travaillez avec les moyens du bord.

Suite à ce constat sur les moyens, ce manque a-t-il causé des difficultés particulières de votre point de vue, dans la gestion de la crise? Si oui, lesquelles?

Vos missions ont évidemment été assez diversifiées durant cette crise. Ont-elles évolué entre la première et la deuxième vague, et globalement, tout au long de la crise? Si oui, en quoi ont-elles évolué entre les deux vagues? Quelles différences y a-t-il eu dans votre fonctionnement au quotidien au début de la crise, et dans la gestion sur la durée actuelle?

Lors d'une audition précédente devant cette commission, nous avons entendu évoquer la nécessité d'avoir une diversité plus grande au sein des experts qui composent les organes consultatifs de gestion de crise. Est-ce votre opinion

également? Faut-il une plus grande diversité dans les experts? J'aimerais vous entendre sur cette question. Avez-vous constaté une évolution de la communication publique au long de la gestion de crise? Des choses ont-elles été mises en place lors de la deuxième vague, qui n'étaient pas en place lors de la première?

Avez-vous une réflexion personnelle sur les rôles respectifs des experts dits "officiels" du gouvernement et des responsables politiques en matière de communication? Ces experts prennent la parole en tant qu'experts officiels, et ont des opinions peut-être plus tranchées par ailleurs, dans la presse et les grands médias. Quelle est votre évaluation et votre avis concernant les rôles respectifs de ces experts officiels?

Un constat s'impose aujourd'hui encore plus qu'hier. On le voit tous les jours dans la presse. L'adhésion aux mesures s'effrite de plus en plus. En dehors de la communication, quel est votre sentiment, vous qui jouez un rôle de premier plan? Comment optimiser l'adhésion du grand public à ces mesures, en dehors de la communication? Quelles sont selon vous les conditions d'adhésion?

En octobre 2020, monsieur Raeymaekers, 24 centres de crise européens se sont réunis à votre initiative pour échanger des informations et des expériences sur la gestion de cette pandémie. Les crises transfrontalières nécessitent évidemment une approche transfrontalière. Vous l'aviez déclaré à cette occasion.

Qu'avez-vous appris lors de cette réunion spécifique? Avez-vous modifié votre fonctionnement, suite aux retours en termes d'expérience de vos homologues européens? Ce type de réunion est-il organisable de manière plus régulière, récurrente? Concrètement, cela pourrait-il faire l'objet d'une des recommandations de la commission covid?

Jasper Pillen (Open Vld): Mijnheer de voorzitter, bedankt aan alle sprekers van vandaag. Het was zeer volledig, niet alleen vandaag, maar ook wat de antwoorden op de vele vragen betreft. Het gaat misschien wel om de meest volledige informatie die we tot nu toe kregen. Dank daarvoor, en dank ook voor uw inzet van ondertussen al meer dan een jaar lang, niet alleen in de andere besognes die u moet bestieren, maar ook specifiek in dit dossier.

Ik houd het kort en heb een aantal vragen. U stelt uw eigen werking centraal, wat logisch is. U zegt ook dat u over de nodige expertise beschikt, dat u waakzaam bent en dat dat de u toegewezen opdracht is, die u uitvoert. In uw presentatie gaf u het duidelijke signaal dat parallelle structuren

opzetten wel het laatste is wat je in zo'n geval moet doen. Toch is dat in het verleden wel gebeurd, misschien zelfs een beetje te veel. Hoe komt het dat dat gebeurd is? Vindt u de aanpak van de nieuwe regering, die volheid van bevoegdheid heeft, beter? Is die aanpak efficiënter?

Onlangs was een van uw collega's, de heer Claes, bij ons te gast. In zijn antwoorden op de vragen schreef hij iets interessants – hij heeft het niet gezegd, wel geschreven. Al moesten er wel wat vacatures opgevuld worden en enkele personen vervangen, toch waren er volgens hem op zich voldoende personeelsleden beschikbaar; het probleem was alleen dat de crisis niet te voorzien was en zo'n gigantische omvang en impact had, dat er in dergelijk geval altijd mensen te kort zullen zijn. Deelt u dat gevoel en die analyse? Welke mogelijke oplossingen ziet u? Brandweer en Defensie werken bijvoorbeeld met reservisten, de FOD Buitenlandse Zaken heeft een crisisteam klaarstaan voor als er ergens een consulaire crisis zou uitbreken. Is dat bij u ook het geval? Of zou dat bij u het geval kunnen zijn om een antwoord te kunnen bieden op dat specifieke probleem?

Mijn collega's zijn al uitgebreid ingegaan op de communicatie. Daarover is ook al veel geschreven. Soms had ik het gevoel dat jullie extra eigen kanalen nodig hadden, op sociale media en in de pers, zodat u kunt uitgroeien tot dé officiële crisistanctie van de overheid, die dan te gast is in televisieprogramma's en op sociale media de rechte lijn in de communicatie aanhoudt. Het is goed mogelijk dat ik daarin naïef ben, maar op die manier lijkt het me dat er minder ruimte wordt gelaten voor allerlei redeneringen, standpunten en dergelijke. Vindt u dat zelf ook? Staat u daarvoor open? Hebt u dat ook als mogelijk problematisch gevoeld? Moet dat bij een volgende crisis anders aangepakt worden?

Tot slot wil ik niet herhalen wat collega Creemers daarover al uitgebreid zei, maar inderdaad, als we uw antwoorden erbij halen, spreekt daar wel een gevoel uit – frustratie gebruik ik niet graag, maar ik begrijp toch dat u ongelukkig bent met de rol die de FOD Volksgezondheid op zich heeft genomen. Ik weet niet of het een goede aanpak is, maar stel dat je het aan een aantal burgers op straat vraagt, dan leeft onder de bevolking toch het idee dat het het personeel van Volksgezondheid is dat deze crisis heeft beheerd. Hoe staat u daartegenover? Vindt u het niet logischer – en ook ik ben dat idee genegen – dat in feite vanaf dag 1 dit soort crisissen en pandemieën automatisch onder uw werking en uw opvolging zouden moeten vallen, gezien ook de voorbereiding en waakzaamheid die ook tot uw takenpakket behoren? Graag daarover uw mening.

Karin Jiroflée (sp.a): Dank u wel, mijnheer de voorzitter. Ook namens de sp.a-fractie bedankt de uiteenzetting en voor de vele, vele antwoorden op de schriftelijke vragen van de parlementsleden. Daarnaast spreek ik mijn bijzondere waardering uit voor het werk dat het Crisiscentrum heeft gedaan en nog doet.

Met dat laatste wil ik beginnen. In de schriftelijke antwoorden staat meermaals te lezen dat het Crisiscentrum op dit moment op iets meer dan 60 % van zijn normale bezetting werkt en dat er al tijdens de hele crisis een personeelstekort is omdat veel personeel is uitgevallen. We lezen ook dat de procedures bij Selor te omslachtig zijn. Kunt u daarover wat toelichting geven? Als u een en ander te omslachtig vindt, wat stelt u dan voor? Op welke manier denkt u het probleem te kunnen oplossen?

Mijn tweede vraag betreft de tijdslijn bij het begin van de crisis, waarover u het vanmiddag ook al had. Meer bepaald gaat het over de prefederale fase, dus vóór 12 maart 2020. Toen leek u op een soort van muur te botsen bij de FOD Volksgezondheid. Concreet was het Crisiscentrum blijkbaar bereid en had het in februari nog de tijd gehad om voorbereidingsmaatregelen te treffen, maar is dat niet gelukt omdat u daartoe geen mandaat kreeg – zo begrijpen wij het. Welke maatregelen waren dan volgens u op dat moment zinvol geweest?

Van wie hebt u dat mandaat niet gekregen? Voelde het Crisiscentrum zich op dat moment gesteund door de voogdijminister?

Ten derde, in de antwoorden konden we ook lezen dat het Crisiscentrum meermaals het belang van voldoende beschermend materieel heeft benadrukt, evenals de nood aan een noodstock. U bood uw expertise ter zake aan maar hier werd niet op ingegaan. Enkele weken geleden hebben we Tom Auwers hier horen zeggen dat de eerste bestelling van mondklappers werd voorbereid binnen de FOD maar dat de markt toen al zwaar verstoord was. Er was in zijn woorden sprake van James Bond-toestanden. Wist u van die *procurement*? Welke rol had het Crisiscentrum hierin kunnen spelen? Is dat geweigerd? Waarom is dat geweigerd? Wanneer heeft het Crisiscentrum precies het belang van zo'n voorraad aangekaart en binnen welke vergadering gebeurde dat?

Ten vierde, u geeft in de schriftelijke antwoorden ook aan op welke manier u informatie kreeg. Celeval 1 blijkt een goede bron van informatie te zijn geweest en ook de samenwerking met het coronacommissariaat liep goed. Tijdens de beruchte periode van Celeval 2 kreeg u echter geen info meer. Weet u nog waarom de connectie

met het Crisiscentrum toen verbroken is? Wat was de reden daarvoor? Hebt u dat aangekaart? Zo ja, bij wie en welke reactie kwam daar op?

Ik merk in uw betoog en de antwoorden enkele parallellen op tussen de voorbereiding van de eerste en de tweede golf. Zowel in februari als september werd u hier minder bij betrokken dan volgens ons betamelijk zou zijn geweest. Het gebeurde ook in mindere mate dan voorgeschreven door het regelgevend kader. U kreeg verder te weinig info over wat er op het terrein gebeurde en de richting die politieke overheid uit wou. In deze vergadering hoorden we ook verklaringen van gouverneur Bercx die zei: "Er zaten mensen aan tafel die het virus in de samenleving loslaten genegen waren". Dat waren dus personen die de strategie van groepsimmunitet zoals in Zweden genegen waren. Delen de mensen van het Crisiscentrum deze indruk?

Wat was volgens u de reden waarom er zo weinig interesse van Celeval 2 was? Had dat te maken met het feit dat sommige beleidsmakers niet geïnteresseerd waren in een beheersingsstrategie? Kunt u wat meer vertellen over de manier waarop dat is verlopen?

Ik heb nog een vraag over de communicatie. U zegt - terecht - dat de persconferenties van Sciensano een goed voorbeeld zijn van goede communicatie. Ik denk dat ook, maar toch is er, zeker de laatste maanden, een kakofonie aan boodschappen en krantenkoppen die amper nog aansluiten bij de reële epidemiologische situatie.

Daarnet was er een heldere en goede persconferentie, waar de premier een aantal puntjes op de i heeft gezet, wat volgens mij ook nodig was en is. Ik weet niet hoe u daartegenover staat, maar ik heb het gevoel dat we de komende weken toch iets proactiever moeten zijn ten aanzien van de bevolking en de epidemiologische context toch iets beter moeten duiden dan op dit moment het geval is. Daarnet was er een goede persconferentie, maar ik weet niet hoe u dat ziet. Moet er de komende weken iets worden gewijzigd of moet er straffer uit de hoek worden gekomen in verband met de communicatie?

Dat waren mijn vragen en ik wil de mensen van het Crisiscentrum nogmaals bedanken voor het harde werk dat ze intussen al een jaar lang leveren.

Catherine Fonck (cdH): Je vous remercie pour votre intervention et tout le travail que vous nous avez adressé, avec les nombreuses réponses. Je veux aussi saluer à sa juste mesure le travail de toutes vos équipes, la pression que vous avez dû

gérer, même si c'est votre job de gérer la crise et l'urgence. Il n'en reste pas moins qu'avec une crise d'une telle durée, c'est une pression qui est particulièrement forte sur les équipes. Ce travail n'empêche pas de faire un diagnostic lucide et de pouvoir tirer des leçons pour l'avenir.

Vous avez fait une présentation étoffée. Je n'ai pas encore lu chaque ligne des 180 pages que vous nous avez adressées. Plutôt que de partir sur une série de questions, je commencerai à analyser le document que vous nous avez envoyé.

Je rejoins une série de questions des collègues et je vais éviter les redites en ne les reposant pas.

Par rapport à votre présentation, je souhaite obtenir quelques éclaircissements. Vous dites que les structures de planification d'urgence ne sont pas suffisamment connues au niveau des Régions et Communautés, etc. Vous évoquez notamment le rôle des gouverneurs. Les gouverneurs n'auraient-ils pas dû être particulièrement à l'intersection pour les gestions urgentes et les gestions de crise? Ils sont à la fois le relais des décisions du fédéral, des Régions et Communautés, des différents gouvernements et des différents ministres. Il y a quand même des choses qui devraient être renforcées ou améliorées.

Toujours sur cette insuffisance de connaissance des planifications d'urgence, je voudrais qu'on puisse évoquer les maisons de repos et les maisons de repos et de soins. La moitié des décès concernent des personnes en maisons de repos. Il n'y avait pas de plan d'urgence dans les maisons de repos, à l'inverse des hôpitaux. Il y a eu une offre de soutien du fédéral vers les entités fédérées spécifique pour les maisons de repos. Cette offre de soutien a été refusée dans un premier temps.

À ce moment-là, quelle ont été vos positions et vos interventions ainsi que celles de vos équipes? Quelles ont été éventuellement vos propositions pour certains aspects d'appui ou pour mettre en place des plans d'urgence? Cela a-t-il été fait ou non? Cela a-t-il été proposé ou non pour ce qui concerne les maisons de repos et autres collectivités non hospitalières? Des décisions en matière de plans d'urgence ont-elles été prises? Pensez-vous qu'il faille aller plus loin? Dans le cadre du commandement unique, ne faudrait-il pas intégrer des plans d'urgence qui soient transversaux entre les différents niveaux de pouvoir mais aussi au niveau des collectivités? Or, aujourd'hui, si je ne me trompe, ces collectivités de soins non hospitalières et qui dépendent des Régions ont fait leurs propres plans d'urgence, sans s'articuler avec le fédéral. C'est tout récent.

Certaines maisons de repos doivent encore les rendre ou les Régions doivent encore les valider. Ces plans d'urgence ont été faits uniquement au départ des Régions et pas du tout en s'articulant avec le niveau fédéral et donc, par exemple, avec les plans d'urgence hospitaliers voire les plans de gestion de crise plus macro. J'aurais voulu avoir votre avis sur ce point car je pense que, demain ou après-demain, même indépendamment du covid ou d'une crise sanitaire de type infectieux, épidémique, on pourrait se retrouver avec des situations qui nécessitent de nouveau une approche urgente transversale, maisons de repos - hôpitaux, avec une continuité ou en tout cas un lien très fort entre les deux.

Je vous remercie et vous souhaite encore bonne continuation car les semaines à venir risquent d'être encore assez chargées.

De **voorzitter**: Er zijn dus enkele bijkomende vragen, maar heel wat vragen werden al beantwoord. Ik geef jullie opnieuw het woord.

Bart Raeymaekers: Mijnheer de voorzitter, er waren heel wat vragen. U bent zo enthousiast dat onze mensen moeilijkheden hadden om alle vragen tenoteren. Ik hoop dat we alle vragen hebben kunnen beantwoorden. Er zijn ook een aantal terugkerende vragen.

Ten eerste, hoe is men bij het begin van de crisis gestart? Wat was de scharnierfase om om te schakelen? Wat was de insteek van het Crisiscentrum in het omschakelen van monodisciplinair naar multidisciplinair?

Wij zijn niet op de hoogte gebracht van een pandemiedreiging door Volksgezondheid. Ik heb u verteld dat wij een permanentie hebben, die voortdurend scant wat er in de wereld gebeurt. Afgaand op een aantal berichten die wij opvingen, hebben wij Volksgezondheid gecontacteerd om te zeggen dat zich iets aan het afspelen was. Dan starten wij een what-if-scenario. Wat als dat zich bij ons voordoet? Waarin is er voorzien en hoe zullen wij daarmee omgaan? Op die manier hebben wij actief contact gezocht met Volksgezondheid, die ons hebben bevestigd dat ze daarmee weldegelijk bezig waren.

Het is belangrijk om te weten dat het Crisiscentrum zich niet in de plaats van zijn partners stelt. Wij zijn geen virologen of dokters. Wij gaan niet in de plaats van Volksgezondheid het werk doen dat zij normaal doen. Zij hebben bevestigd dat ze ermee bezig waren. Op dat moment is men afhankelijk van de informatiepositie van de partner. Die informatiepositie van de partner wordt beïnvloed

door ten eerste, zijn activiteitsgraad - daar kan ik niet over oordelen - en ten tweede, de beschikbaarheid van informatie.

Ik ben voor intellectuele evenwichtigheid. Als ik het begin van de crisis en de situatie nu beschouw, zijn er op korte tijd heel veel nieuwe inzichten gekomen, die er toen niet waren.

Nogmaals, ik kan niet beoordelen of die informatiepositie goed was. Ik moet erop vertrouwen dat mijn partner zijn informatiepositie goed krijgt. Afgaande op hoe in het begin de informatiepositie was, was er in het begin geen pandemiedreiging *as such*.

De beslissing om de federale fase af te kondigen op 12 maart, zoals geregeld door het koninklijk besluit van 31 januari 2003, was natuurlijk een politieke beslissing. Dat is ook normaal. In het kernkabinet van 1 maart werd besloten dat de *lead* bij Volksgezondheid bleef, maar, op onze vraag, er was een nood aan coördinatie van informatie-uitwisseling.

De beweegredenen die wij naar voren brachten, waren de volgende: 1. een goed en gemeenschappelijk beeld van de situatie krijgen, 2. te bepalen welke mogelijke voorzorgs- en beschermingsmaatregelen eventueel konden voorbereid worden en door wie, 3. een aantal afspraken maken vanaf welk niveau het afkondigen van een federale fase vereist zou zijn. Dat hangt in elke crisis af van verschillende aspecten. De reden was ook om te vragen aan alle partners om geen ongecoördineerde initiatieven te nemen voor hun eigen sector, bijvoorbeeld dat één Gemeenschap de scholen zou sluiten, met een ongewilde kettingreactie als gevolg. Dat waren enkele bezorgdheden, toen wij de situatie zagen. Wij vinden dat het onze rol is om dat te triggeren naar de andere niveaus en de partners, om de aandacht daarop te vestigen.

Wij zaten toen ook in fase 3 van Volksgezondheid. Voor de fase 3 van Volksgezondheid zaten wij dus nog niet echt in fase 3 zelf. In fase 3 moet de normale capaciteit aangepast worden. Dat heeft sowieso een impact op de maatschappij. In onze ogen is het normaal om dan ook de federale fase af te kondigen. Op dat moment zaten wij daar nog niet in en werd er politiek beslist om de *lead* bij Volksgezondheid te laten.

Wij hebben ook een aantal vragen daaromtrent gekregen of ik dan gefrustreerd was. Neen, het is onze rol om bepaalde beslissingen uit te lokken. Die beslissingen kunnen in de ene richting of in de andere gaan. Het belangrijkste is dat er een beslissing wordt genomen. In crisisbeheer is het

ergste dat men kan hebben dat er geen beslissing wordt genomen. Eens er een beslissing wordt genomen, zijn er aan alle beslissingen voor- en nadelen.

Nu heeft de regering bijvoorbeeld beslist een aantal parallelle structuren op te richten. Ook die beslissing heeft een aantal voordelen en een aantal nadelen. Onze houding daarin is de volgende. Zodra er een geïnformeerde beslissing is genomen, zijn we loyaal en proberen we die beslissing zo goed als mogelijk mee uit te voeren en maximaal onze partners mee te ondersteunen. In die allereerste periode zijn wij bijvoorbeeld al gestart met de actieve ondersteuning van de FOD Volksgezondheid. Dat was toch niet eenvoudig. Wij merkten wel dat de FOD Volksgezondheid al een hele tijd bezig was, dat zij maar een heel beperkte ploeg voor crisisbeheer hadden en dat die mensen in onze contacten duidelijk overwerkt waren. Wij hebben op dat moment niet gearzeld om bepaalde taken, bijvoorbeeld voor de heer Stevens de woordvoering, over te nemen en te ondersteunen. Dat doen we trouwens nog altijd.

Een aantal partners moeten in eerste lijn een aantal zaken doen. Het crisiscentrum probeert dat waar mogelijk te ondersteunen. Voor ons speelt het geen rol of wij daar dan voor in de belangstelling komen of niet, integendeel. Soms is onze rol in zulke complexe situaties beter achter de schermen, waar we de zaken diplomatiek proberen te doen draaien, dan mee op de voorgrond te treden. Er zijn er al genoeg, die op de voorgrond treden. Te veel gezichten in een crisis is geen goede zaak. Wij hebben hier gekozen om loyaal, positief en constructief mee de keuzes te ondersteunen en te gepasten tijde te signaleren welke problemen er ontstonden.

Hoe werd de aanwezigheid van de kabinetten die mee aan tafel zaten in COFECO ervaren? Alles moet in de heel specifieke politieke context van toen bekeken worden. De kabinetten hebben heel actief geprobeerd om zelf dingen te zeggen, maar dat drukte de departementen natuurlijk achteruit. Dat had toch een verlamme werking op de departementen zelf. Een van de gevolgtrekkingen daarvan, ook al getrokken in de nucleaire crisis, is dat er een scheiding moet zijn tussen enerzijds de operationele coördinatie en de multidisciplinaire beleidsvoorbereiding die bottom-up een aantal opties voorbereidt en anderzijds het orgaan dat politieke keuzes maakt. Ik heb er absoluut geen probleem mee dat een aantal kabinetten aanwezig zijn, maar het mag ook geen permanente interkabinettenwerkgroep worden. Daarom is het belangrijk om die twee functies uit elkaar te halen, wat nu onder andere gebeurt.

Er is ook gevraagd naar onze houding tegenover de MB's en de FAQ's. De MB's zijn voorzien en zijn wettelijk in orde. Daar is ook een juridisch oordeel over geveld: de juridische basis is oké. Hoe men dat voorts ontwikkelt is ook een politieke keuze om dat anders te doen of niet anders te doen, dus daar ga ik mij niet op vastpinnen.

De FAQ was eigenlijk een idee dat van het Crisiscentrum kwam, maar onze eerste bedoeling was om een FAQ te maken voor de lokale overheden, omdat zij natuurlijk niet mee aan tafel zaten in de COFECO en wij achtergrondinformatie wilden geven aan de lokale autoriteiten. Politiek is beslist om daar een ander document van te maken, een politiek document dat toelichting gaf bij het MB. Dat document werd ook volledig politiek voorbereid en politiek gevalideerd en wij mochten het ook maar online zetten als het politiek gevalideerd was. In het begin begonnen de FAQ's dus als een initiatief van ons om iets voor de lokale besturen te maken, maar zij zijn geëvolueerd naar een soort document van de politieke overheden om bepaalde aspecten van het MB meer te verduidelijken. Dat is op zich ook niet slecht, want deze crisis heeft natuurlijk een impact op de brede maatschappij. Mocht ons land te regelen zijn in een MB van 40 bladzijden, dan zouden wij natuurlijk heel wat kunnen besparen, maar dat is natuurlijk niet het geval. Er was heel veel vraag naar verduidelijking en dus begrijp ik de keuzes wel. Nogmaals, als er eenmaal een keuze is gemaakt, dan ondersteunen wij die en proberen wij alles te doen werken.

Wat betreft de prioritaire risico's werd gevraagd of er naar aanleiding daarvan eerder contact is geweest met Volksgezondheid. Preventie is sowieso een deel van de risicocycclus, zoals ik daarnet heb uitgelegd. Het is dan ook belangrijk dat iedereen, elk departement binnen zijn bevoegdheid, hieraan werkt. Wij hebben ook de vraag gekregen of wij iets gedaan hebben met de BNRA, de Belgian National Risk Analysis, die afgewerkt is eind 2018.

Welnu, de Belgian National Risk Analysis gebeurde met meer dan honderd partners in verschillende organisaties en departementen. Op het einde komt het werk van al die partners samen. Het Crisiscentrum treedt niet in de plaats van die partners. Die mensen moeten daarmee binnen hun sector aan de slag. Om dat in werking te stellen, is niet alleen de drietrapsraket van de noodplanningsstructuur nodig, - lokaal, provinciaal en federaal - maar er bestaan ook regionale en departementale crisiscellen. In tempore non suspecto was het onze intentie om de verschillende departementen en regio's te ondersteunen bij de ijking van hun departementale of regionale crisiscel. Wij hadden al een aantal

departementale crisiscellen gecontacteerd. Het lag in de planning om met hen aan de slag te gaan en om te bekijken en duiden welke opdrachten zij moeten kunnen vervullen, hoe zij die kunnen vervullen, welke de noden zijn, enzovoort. Ook hadden wij in tempore non suspecto de regio's gecontacteerd om de samenwerkingsverbanden op dat vlak te optimaliseren. De covidcrisis is daar tussen gekomen. Wij zullen die werking uiteraard voortzetten.

In het kader van de COVID-19-crisis is het algemeen noodplan op nationaal niveau van toepassing, de normale noodplanning, zoals voorzien. Het is de bedoeling dat dit plan wordt aangevuld met NPU-fiches. Zoals u duidelijk hebt aangehaald, wij pleiten inderdaad voor een uniforme ruggengraatstructuur, zodat iedereen weet welke soorten organen dienen te werken. Er bestaat een algemene noodplanning, maar voor bepaalde specifieke zaken, zoals de huidige pandemie, kunnen er sectorale of departementale plannen in werking worden gesteld. Het huidig pandemieplan is ook een monodisciplinair plan van Volksgezondheid, dat ook nog moet worden geoperationaliseerd op fiche. In het kader van een noodplan vindt niemand het nuttig om een boek van 30 bladzijden voorgelegd te krijgen, het moet om enkele bevattelijke fiches gaan die operationeel zijn uitgewerkt.

Bij de opstelling van die fiches en zulke sectorale noodplannen is het van belang dat er heel operationeel over wordt nagedacht: wie doet wat op welk moment? De partners die in dat plan worden opgenoemd, moeten daarvan op de hoogte zijn en daarvoor ook klaar zijn. Daartoe is op zijn minst geregeld enige oefening nodig, al is het met een *tabletop*, een gemakkelijke oefenvorm. De planning moet geregeld overlopen worden, want anders verdwijnt de kennis als er personen verdwijnen.

Een volgende vraag ging over het gevaar van parallelle structuren. Van waar kwamen deze en hoe was de werking met de normale basisstructuren?

Die parallelle structuren in het begin zijn er gekomen door politieke beslissingen. Die vraag moet u op een ander niveau stellen. Dat is niet bij ons. Die werden rechtstreeks aangestuurd door de premier en die gaven daar rechtstreeks feedback aan. Dat maakte het moeilijk voor ons omdat een aantal informatielijnen aan ons voorbijgingen en wij zonder informatie zaten.

Dat is geëvolueerd in de crisis. In het begin was er Celeval 1. Dat was een multidisciplinair evaluatieorgaan, zoals voorzien in de noodplanning. Dat

heeft ook gefunctioneerd. Wij kregen daar goede, strategische en operationele adviezen.

Op een gegeven moment is er een wijziging gekomen met Celeval 2. Er waren beweegredenen om dat te veranderen, maar die vraag moet u ook op politiek niveau stellen. Het feit is wel dat we toen niet meer die band hadden zoals we die hadden met Celeval 1. Dat was voor ons wel een probleem. Dat kan ik niet ontkennen.

Er werd gevraagd om een governancestructuur te krijgen om te zien hoe alles in elkaar paste, met mensen van goede wil. Ik denk bijvoorbeeld aan een nieuw structuur, het ERMG, onder leiding van Piet Vanthemsche. Hij is hier ook geweest. Dat is iemand met veel ervaring. Wij hadden informeel contact en dan kan men met elkaar overleggen, maar het blijven structuren die los van elkaar staan en die los van elkaar ageren. In een crisis waarin men probeert om zaken te coördineren en te structureren is dat geen eenvoudige zaak.

Een andere vraag die gesteld werd is of onafhankelijke experts kunnen instaan voor debriefing? Wij zijn dat concept niet ongenegen, maar daarover moet nog nagedacht worden. Wij trekken gewoon de parallel met een aantal andere bestaande structuren bij ons zoals D5 of het Incident Crisis Management Team. Dat is hetzelfde maar voor de vier andere disciplines, waarbij we mensen in peer review sturen naar waar er een crisis is, zodat ze zelf passief ervaring kunnen opdoen maar ook een klankbord kunnen zijn en mensen kunnen ondersteunen. In dit geval zou men experts hebben die niet tussenbeide komen, maar die gewoon informatie absorberen.

Persoonlijk vind ik dat geen storend idee. Wij lanceren dit idee hier nu en er moet over worden nagedacht hoe dit in plaats wordt gesteld. Het andere voorbeeld dat wordt aangehaald is de onafhankelijke onderzoeksraad. Dat is ook een zeer goed idee. Er moet wel een zeer groot juridisch kader gecreëerd worden om dit op een veilige manier te kunnen doen.

Iemand anders vroeg naar het gebrek aan kader voor experts om te werken. Is het NCCN voorstander om via raamcontracten experts aan te werven voor bepaalde opdrachten met een bepaalde vergoeding voor langdurige hulp? In Celeval moeten we sowieso de mogelijkheid hebben om experts aan te trekken. Die experts moeten komen door het departement dat daar de leiding heeft. In het geval een nucleaire crisis is dat het FANC. Het FANC zal de leiding nemen en zal in zijn meer dan vierhonderd specialismen op nucleair gebied kiezen welke experts moeten worden aangetrokken. Ik ben er zeker van

overtuigd dat er een regeling moet worden uitgewerkt om die mensen ook te vergoeden, zeker bij een crisis die veel van hun tijd vereist, waardoor zij hun normale activiteiten eventueel moeten stopzetten. Dat heeft in deze crisis ook gespeeld. Ik ben daar wel voorstander van. Dat moet dan wel gebeuren binnen de normale crisisstructuren van Celeval. Die zijn daarvoor opgericht. In een nucleaire crisis is dat het FANC. In een terreurcrisis spelen de gerechtelijke autoriteiten een bijzondere rol. In een pandemie speelt Volksgezondheid een rol en moet zij een aantal experts kunnen aantrekken.

Daarnaast zijn er binnen COFECO ook een aantal andere cellen die werden opgericht. In dat kader moeten binnen de normale structuren experts kunnen worden aangetrokken. ECOSOC is een cel die wij in het begin hebben geactiveerd, maar die daarna op waakstand werd gezet omwille van de oprichting van ERMG, buiten de structuren. In dit kader hebben de mensen van Sociale Zaken en Economie die daar zitten niet alle mogelijke expertise in huis. Ook zij moeten via snelle contracten bepaalde experts kunnen aantrekken. Heel concreet hebben wij in het begin van de crisis de voedselbevoorrading als risico geïdentificeerd. Wij hebben dus van in het begin gezegd dat de voedselbevoorrading bekeken moet worden en op korte termijn verzekerd worden. De nodige maatregelen moesten dus worden genomen. Dat is dan uiteindelijk gedaan en de werkzaamheden werden geleid onder de nieuwe voorzitter van de FOD Economie. Nu is er dus effectief een plan om de voedselbevoorrading te garanderen.

Dat lijkt misschien vergezocht, maar ik verzeker u dat een zo complexe maatschappij als de onze zeer snel kan evolueren, en eenmaal bepaalde zaken in gang zijn gezet, zijn ze nog maar moeilijk tegen te houden. Anticiperen is dus altijd beter om te kunnen beheren. Die slagzin is overigens voor het Crisiscentrum uitgevonden in de tijd voordat ik daar arriveerde; ik heb er dus geen eer aan.

Inzake communicatie zei iemand van u dat voor een burger politiek en administratie één kanaal lijkt. Hoe lukt het om te communiceren? Waar is de wetenschappelijke onderbouwing van de communicatie om het begrip en het draagvlak bij de bevolking te behouden? Daarover wil ik twee zaken zeggen, die ik ook aanhaalde in mijn schriftelijk document. Er moet een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de communicatie-inspanning van het Crisiscentrum/Infocel en de andere communicatie. De communicatie van Infocel is wel degelijk onderbouwd, multidisciplinair voorbereid en, zoals mijn collega Yves Stevens zojuist aanhaalde en aantoonde, ook onderbouwd door de visie van

verschillende experts. Al sinds het begin van de crisis hebben we bijvoorbeeld contact met de UGent, die een aantal inzichten op dat vlak had. Die worden wel degelijk meegenomen.

Zoals een van u collega's ook aanhaalde, worden tot op vandaag de persconferenties van het Crisiscentrum gepercipieerd als authentiek en objectief. Voor ons is dat strategisch belangrijk. In een crisis moet de bevolking er immers altijd van overtuigd zijn dat wat wij brengen, authentiek en objectief is, in het belang van die bevolking zelf. Ik trek even een parallel. Als er zich morgen een grote nucleaire ramp voordoet, zijn er grosso modo twee grote actielijnen mogelijk: schuilen of vluchten. Als wij zeggen dat de bevolking beter schuilt, dan moet zij ervan overtuigd zijn dat wij de waarheid en niets dan de waarheid vertellen. Anders blijft een reactie uit. Voor ons zijn die authenticiteit en objectiviteit dus strategisch enorm belangrijk. Mensen moeten weten dat wij heel transparant zijn. Als iets niet gaat, zullen wij dat ook zeggen.

Los daarvan zijn er natuurlijk nog andere communicaties, van een aantal andere actoren, die niet onder ons bevel staan en die het vrij staat om te communiceren. Natuurlijk zagen we daar het probleem dat sommige communicaties niet gecoördineerd of op elkaar afgestemd waren en soms tot polemiek leidden.

Ik kan alleen maar bevestigen, en ik heb dit in de loop van de crisis op de COFECO dikwijls herhaald, dat onze mensen van Infocel ondertussen getraind zijn om chauffages in de woestijn te verkopen. Het bochtenwerk dat zij hebben moeten doen, was ongelooflijk. Toch werd altijd geprobeerd de lijn te houden van objectieve communicatie.

Er moet wel een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de communicatie die onze mensen doen en die zij in de hand hebben en, anderzijds, de andere communicaties. Moeten wij een reflectie maken over hoe wij daar in de toekomst mee moeten omgaan? Zeker en vast. Een van de zaken die wij nader moeten bekijken, is hoe wij op de verschillende niveaus met zulke zaken moeten omgaan.

Is het voor het NCCN nog duidelijk wat de algemene doelstelling is? Moet er niet worden overgegaan naar een doelstelling "leren leven met de crisis" in plaats van alles op slot te doen?

Een beheersstrategie wordt niet alleen ontwikkeld, maar is ook evolutief. In het begin van de crisis was het zeer duidelijk dat men geen toestanden wilde, zoals iemand heeft aangehaald, zoals in Bergamo. Die wilden wij absoluut vermijden. De eerste

prioritaire doelstelling was dan ook ervoor zorgen dat ons zorgsysteem niet kantelde. Naderhand zijn er ook andere aspecten naar voren gekomen waarop de crisis duidelijk een impact had. Zo was er duidelijk een grotere impact op bepaalde risicoprofielen. Zo was er ook het probleem van de scholen en het onderwijs. Het was bij de eerste maatregelen al duidelijk dat ook de economie in de klappen deelde.

Op die manier zijn er highlevelaandachtspunten gekomen, die in de besluitvorming op het politieke niveau werden meegenomen. Ten eerste, de integriteit van ons zorgsysteem. Ten tweede, de zwakke groepen in de samenleving en de voor de communicatie moeilijk bereikbare groepen. Ten derde, het onderwijs, dat maximaal opgehouden moest worden. Ten vierde, de economie. In een laatste fase en gelet op de duur van de crisis is daar ook nog het mentale welzijn van de bevolking *sensu lato* bijgekomen. Wij zagen ook dat dat duidelijk een issue was en dat weegt op de motivatie en dus ook op de naleving van bepaalde maatregelen.

Met het oog op de toekomst denk ik dat wij in de huidige fase zeer snel nieuwe inzichten krijgen over de epidemiologische toestand, over de impact van een aantal nieuwe varianten en over de vaccinatie, en dat die inzichten zo snel mogelijk geconcretiseerd moeten worden, zodat er een betrouwbaar perspectief kan worden gegeven aan de bevolking. Ook op dat vlak houden wij de lijn aan te streven naar het verstrekken van betrouwbare informatie, in plaats van vandaag a en morgen b te zeggen. Als er te veel wijzigt, is het normaal dat de mensen opmerken dat een uitspraak van vandaag volgende week achterhaald kan zijn. Sta me toe te zeggen dat er toch heel veel werk is verricht. Ik hoor dat er met nadruk naar Volksgezondheid wordt gekeken, maar er is bij Volksgezondheid en ook bij de experts heel veel gebeurd om inzicht te verwerven in de lopende situaties en processen. Die goede evolutie mag ook worden vastgesteld.

Er werd een vraag gesteld over de vergelijking met het buitenland, bijvoorbeeld met Bergamo. Is België al dan niet een voorbeeld in de crisisaanpak? Welnu, als ik met enige afstand de verschillende landen beschouw, dan heeft elk land zijn moment de gloire en elk land ook zijn *moment de défait* gekend. Iedereen heeft zijn ups en downs. Zelfs landen die bij moment als voorbeeld werden aangehaald, kenden enkele weken daarna grote problemen. Deze pandemiecrisis is ongezien. Alle landen hebben daarop gereageerd. De toestand van elk land is ook verschillend, in zijn organisatiestructuur, de omvang van het land en zijn capaciteiten. Het is dikwijls moeilijk om landen

te vergelijken, want vaak worden zodoende appels met peren vergeleken. Enige eerlijkheid daarin is geboden.

Uiteindelijk is het onze rol, vind ik, om te kijken naar onze eigen maatschappij, naar onze eigen bevolking, waarbij wij de doelstellingen proberen na te streven die wij zelf vooropgezet hebben. Daarnet heb ik ze al opgelijst. Ik ben er voor honderd procent van overtuigd dat er verschillende dingen beter kunnen. We hebben die aanbevelingen ook gegeven. We mogen echter het kind niet met het badwater weggooien, er zijn ook heel veel goede dingen gedaan tijdens het afgelopen jaar, en ik vind dat die zaken ook bekeken mogen worden.

Heeft het NCCN weet van best practices in andere landen waar we lessen uit kunnen trekken? Deze vraag heeft betrekking op de internationale contacten en de structurering daarvan.

Er zijn op dat vlak twee initiatieven. Ten eerste hebben we het overleg binnen het Benelux-platform geoperationaliseerd. Ik heb elke week contact met mijn evenknieën uit de omliggende landen, uit Nederland en Luxemburg, maar ook uit Noordrijn-Westfalen en Frankrijk. Ik zag de nood daarvan omdat wij altijd problemen hadden met onze maatregelen in de grensregio's. Wij willen geen maatregelen nemen die kwaad bloed zetten of onnodig leiden tot negatieve energie en daarom overleggen wij wekelijks.

Uit dat overleg hebben we ook best practices gehaald. Zo had Luxemburg bijvoorbeeld al op 16 december een *dry run* gepland voor een vaccinatiecentrum. Wij hebben ervoor gezorgd dat Belgische actoren daar in alle discretie bij aanwezig konden zijn, om de voor- en nadelen van de verschillende systemen te bekijken. Hetzelfde hebben we georganiseerd met Duitsland. Andersom hebben wij de Nederlanders geholpen met de vuurwerkproblematiek. U weet dat er bij de eindejaarswisseling traditioneel enorm veel vuurwerk wordt afgestoken in Nederland. Zij wilden dat verbieden maar bij ons was er nog verkoop mogelijk. Wij hebben dat op ons politiek niveau aangekaart, waardoor aan beide kanten van de grens het bezit en de verkoop van vuurwerk aan banden werden gelegd. Dat zijn voorbeelden van zeer concrete zaken die worden opgelost via zo'n kort contact dat informeel wordt gehouden.

Op Europees niveau zijn eveneens zaken naar voren gekomen, bijvoorbeeld de nood aan attestering. Als het gaat over negatieve testen en vaccinatie moesten we bespreken hoe we gevaccineerde mensen uit andere lidstaten konden herkennen. Dat wordt dan elke keer via de geijkte

kanalen, bij ons via de minister, aan de politieke besluitvorming doorgegeven. Dat informeel rechtstreeks contact is zeer bevorderlijk. Dat wordt ook erkend als een goed initiatief want op Europees niveau zijn intussen gesprekken lopende om dat te verankeren in de Europese structuren.

Is een spoedcursus crisismanagement een valabel idee? Absoluut, ik denk dat dit nodig is. Dat is een van de punten die wij naar voren schuiven. Wij hebben dat trouwens in het begin van de crisis geopperd en ter beschikking gesteld, maar er was zo veel te doen dat weinig partners daarvoor tijd hadden of hebben gemaakt.

Het is wel zo dat wij merken dat het feit dat partners of autoriteiten onze werking niet kennen vooral ook een probleem voor ons is. Dat is een les die ik trek. In de toekomst zullen wij veel meer inzetten op het duidelijk brieven van onze partners en de autoriteiten over onze verschillende rollen. Daarom moeten wij ook heel duidelijk een mandaat krijgen om die coördinerende rol verder te mogen opnemen.

Heeft het NCCN voldoende op de besluitvorming kunnen wegen? Dat is een moeilijke vraag. De coördinatie zat op een ander niveau dan bij ons, anders dan bij andere crisissen. Toch zijn wij onze rol blijven spelen om de partners binnen het multidisciplinair crisisbeheer rond de tafel te krijgen. We doen dat constant in twee vergaderingen: de COFECO-vergaderingen en de gouverneursvergaderingen.

De COFECO-vergaderingen zijn de federale en de regionale partners, via de ministers-presidenten, de vertegenwoordigers van de ministers-presidenten, de regionale crisiscentra en de gouverneurs uiteraard, en via de gouverneurs, de burgemeesters. Die proberen we rond de tafel te krijgen, ten eerste, om te voelen wat er leeft en ten tweede, voor de vertaling van de federale besluitvorming.

Wat volgens mij beter had gekund, is de bottom-upinput van de multidisciplinaire feedback in de besluitvorming. Dat is een verbeterpunt, dat staat ook in mijn schriftelijk antwoord, dat in de toekomst moet worden geoptimaliseerd.

Dan de vragen over de eerste weken van de crisis en het overleg met de FOD Volksgezondheid. Wie besloot hier finaal over binnen de FOD? Wat heeft het NCCN gedaan om deze frustratie aan te kaarten?

Ten eerste, ik denk dat de werking in het begin een politieke beslissing is geweest. U moet die vraag daar stellen. Binnen de FOD hadden wij rechtstreeks contact met de voorzitter. Dat was een

open contact.

U had het over de frustraties in het begin. Nu is frustratie een groot woord. Wie bij het Crisiscentrum werkt, moet een grote frustratieresistentie hebben. In een dergelijke situatie is er in het begin altijd wat chaos, wat dan weer tot frictie leidt, en daar moet je mee om kunnen. Het is onze taak om structuren aan te bieden en, zodra er een beslissing wordt genomen, mee te ondersteunen. Zo is het ook hier gebeurd. In het begin gaf de FOD Volksgezondheid aan dat hij alles onder controle had en dat er bijvoorbeeld voldoende grote stocks waren. Daarmee gingen we dus aan de slag en zo hebben we hen ook maximaal ondersteund. Toen het signaal kwam dat er tekorten zaten in hun communicatie, hebben wij een deel van onze communicatiemedewerkers volledig toegewezen aan de ondersteuning van de FOD Volksgezondheid.

Binnen het Crisiscentrum hebben we een speciaal systeem waardoor we gefaseerd onze normale werking kunnen stilleggen ten voordele van crisissituaties. De vrijgekomen capaciteit kunnen we zo inzetten voor crisisbeheer. Dat hebben we ook gedaan. Het ging zelfs zover dat op een gegeven moment, toen de lijnvluchten stillagen door de lockdown, de mensen van BelPIU, die de passagierslijsten moeten screenen, zonder werk zaten omdat er geen vluchten meer waren, en zij toen vrijwillig zijn bijgesprongen op de communicatie.

In het begin gebeurde dat in overleg, en zodra er een beslissing was genomen, hebben wij er loyaal mee onze schouders onder gezet. Dat is belangrijk, me dunkt: elke regering, elke autoriteit moet kunnen rekenen op een structuur die loyaal mee de politieke beslissingen uitvoert. Uiteindelijk gaat het hier om democratische beslissingen, en wij zijn er om die mee uit te voeren.

Gingen we dan zomaar overal mee akkoord? Hebben we dan helemaal niets gezegd? Nee, we waren het niet overal mee eens en we hebben verschillende nota's geschreven om inlichtingen te geven of procedures te verduidelijken. In verschillende vergaderingen hebben we de verschillende politieke niveaus aangesproken op bepaalde toestanden. Onze dichtste gesprekspartners behoorden natuurlijk tot ons eigen kabinet, maar daarnaast waren er onder meer ook mijn covoorzitter, die kabinetschef op Volksgezondheid was en die naast mij in de eerste lijn zat en bepaalde situaties zag, en het kabinet van de premier, dat in die eerste fase een heel directieve rol speelde.

Wij hebben overleg gehad met die niveaus en

hebben uiteraard een aantal zaken aangekaart. Daarna is er dan de politieke beslissing gekomen en zo wordt het dan uitgevoerd. Waren wij akkoord met alles? Neen, maar dat is ook normaal. Eens er een beslissing wordt genomen, moet die worden uitgevoerd. Wij gaan er dan prat op dat wij die ook uitvoeren.

De volgende paragraaf bij diezelfde vraag ging over veranderende structuren. Het commissariaat kwam erbij, de vraag was hoe de samenwerking evolueerde en of dit nu goed verloopt. Na de eerste golf hebben wij een evaluatieverslag gemaakt, u hebt dat ook gekregen. Daarin staat dat wij niet graag nieuwe parallelle structuren zien. In de tweede golf kwam er dan plotseling een commissariaat bij, met de vraag waar dat zich gaat inpassen. In het begin van de regeringsperiode hebben wij een goed overleg gehad zowel met het politieke niveau als met het commissariaat om samen een *modus vivendi* uit te werken. Alleen heeft het lang geduurd vooraleer die nota geconcretiseerd werd. Dat had natuurlijk te maken met de tweede golf, die plotseling opkwam en natuurlijk alle aandacht wegkaapte.

De samenwerking met het commissariaat verloopt in goede verstandhouding. De grote meerwaarde van het commissariaat, vooral door de persoon van de commissaris en zijn kennis van de gezondheidsstructuren, is het trachten op te nemen van de coördinatie van de gezondheidspijler. Er zijn veel stappen gezet om een aantal zaken te monitoren en in beweging te zetten. U ziet hem volgende week en dan kan hij u daarover volop inlichten.

Er zijn ook zaken waar wij niet voor samenwerken. Bijvoorbeeld de vaccinatie-uitrol, er is besloten om dat buiten het crisisbeheer te houden en om dat te beschouwen als reguliere gezondheidswerking. Dit wil zeggen dat het een bevoegdheid is van de deelstaten, weliswaar in overleg met de interministeriële conferentie en een controletoren van het coronacommissariaat. Het werd in die keten gehouden. Desalniettemin hebben wij elke week contact met het commissariaat, waar wij daarover gedurende een halfuur spreken en onze bevindingen uitwisselen.

Er wordt toch in goede verstandhouding gewerkt met het commissariaat.

Ik verwijs ook naar mijn aanbeveling om het crisisbeheer en het crisisbeleid duidelijk te scheiden. Dat is nu misschien te veel op een hoop gekomen. Het beleid moet echter wel een plaats krijgen. Het coronacommissariaat neemt die rol nu wel goed op. Hoe dat in de toekomstige structuren moet verankerd worden, zullen wij meenemen in

onze codificatieoefening op het einde van het jaar. Dat moet wel ergens een plaats hebben, zeker voor een crisis die zo'n impact heeft op de maatschappij en die zo lang duurt.

De vraag over de informele contacten met bijvoorbeeld het buitenland heb ik net beantwoord.

Malgré la structure existante qui a démontré ses capacités, pourquoi ne sommes-nous pas parvenus à agir rapidement dès le début de la pandémie? Premièrement, le déclenchement d'une phase fédérale est une décision politique. C'est normal parce que cela a une implication politique. D'abord, la crise a été gérée de façon monodisciplinaire, via la Santé publique. Au tout début, l'idée était qu'il s'agissait d'une forme de grippe peut-être plus contagieuse. La gestion monodisciplinaire avait donc son sens. Le NCCN a tenu à informer le niveau politique de l'évolution de la situation et a demandé à ce que l'on prépare la phase 3 de la Santé publique. C'était en février, début mars. Le déclenchement de la phase fédérale a eu lieu le 12 mars.

On a suivi l'évolution de la situation qui s'est développée en quelques semaines. Nous avons à chaque fois signalé qu'il était temps de préparer la phase suivante. Pour nous, il n'est jamais trop tôt pour commencer la préparation mais pour un partenaire qui est très occupé par ailleurs, c'est à lui de voir ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Il y a aussi la décision politique de garder le *lead* à un certain endroit, tenant compte des différentes informations disponibles à ce moment-là.

En ce qui concerne le choix des structures existantes, c'est un choix politique de ne pas suivre les structures de crise existantes mais de favoriser des structures plutôt politiques comme le Conseil national de sécurité, l'OCC ou l'IMC. Une fois que ce choix a été fait, il faut que tout le monde embrasse et essaie de faire fonctionner au mieux les choses. Mais la création des organes particuliers comme le GEMS, le GEES, le RMG qui découlent d'une décision politique a compliqué la situation au début; parce qu'évidemment, on ne savait pas très bien comment tout cela était articulé. C'est peut-être aussi une question à poser au niveau politique ou à mon co-président.

Comment a-t-on appréhendé la crise Ebola en termes de gestion? Dans le cadre d'Ebola, des procédures spécifiques pour gérer les cas à l'entrée du territoire ont été élaborées. Il appartient à chaque secteur médical, sanitaire de développer ces principes généraux et de prendre des mesures spécifiques pour lui-même. Nous sommes là en soutien.

Néanmoins, au tout début de la crise, nous avons demandé à la Santé publique de revoir ses plans afin de s'assurer qu'ils étaient en ordre, mais aussi de voir, si au regard des précédentes pandémies, des leçons devaient encore être tirées. Nous avons donc posé des questions.

Quid des plans généraux avec des adaptations aux risques? Est-il indispensable de disposer d'un plan pandémie ou s'inscrit-on dans un plan de crise général avec une fiche spécifique pandémie qui est jointe pour compléter le plan d'urgence?

Il est important de disposer des principes généraux que tout le monde connaît et applique de façon à ce que chacun connaisse son rôle, peu importe le type de crise. Il s'agit de la colonne vertébrale dont j'ai déjà parlé. D'où l'importance de poursuivre le projet de codification dès qu'on aura un peu de temps, à savoir - espérons-le - durant la deuxième partie de cette année. Il est ici question en particulier de la révision du plan général d'urgence afin que ce dernier puisse couvrir le plus grand nombre possible de situations d'urgence.

Ce plan général est un plan-cadre qui doit être complété en interne par des fiches sur les risques et sur les mesures de protection, mais aussi et surtout par des plans d'urgence locaux et sectoriels. En effet, ce sont les secteurs qui connaissent le mieux les risques et leurs capacités. Les choses sont différentes pour chaque pandémie. On peut ainsi déjà constater une différence entre celle de 2009 et celle d'aujourd'hui. Il en va de même au niveau de l'OMS.

Selon moi, il est vraiment important que tout le monde comprenne qu'il faut une structure uniforme, permanente qu'on peut modifier en fonction de la crise à laquelle on est confronté en collaboration avec différents partenaires. Mais si on travaille avec une telle structure, il faut que chaque secteur prépare son plan mono-disciplinaire pour se connecter, se greffer sur la colonne vertébrale, quand cela s'avère nécessaire.

Tout cela est disponible mais il faut que ce soit complètement en ordre.

Le plan pandémie de 2006, pourquoi ne l'a-t-on pas utilisé? Ce plan pandémie peut-il être actualisé ou doit-on partir d'une page blanche? On a répondu. C'est la question 8, page 25. Le plan pandémie est donc un plan monodisciplinaire, un plan sectoriel. Il doit être mis à jour par les instances compétentes, la Santé publique. Il n'est pas coordonné par nous parce qu'il y a tant de plans sectoriels, qui sont de la responsabilité d'un secteur. Des ajustements sont nécessaires et nous sommes toujours disponibles pour apporter notre

soutien et notre expertise à la Santé publique, qui est au courant de cela.

Il faut définir qui va faire quoi et clarifier le rôle des acteurs. Je suis tout à fait d'accord avec cela. Cela rentre aussi dans notre projet de codification pour avoir cette colonne vertébrale et les différents plans sectoriels. Il y a aussi les rôles des différentes cellules de crise départementales et régionales. C'est aussi très important.

On avait parlé de coordination sur le terrain avec les médecins généralistes et les hôpitaux. Comment intégrer le terrain pour que les mesures soient praticables et efficaces dans la gestion de crise au quotidien? Il y a deux choses. Si on utilise les structures existantes, on a ce retour du terrain via deux côtés: via les cellules de crise provinciales, où siègent les inspecteurs d'hygiène régionaux et fédéraux, ou via la discipline D2, le pilier sanitaire, où cela peut remonter au niveau fédéral. On l'a vu dernièrement lors de la deuxième vague, quand il y avait des problèmes à Liège et qu'il fallait transférer des patients de différents hôpitaux, les deux filières ont été utilisées. On a utilisé la chaîne via les inspecteurs d'hygiène fédéraux et le "Surge capacity group" de la Santé publique. Ils ont aussi activé les gouverneurs, nous-mêmes et le niveau COFECO pour ramener les problèmes à la surface.

Je pense que cela peut fonctionner. Cela démontre la plus-value de ces structures-là.

Concernant la durée et l'intérêt de recourir à un groupe pandémie permanent qui pourrait établir des plans et des procédures standardisées, personnellement, j'y crois mais c'est une obligation départementale. À mon avis, cela revient aux experts de la Santé publique mais pas uniquement car beaucoup de compétences ont été régionalisées. Il faut donc une véritable coordination dans ce pilier sanitaire pour qu'un groupe d'experts analyse la situation et prépare les plans et les besoins en personnel, en entraînement, en PBM, etc. afin que tout cela soit en ordre et actualisé avec les dernières connaissances en la matière. En effet, je répète encore une fois que les connaissances sur la situation au début de la crise n'étaient pas les mêmes que maintenant; elles ont beaucoup évolué. En outre, il faut faire attention au *hindsight* qui consiste à évaluer une situation passée sur la base des connaissances actuelles.

Quels sont les changements concrets positifs avec l'arrivée du nouveau gouvernement et du commissariat corona? Il y a deux points que j'ai aussi évoqués dans les réponses écrites. Premièrement, il a été décidé que le Centre de

Crise participerait à une discussion chaque semaine avec le premier ministre, les deux ministres de la Santé et de l'Intérieur et le commissariat corona avec leurs spécialistes. Cela a énormément amélioré la position d'information du Centre de Crise. Auparavant, on n'avait pas ces informations car même si on recevait une décision, on ne connaissait pas les raisonnements qui la fondaient. Parfois, il est vraiment important pour l'exécution sur le terrain de bien connaître les raisonnements et les arguments qui sous-tendent la décision. Cela nous a permis d'avoir une meilleure position d'information, ce qui fut une évolution positive.

Deuxièmement, on a quand même pu peser un tout petit peu sur la prise de décision, puisqu'on était autour de la table. Cependant, je dois signaler que le Centre de Crise ne se met pas à la place de tous ses partenaires. Il ne revient donc pas au Centre de Crise de commencer à parler pour la police fédérale ou la Défense ou le SPF Économie. Normalement, on le fait, mais après une discussion sur le fond. Ici, dans cette configuration-là, ce n'était pas possible. Mais on a quand même signalé cela. Nous avons élaboré ensemble, avec le commissariat, un agenda et des accords de collaboration et de coopération que nous mettons en œuvre maintenant, *as we speak*. Nous nous mettons d'accord sur un agenda pour que cet input multidisciplinaire soit rendu beaucoup plus possible et soit beaucoup plus pris en compte. Je pense que ce sont deux évolutions positives.

Leadership: unité de commandement nécessaire, mais chacun doit respecter son rôle. Est-ce réellement envisageable dans un État fédéral comme le nôtre? Le commissaire covid peut-il jouer un rôle de coordination? J'ai deux choses à dire à ce sujet. Le Centre de Crise national doit pouvoir coordonner au niveau opérationnel les différents acteurs qui sont nécessaires dans la gestion de crise.

Toute la gestion autour du Brexit en est la preuve. Comme vous le savez, suite au Brexit, il existait un risque énorme pour notre économie mais aussi pour notre vie quotidienne. Nous avons préparé le Brexit pendant un an avec plus de 45 départements et services de différentes autorités fédérales et régionales. Nous avons travaillé tous ensemble et élaboré un plan d'attaque. Nous avons mis les choses en place, nous avons réglé des réglementations au niveau de la mobilité. Finalement, tout le monde était prêt, heureusement, pour mitiger les risques. Les risques ne se sont pas traduits en situations critiques. C'est un bon exemple qu'il est tout à fait possible de travailler ensemble avec tous ces acteurs.

Il faut juste que la plate-forme par laquelle on peut mettre les partenaires pertinents autour de la table soit bien mandatée et en mesure de fournir ce service, de façon *high secure*, *high available*.

J'ai trouvé la question suivante très intéressante. Quid de donner davantage de poids aux bourgmestres et aux gouverneurs, sur un petit territoire comme le nôtre? Au cours de la crise, nous avons eu des décisions qui n'étaient pas uniformes. Ne risque-t-on donc pas de perdre l'adhésion de la population? Je tiens à dire plusieurs choses à cet égard.

Premièrement, pour éviter de devoir prendre des décisions au niveau national et de servir la même sauce à tout le monde, même si ce n'est pas nécessaire, ce qui aurait un impact beaucoup plus grand sur la population, mais aussi sur l'économie, nous avons choisi des actions plutôt ciblées, rapides, pour essayer d'endiguer les flambées le plus vite possible. Maintenant, selon moi, on voit intervenir deux choses différentes. D'abord, nous n'avons pas complètement utilisé les structures existantes qui font fonctionner normalement les structures fédérales, provinciales et communales. Soudainement, ces gens étaient obligés de réagir à des situations sanitaires chez eux. Pour cela, ils avaient besoin d'un avis sanitaire consolidé.

Or, il n'était pas possible de l'avoir immédiatement partout, de sorte que ces gens étaient quelque peu perdus.

Certains bourgmestres disposent d'un service de planification d'urgence bien équipé et sont en mesure de réagir, tandis que d'autres n'ont pas cette possibilité. Par ailleurs, lorsque les bourgmestres prennent des décisions, ils doivent le faire en exécutant ou en soutenant la vision fédérale. Or, nous avons constaté que certains bourgmestres prenaient des mesures qui ne s'inscrivaient pas dans la philosophie fédérale. Les gouverneurs ont alors joué leur rôle et ont tenté de recadrer au mieux les initiatives prises en dehors du cadre attendu. Je pense que la base juridique offrant aux gouverneurs la capacité d'intervenir juridiquement et avec force pour recadrer certaines choses doit être revue et réinstaurée.

Pour répondre à votre question, je dirais que les bourgmestres connaissent très bien leur région et leur population et sont conscients des risques y afférant. Je pense qu'il faut leur faire confiance, comme nous leur faisons confiance lors des autres crises. Il appartient néanmoins à l'autorité fédérale de leur offrir le cadre dans lequel ils peuvent travailler de la meilleure manière possible.

Vous me demandez s'il faut étendre les formations aux autres partenaires locaux et fédéraux et s'il faut organiser un briefing approfondi dans le secteur de la sécurité. Effectivement, pour que la planification d'urgence et la gestion de crise soient performantes, il faut disposer de structures génériques, au sein desquelles chacun connaît son rôle et ses responsabilités en cas de situation d'urgence. Cela peut se faire non seulement par une formation, mais aussi par des exercices réguliers.

La formation "gestion de crise", valable pour mandataires et autres partenaires du niveau fédéral et communal, a déjà été mise en place pour le niveau local et les gouverneurs. Nous sommes conscients qu'il faut étendre cette démarche à d'autres bénéficiaires: secteurs, cabinets fédéraux, régionaux, etc. C'est à nous de prendre cela en charge, pourvu que notre mandat soit validé pour pouvoir le faire.

Comment permettre à la population d'être résiliente concrètement? Il faut communiquer sur les risques le plus possible et de façon transparente. Je prends comme exemple le risque nucléaire. Quand j'ai commencé mon mandat, mon équipe avait déjà préparé une communication sur le risque nucléaire, ce qui est un sujet sensible. Ils souhaitaient aller dans les communes pour parler de tous les risques nucléaires. Au début, j'étais un peu réticent car je me suis dit que cela allait créer des polémiques. Ce sont des spécialistes et ils m'ont convaincu qu'une population informée était une population résiliente.

We hebben geen bevolking van kleuters.

Il s'agit d'adultes qui ne sont plus en maternelle. Bien informés, ils peuvent être résilients. Effectivement, les gens de la communication sont allés dans les communes. On a effectivement constaté qu'une population bien informée est moins inquiète car elle sait quelles structures fonctionnent, elle reçoit des explications des gens qui en sont responsables et constate que ces gens sont convenables. Ceci installe la confiance de la population dans les structures. J'en suis maintenant convaincu. Une des priorités est de rendre la population résiliente, c'est pour cela que je défends l'objectif d'atteindre les *seven baseline requirements for a national resilience* pour rendre la population la plus résiliente possible.

De la sorte, à côté du travail de planification d'urgence qui peut réduire l'impact s'il y a un problème, on a aussi la résilience, la force de la population et de la société pour résister à l'impact d'une crise. On travaille donc sur les deux plans simultanément. C'est vraiment quelque chose de nouveau et on y met pas mal de capacités.

En ce qui concerne l'hôpital militaire comme hôpital d'urgence, nous avons effectivement déjà eu des discussions. Elles ont commencé après les attentats à la suite desquels nous avons utilisé l'hôpital Reine Elisabeth, l'hôpital militaire de Neder-Over-Heembeek, comme lieu de certaines opérations. Ici, avec les rapatriements, on a utilisé le même hôpital pour y placer les gens rapatriés.

Il faut peut-être aussi revoir notre réponse écrite à la question 39. Je vois trois références:

1. Le dossier hôpital de crise rédigé conjointement par le NCCN et la Défense en 2018-2019.
2. Le contact que j'ai eu avec le chef de la Défense en 2020 afin d'échanger des idées sur ce sujet parce que la Défense voulait aussi connaître les idées et la façon dont le Centre de crise se positionnait par rapport à cela. Nous sommes partisans de cette idée.
3. Nous avons aussi écrit un paragraphe dans notre Witboek datant du 27 janvier 2020.

Je vais vous lire un texte que nous avons élaboré: "Lors des situations d'urgence qui causent un nombre important de blessés, le gouvernement devrait disposer de l'infrastructure, des équipements, des moyens, du *know how* et du personnel nécessaire pour assurer l'accueil rapide de ces blessés et leur fournir une aide médicale professionnelle, quelles que soient les conditions de travail et les lieux où les faits se sont produits.

Bien que la mise en place et l'entretien d'un hôpital de crise comportent de nombreux défis, il est tout à fait possible de trouver le juste équilibre entre l'intérêt général, les capacités et fonctionnalités requises, les partenaires indispensables et la meilleure forme d'organisation. Le NCCN est demandeur de confier à un bureau d'experts indépendant la mission de mener une étude afin de confirmer la nécessité d'un hôpital de crise, d'analyser différents modèles, en ce compris la localisation et une estimation des coûts, et de proposer des plans de gestion interdépartementaux."

Le besoin rapide de capacités en infrastructure et en moyens est bien présent. À l'hôpital militaire, nous avons l'expertise de certaines blessures que les hôpitaux civils n'ont pas. Il est nécessaire de lancer une discussion à ce sujet et de trouver une solution. Nous en sommes demandeurs.

L'adaptation des statuts doit être revue. Comment améliorer les conditions de travail, l'équilibre vie privée et vie professionnelle? Nous renvoyons à la question 88 et à la page 148 pour la réponse.

Le NCCN a besoin d'une infrastructure ICT

moderne, pour permettre le travail de partout sans le stress de la perte de documents ou de ne pas en avoir la dernière version, etc. Tout cela, ce sont les problèmes du passé à régler avec les outils dont nous disposons aujourd'hui.

Le système doit aussi être fiable car, dans cette crise comme dans d'autres, des données sensibles sont traitées et nous devons être sûrs que les communications se font sur des réseaux sécurisés.

Le besoin d'un nouveau bâtiment sécurisé et performant: le dossier est en cours pour trouver des solutions. Ce serait bienvenu car, à présent, nous sommes sur deux bâtiments obsolètes et de nombreuses personnes arrivent. Nous "cannibalisons" donc des salles de réunion et de réfectoires pour les caser. Tout le monde est conscient de l'urgence. Les cabinets sont en alerte pour faire avancer ce dossier-là. Du personnel supplémentaire est nécessaire et doit être expérimenté. Vous avez posé la question des procédures de sélection et de l'augmentation de l'attractivité. Pour ce qui concerne les procédures de sélection, nous avons demandé d'urgence du personnel supplémentaire pour les structures sanitaires et certaines structures de crise et de communication.

Le gouvernement précédent avait décidé de ce renfort l'été dernier mais, pour l'instant, ce renfort n'est pas encore arrivé chez nous. Vous pouvez compter...

Les profils. Nous voulons des juristes; pour l'instant il s'agit de profils génériques. Vous le savez aussi, pour gérer la crise chez nous, il faut des juristes expérimentés, ayant de l'expérience dans certains domaines de la fonction publique. Il ne faut pas des gens qui sortent de l'école, mais des gens expérimentés. Il faut des personnes avec un profil précis et pas 100 candidats n'ayant aucune compétence spécifique et il faut travailler rapidement. Le problème que nous rencontrons est que le profil de fonctionnaire n'est pas très attirant. Peut-être que pour certaines professions ou fonctions, oui, mais pour travailler au Centre de crise, je peux vous dire que ce n'est pas le cas. Les gens chez nous ne sont pas *nine to five*. Ils sont disponibles tous les jours de l'année, jour et nuit. Nous essayons, nous, de limiter cela, et de ne mettre en ligne directe qu'une partie limitée, mais tout le reste doit être disponible aussi. Or, pour l'instant le statut ne permet pas que cela soit obligatoire. Donc tout se passe sur une base volontaire. En tant que DG, je ne trouve pas normal que le Centre de crise doive fonctionner sur la base du volontariat. Ce n'est pas possible. Ce sont des choses qui doivent, d'une manière ou d'une autre, être adaptées. Pour moi, toutes les solutions sont

possibles mais on doit avoir une discussion à ce sujet.

Ensuite, dès que nous voyons des gens avec de l'expérience, ils sont repérés et on vient les pêcher. Mais chez nous, les gens n'ont pas de primes; ils sont insérés, mais le plus bas possible à chaque fois. C'est une réalité. Si, dans la gestion de crise, il faut une organisation dans notre pays qui rassemble des spécialistes, il faut que ce job soit aussi attirant. Un exemple. Je suis policier. Je connais très bien le statut; certains policiers ont des primes au sein de la police. Quand ils viennent chez nous, ils perdent ces primes. "On vient travailler chez vous, on est très sollicités mais on gagne moins que chez nous". Vous comprenez que là, nous avons élaboré quelques pistes de réflexion qui doivent être concrétisées dans les mois à venir.

Mais à mon sens, le Centre de crise doit pouvoir compter sur un nombre suffisant de personnes expérimentées. Car même si notre cadre est expérimenté, je puis vous le garantir, un an plus tard, il sera déforcé. On a déjà eu le cas de quelques personnes très fatiguées avec beaucoup de stress. Récemment encore, des gens très bien ont dit: "Je dois choisir entre ma vie privée et mes fonctions. Je choisis" - et il faut le comprendre - ma vie privée". Ce sont des situations que l'on vit et tente de pallier. Nous resterons toujours disponibles pour nos autorités, mais en ma qualité de DG, je dois signaler ici, je pense élaborer des pistes pour améliorer cette situation dans le futur? Ce sont des leçons que l'on doit tirer. Pour n'en citer qu'une: la situation très spécifique des juristes au sein du Centre de crise. On constate que les crises sont de plus en plus judiciairisées. Il y a de plus en plus d'attaques juridiques et des procédures, etc. On a maintenant des juristes qui sont demandés pour les AM, les FAQ, des avis ponctuels. Les gens tournent en rond 24/7. Là aussi, on a réellement besoin de renforcer cette équipe afin qu'en temps de crise, ils puissent déjà préparer des dossiers et sortir, au besoin, déjà plein de décisions de leurs tiroirs.

Avant cette crise, in *tempore non suspecto*, on avait, avec l'équipe en place, déjà fait un travail similaire pour les gouverneurs, afin d'avoir une vue complète sur toutes les manières de réquisition possible: qui peut décider quoi, dans quelle situation, avec quel budget? Ce sont des initiatives que l'on peut prendre à ce moment-là avant la crise pour alléger le travail pendant la crise. Ce sont les leçons que nous en tirons ici, mais on a besoin de pouvoir recruter des profils expérimentés. Voilà mon message!

Quelles leçons retenir à la suite de cette crise?

Nous renvoyons à la question 100 à la page 176. Je pense qu'il s'agit d'une bonne vue d'ensemble et qu'il est utile de lire ces quelques pages, si vous en êtes d'accord. Sinon, je vous en donnerai lecture.

Analyse des risques. Pandémie staat in top 10. Is daarmee nog iets gedaan?

Ik heb daarop al geantwoord in mijn antwoord op de vierde vraag van mevrouw Ingels. Ik verwijs ook naar een deel van het antwoord op de zevende vraag in onze schriftelijke antwoorden. Preventie maakt inderdaad deel uit van de risicocyclus. Wij hebben de BNRA gedaan samen met meer dan 100 partners en specialisten. Achteraf moet de mitigatie van de risico's in de sectoren gebeuren. Wij kunnen altijd ondersteuning geven, als dat nodig is en als er een specifiek plan wordt opgesteld, bijvoorbeeld voor de telecomsector, waarmee wij ook afspraken gemaakt hebben.

Er zijn dus initiatieven genomen, maar die moeten ook binnen de sectoren genomen worden. Anderzijds hadden wij wel de intentie – bepaalde afspraken waren al gemaakt – om met de departementale crisiscellen erover te spreken hoe zij moeten functioneren, wat hun rol is, welke netwerken zij moeten aanspreken, welke risico's bij hen spelen enzovoort. Gelet op de covidcrisis kon dat echter niet plaatsvinden. Ook met de regionale entiteiten is er in tempore non suspecto contact opgenomen om de samenwerking met de deelstaten te intensifiëren.

De vraag of de website www.info-corona.be reeds in januari online was, zal ik overlaten aan mijn collega, die daarvan beter op de hoogte is. S'agissant des moyens, le manque de moyens a-t-il posé des difficultés particulières dans la gestion de la crise et lesquelles? Le manque de personnel a fait que les gens étaient vraiment fatigués. Je peux en témoigner personnellement. C'est non seulement une fatigue physique mais aussi mentale. On voit que certains d'entre nous ont plus de difficultés à résister au stress mental, par exemple. C'est vraiment lourd.

Quant à l'infrastructure, on a effectivement constaté que les infrastructures étaient trop petites. De ce fait, nous avons dû continuer les réunions de coordination chez un partenaire, les Affaires étrangères, qui ont généreusement mis à disposition le palais d'Egmont pour que nos réunions de coordination puissent s'y tenir. Cela montre aussi qu'au sein de notre structure multidisciplinaire, il existe une vraie solidarité et une entraide. Mais, force est de constater que nous n'avons pas pu remplir notre obligation de mettre à disposition une infrastructure adéquate.

Pour ce qui est de l'ICT, on a rencontré de nombreux problèmes ICT au début de la crise mais, heureusement, on avait déjà entamé un processus pour mettre sur pied un réseau propre au Centre de crise, un réseau sécurisé stable, parce qu'on avait en tête cette demande des partenaires dans la sphère sécurité de pouvoir sécuriser leurs données et communications. On avait ce réseau et on a utilisé cet environnement test qui est finalement devenu notre environnement de base. On essaie d'avancer là où c'est possible.

Voilà les exemples qui démontrent comment les moyens ont mis quelque peu en difficulté le fonctionnement optimal des différentes réunions.

En quoi les moyens ont-ils évolué au cours de cette crise? La réponse à la question n° 95 est reprise dans nos documents.

Faut-il une plus grande diversité dans le choix des experts? Comment la communication publique a-t-elle évolué? Cette question s'adresse plutôt à Yves. S'agissant des experts, j'ai déjà répondu que nous avons besoin d'y recourir, mais dans le cadre des structures existantes. Les contrats doivent encadrer leur rémunération, leur travail et leurs devoirs.

Vous me demandez mon évaluation des rôles respectifs des experts officiels. À mon avis, ils ont une fonction à remplir au sein de la CELEVAL, sous l'angle d'une expertise consolidée à destination du COFECO. Dans cette phrase, beaucoup de choses me semblent dites... Si travailler avec des structures parallèles est déjà compliqué, ce l'est davantage encore avec des individus en parallèle. Pour cette raison, il faut, si possible, une approche coordonnée. À cette fin, il faut garder tout le monde ensemble. Bref, les experts ont un rôle à jouer, parce que leur *input* est indispensable et que leur connaissance ainsi que la manière dont elle a évolué au cours de la crise représentent une plus-value énorme - mais, de préférence, dans les structures existantes.

En dehors de la communication, comment peut-on optimiser l'adhésion à ces mesures de la population? Je pense que, comme quelqu'un d'autre l'a signalé tout à l'heure, il faut expliquer à la population sur base de quoi on prend les mesures. Nous avons une population qui est vraiment résiliente. Les Belges sont connus pour tirer leur plan et pour qu'ils puissent tirer leur plan, ils doivent avoir le plus d'informations possibles. Je fais le lien avec l'autre question sur la résilience: bien informer la population, objectivement, sur la situation et sur quoi on se base pour prendre les décisions est une bonne chose et nous devons le faire. Effectivement, l'initiative de cet après-midi est

une bonne chose dans ce cadre. Ceci permet à la population de comprendre les décisions qui sont prises. Le fait d'expliquer la situation et quelles sont les évolutions possibles est une chose, la décision politique en est une autre. C'est un travail démocratique de peser le pour et le contre de certaines choses. Mais, au moins, la population comprend dans quel cadre cela a été fait. C'est important.

Une autre chose importante est la communication uniforme. Tous ceux qui communiquent dans une gestion de crise ont une responsabilité de communiquer de façon coordonnée. Il ne faut pas aller dans tous les sens, cela n'aide personne.

J'ai expliqué la différence entre gestion de crise et politique. Pour la gestion de crise, l'accent doit être mis sur l'efficacité et la rapidité pour retourner à une situation normale le plus vite possible et pour avoir le moins d'impact possible.

La gestion politique de la crise (*het beleid*) consiste à apporter des nuances au niveau de la société en fonction des idéologies politiques. Mais il ne faut pas confondre les deux. Par exemple, si demain un incendie se déclare à votre domicile, vous souhaitez que les pompiers interviennent pour éteindre l'incendie le plus vite possible. Vous ne voulez pas qu'un comité se réunisse pour examiner le pour et le contre, le type de moyens à utiliser (eau ou mousse), les conséquences éventuelles (*de waterschade die eventueel zal worden aangericht*), et qu'entre-temps, le feu continue à ravager votre maison.

Ce sont les deux choses: efficacité et efficience. En situation de crise, certainement dans un premier temps, l'efficacité est importante. Il faut avoir cette balance. Je pense que, pour cette crise, il est exact qu'il fallait, à un certain moment, que la politique fasse la nuance. Face à une crise ayant un tel impact sur la population, c'est effectivement au niveau politique de faire des choix. Mais c'est un autre débat. Ce sont deux choses différentes.

Vous nous demandez ce que nous avons retiré des réunions avec nos homologues européens pour la gestion de crise transfrontalière et si ces réunions peuvent s'organiser plus régulièrement. Je viens de répondre par rapport à cela. Les exemples que j'ai donnés étaient le Benelux et l'Union européenne.

Hoe komt het dat er parallelle structuren werden opgezet en wat vindt u van de aanpak van de nieuwe regering? Daar heb ik al op geantwoord. Dat is een politieke beslissing. Het is niet aan ons om daarop te antwoorden, meen ik. Wat de aanpak van de nieuwe regering betreft, heb ik u al gezegd

dat er twee verbeteringen waren: ten eerste, het betrekken van het Crisiscentrum bij het wekelijkse covidoverleg, waardoor onze informatiepositie verbeterde, en, ten tweede, het feit dat wij onze partners beter konden informeren. Ik meen dat dat een belangrijke winst is.

Wij kunnen nu gedeeltelijk wege op een beslissing. Dat is wel niet hetzelfde als een multidisciplinaire inbreng, omdat, zoals ik u ook al heb uitgelegd, het Crisiscentrum zich niet in de plaats stelt van de actoren. Als men morgen bijvoorbeeld zegt een verbod uit te vaardigen dat ijskarren uitrijden, kunnen wij daar wel een eerste idee over geven, maar de finesses van de zaak worden door de FOD Economie geregeld, die weet welke impact en welke consequenties een bepaald besluit heeft. U ziet dat een multidisciplinaire inbreng soms toch nuttig kan zijn.

Het is wel een zeer goede evolutie dat men ons betreft bij het covidoverleg. Zoals ik al zei, is onze informatiepositie 100 % verbeterd. Dat stelt ons in staat veel meer informatie door te geven aan de partners.

Wij hebben inderdaad aangekaart dat de multidisciplinaire samenwerking de basis moet vormen van een goed crisisbeheer. Dat is niet in dovemansoren gevallen. Het heeft wel wat tijd geveerd, gelet op de tweede golf, om dat te concretiseren, maar de zaken zijn nu wel in beweging.

Het is wel belangrijk dat de leden van deze commissie meenemen dat men niet halverwege een crisis plotseling tabula rasa kan maken en opnieuw beginnen. Dat is geen goede manier van werken. Dat is geen realistische zaak.

Men moet de structuren aanpassen. Evolutie, geen revolutie. Ik meen dat de evolutie wel degelijk is ingezet.

Wat was de rol van de FOD Volksgezondheid? Het lijkt alsof de FOD Volksgezondheid deze crisis heeft beheerd. Is het niet logisch dat de voorbereiding en de waakzaamheid vanaf dag één tot zijn takenpakket behoort?

Wij streven ernaar vanuit een multidisciplinaire, interdepartementale, en ook interregionale - want de sanitaire pijler zit op twee niveaus -, internationale en decentrale sleutelpositie in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen met en aangepaste infrastructuur enzovoort.

Wij coördineren, maar wij treden niet in de plaats van de bevoegde partners en wij zijn ook geen experts in bepaalde materies, vandaar ook is de

Celeval-functie in de normale noodplanning zo belangrijk. Zij moet immers worden ingevuld door het departement dat het meest betrokken is en dat de meeste expertise heeft om in de crisis te werken. Het is dan ook aan elke sector om zich voor te bereiden op die rol en om zijn structuren daarop voor te bereiden om aan te sluiten bij de multidisciplinaire coördinatie. Wat wel belangrijk is, is dat andere sectoren het ons proactief melden, zodra zij iets abnormaals zien. Bij gebrek aan die proactieve melding hebben wij de klok rond onze waakfunctie, die ook vragen kan stellen als men bepaalde zaken ziet. Dat is de normale manier van werken en met de aanbevelingen, die ik doe, kunnen wij in de toekomst zorgen voor nog een aantal verbeteringen.

Ik heb daarnet uitleg gegeven over het personeelstekort en de omslachtige Selorprocedures. Er werd ook gevraagd naar de volgende elementen: de tijdslijn van het begin van de crisis, de prefederale fase, waarin het NCCNop een muur botste bij de FOD Volksgezondheid, welke maatregelen waren zinvol, van wie hebben wij het mandaat niet gekregen en waren wij gesteund door onze minister?

Ik heb daarnet de zinvolle maatregelen naar voren geschoven. Wij hebben vanaf dag één gemeld dat er mogelijk problemen zouden zijn. Wij hebben ook, zoals u hebt kunnen lezen, in verschillende nota's aangegeven welke procedures eventueel op welk moment in gang zouden kunnen worden gezet. Wij hebben ook herhaald dat wij informatie moesten geven aan onze lokale en provinciale partners. Wij hebben ook geprobeerd om die vragen te kanaliseren naar Volksgezondheid, maar daar had men ook niet altijd alle antwoorden. Men kan iemand die de informatie niet heeft, niet dwingen, dus daar is ook een zeker aanpassingsproces geweest.

Van wie hebben wij het mandaat niet gekregen? Dat is een politieke beslissing op een hoog niveau, dus ik denk dat u die vraag aan die mensen moet stellen. Het is niet aan mij om daar een oordeel over te vellen. Dat kunt u begrijpen.

Er werd een vraag gesteld over de noodstocks aan beschermend materiaal, waarvan wij het belang benadrukten. Tom Auwers gaf aan dat de markt zwaar verstoord was, waarbij er sprake was van James Bondtoestanden. De vraag luidt of wij op de hoogte waren van het procurement, of wij daarin een rol konden spelen en of wij die al dan niet weigerden.

Welnu, vooreerst, het voorzien in strategische stocks binnen de sanitaire pijler, is een bevoegdheid van de sanitaire pijler. Het komt dan

ook die pijler toe om de nodige procedures op gang te brengen. Wij werken in vertrouwen met onze partners. Als onze partners ons zeggen dat de plannen klaarliggen en dat er voldoende voorraad is, dan veronderstel ik dat dat, met de kennis van dat moment, waar is. Ik heb geen reden om daaraan te twifelen. Ook kunnen wij vaststellen dat er een evolutie is in de beschouwing van de crisis, die op een korte periode van enkele weken tijd van een, bij wijze van spreken, gewone griep tot een pandemie is gegaan. Wij onderstrepen wel de noodzaak om stocks in huis te hebben, dus een zekere anticipatie is nodig, maar in hoeverre dat daadwerkelijk gebeurd is, moet u vragen aan het departement Volksgezondheid, aangezien het niet ons toekomt om daarover te spreken.

Hebben wij daarin een rol te spelen? Een rol hebben wij daarin niet. Op een gegeven moment is wel de verdeling van de persoonlijke beschermingsmiddelen aan de orde geweest. Daarbij diende de mogelijkheid zich aan om te werken via de crisisstructuren, wat eerder al is gebeurd. Er wordt in dat geval gewerkt via de gouverneurs, die een bepaalde verdeling op hun grondgebied organiseren, samen met de lokale besturen. Of er kan gewerkt worden in een rechtstreeks contact tussen Volksgezondheid en Defensie. Voor dat laatste werd gekozen en dat heeft gewerkt. In dat verband heeft de heer Claes, die daarmee dag en nacht bezig is geweest, voor uw commissie al getuigd. Uiteraard kan maar verdeeld worden wat er voorhanden is. Ik meen dat die problematiek verder binnen de sanitaire pijler bevraagd moet worden.

Ik kom dan bij de informatieverwerving bij het NCCN. Celeval 1 bleek een goede bron van informatie maar van Celeval 2 kreeg men geen info meer. Wat was de reden voor die breuk? Dat was een politieke beslissing. Wij hebben dat wel degelijk aangekaart bij de kabinetten waarmee we rechtstreeks contact hadden, namelijk ons eigen kabinet, Volksgezondheid en het kabinet van de premier. De politieke beslissing was genomen om dat om bepaalde redenen op een andere manier te structureren. De originele samenstelling van Celeval verdween dus en de mensen die origineel het advies moesten geven waren daar niet meer aanwezig. Dat is dus een vraag voor de voorzitter van Volksgezondheid. Wij hebben dat wel aangekaart.

Volgens de gouverneur van Antwerpen waren er personen die de strategie van groepsimmunititeit genegen waren. Deelt u deze indruk? Waarom was er volgens u zo weinig interesse van Celeval 2? Ik meen dat de reden vooral was dat Celeval 2 van de regering de opdracht had gekregen om te werken aan een exitstrategie. De epidemiologische

toestand liet dat toen echter niet toe, waardoor de werkzaamheden niet voortgezet konden worden. Celeval 2 had dus de bijkomende opdracht gekregen om een exitstrategie uit te werken, vandaar dat de samenstelling door de regering was gewijzigd.

Wat betreft de groepsimmunititeit, die discussie is gevoerd. Alle opties, ook deze, zijn de revue gepasseerd, wat ook een normale zaak is. Uiteindelijk heeft men echter een andere optie gekozen. Ik meen dat er niets mis mee is om een optie te bespreken en ze testen bij een aantal partners die dan hun input kunnen geven, dat is een goede zaak. Uiteindelijk is daar echter niet voor gekozen. Ik meen niet dat er nog een land is dat kiest voor groepsimmunititeit en ik denk dat we de juiste keuze hebben gemaakt.

Een commissielid heeft ook een opmerking gemaakt over de kakofonie van mediaberichten die niet aansluiten bij de epidemiologische situatie. De vraag was hoe ik tegenover dat gegeven stond.

Ik heb daarnet geduid waarom ik meen dat een objectieve communicatie over de punten waarop de regering zich baseert, om bepaalde beslissingen te nemen, een goede zaak is alsook dat het een goede zaak is te zorgen voor een coherente communicatie. Daarom is het natuurlijk nodig dat andere communicerende elementen niet storend op die objectieve communicatie inwerken. In voorkomend geval ontstaat immers polemiek, wat onrust en onduidelijkheid creëert, waardoor er minder geloof in de maatregelen komt. Dat is dus een issue.

Inzake de adhesie van de bevolking heb ik al aangegeven wat volgens ons de voorstellen ter zake zijn.

Vous me demandez si les gouverneurs n'étaient pas eux-mêmes à l'intersection des structures de planification d'urgence en leur qualité de relais des différents gouvernements, et si certaines choses ne devraient pas être renforcées ou améliorées à cet égard. Nous répondons ici partiellement à la question 41 page 47.

Je pense que vous avez ici fait référence à la méconnaissance de certaines structures et de la façon dont ces structures peuvent être informées. Il est de notre devoir d'informer les autorités régionales mais aussi certaines autorités fédérales sur le fonctionnement des procédures. Je pense que tel est vraiment notre rôle. En effet, dès qu'il y a une phase fédérale, nous réunissons ces partenaires autour de la table. Il s'agit donc, comme c'est le cas aujourd'hui, des représentants des ministres-présidents et des cellules de crise

régionales, et il est de notre responsabilité de les informer.

Nous nous sommes engagés à garantir à l'avenir, dans un premier temps la formation, et ensuite l'information. C'est la raison pour laquelle il est important que le Centre de Crise national soit à la fois interdépartemental et interrégional. De cette manière, les départements et les Régions sont à la source des informations. Ils peuvent ainsi aller chercher l'information quand ils le souhaitent, et pas uniquement recevoir les informations car, si tel est le cas, nous risquons de ne pas répondre à leurs attentes.

La dernière question qui nous a été posée concernait les positions et les interventions du Centre de Crise national dans le cadre de la mise en place des plans d'urgence dans les maisons de repos et les maisons de repos et de soins. On nous demande si des précisions pour les plans d'urgence ont été définies, s'il faut aller plus loin dans le cadre du commandement unique et s'il ne faudrait pas intégrer des plans d'urgence transversaux pour les différents niveaux de pouvoir.

C'est en fait ce que je viens de dire. Effectivement, il faut que le niveau régional soit inclus dans cette gestion de crise nationale. La structure du pays est ce qu'elle est. Il faut donc, si on veut une colonne vertébrale en faveur de laquelle nous plaidons vraiment, que cela se fasse au niveau national et que les niveaux fédéral et régional soient au bon moment au bon endroit. Pour certaines parties, c'est déjà fait. Par exemple, au niveau provincial, à côté de l'inspecteur d'hygiène fédéral, on trouve maintenant aussi l'inspecteur d'hygiène régional. En effet, dans cette crise, les départements de santé régionaux ont des compétences et des devoirs. Leur officier de liaison est dans la cellule de crise. Au niveau fédéral, il faut avoir la structure et la culture pour intégrer cela au bon moment.

Je pense ainsi avoir parcouru toutes les questions; si j'en ai oublié l'une ou l'autre, je vous prie de m'en excuser. Je passe la parole à M. Stevens pour des compléments de réponse concernant la communication.

Yves Stevens: Ik ga nog kort in op de vragen over communicatie. Zoals u weet kan een woordvoerder meestal antwoorden in een quote van 30 seconden. Alle gekheid op een stokje, ik denk dat de meeste vragen beantwoord zijn.

Er was een vraag over het geven van verschillende antwoorden via verschillende kanalen aan de burgers. Dat klopt. Dat is af en toe gebeurd. Ik wil wel benadrukken dat we hier bewust kiezen voor

een zeer arbeidsintensieve en een zeer moeilijke oplossing, met name het in dialoog gaan met de burgers via het informatienummer en via de sociale media. Het eenvoudigste zou zijn om dat gewoon op een website te zetten en te zeggen: hier is het. We doen dat niet omdat we laagdrempelig willen zijn.

We willen er ook voor zorgen dat mensen die analfabeet of anderstalig zijn ook toegang tot deze informatie hebben. Ja, dat betekent dat men moet werken met mensen en dat onze medewerkers dat ook interpreteren. Geloof mij, geen enkele vraag en geen enkele situatie is hetzelfde en komt rechtstreeks uit de FAQ of een MB. Iedereen heeft zijn eigen verhaal en zijn eigen achtergrond. Daarom moeten de medewerkers soms een eigen interpretatie geven om mensen toch vooruit te willen helpen. Ja, dan ontstaan er af en toe verschillende antwoorden. Voor alle duidelijkheid, dat zou niet mogen. We werken daaraan. Hoe doen we dat? Door dagelijks briefings aan de medewerkers te geven, zowel aan de mensen van de webcare als aan de mensen van het informatienummer. Als we toch fouten vaststellen, wordt onmiddellijk ad hoc gereageerd om die eruit te halen.

Nogmaals, we zitten momenteel aan meer dan 800.000 oproepen naar het informatienummer. Daar zitten soms interpretatieverschillen tussen, die we er nooit 100 % uitkrijgen. Het is echter een bewuste keuze om die moeilijke oplossing aan te bieden.

Een volgende vraag gaat over het dalende draagvlak voor die maatregelen. Dat klopt inderdaad. We merken dat ook in onze monitoring.

Ik denk dat we een duidelijk onderscheid moeten maken tussen enerzijds, bereiken we de mensen en anderzijds, hebben we impact op de mensen. Ik denk dat we het overgrote deel van de mensen bereiken. Meer nog, ik denk dat quasi 100% weet wat de basismaatregelen zijn. Kennen ze de maatregelen in detail? Neen, maar ze beseffen allemaal wel dat een feestje voor 20 mensen geven nu niet kan.

Er is nog een groot onderscheid tussen de mensen bereiken, dat gebeurt wel, en impact op de mensen hebben.

Dat geldt niet alleen voor deze communicatie. De BOB-campagnes hebben de voorbije jaren vele mensenlevens gered. Het zijn heel goede campagnes, maar als straks iemand dronken in zijn voertuig zit, gaan wij niet zeggen dat wij die persoon niet bereiken. Neen, die persoon weet dat wel en is voldoende gesensibiliseerd, maar heeft

een eigen keuze gemaakt. Voor alle duidelijkheid, dat wil niet zeggen dat wij de mensen niet gaan motiveren en dat wij er de komende weken en maanden niet alles aan gaan doen. Hoe gaan wij dat doen? Wij gaan samenwerken met middenveldorganisaties. Wij gaan lokale acties doen, die zijn het meest performant op dit moment, aangestuurd door een federale strategie.

Gelukkig kunnen wij terugvallen op wetenschappelijke inzichten. Ik heb reeds verwezen naar de motivatiebarometer van de UGent, dat onderzoek loopt verder. Wij hebben vanuit het Nationaal Crisiscentrum ook een wetenschappelijk project opgezet met de Universiteit Antwerpen over toegankelijke en meertalige communicatie dat ons concrete handvatten gaat geven voor de komende maanden. Bovendien gaan wij samen met de kanselarij ook verder inzetten op campagnes om de mensen te blijven motiveren. Alles zal ook afhangen van het monitoren van die perceptie om daarop concreet in te spelen.

De website infocoronavirus.be stond inderdaad eind januari vorig jaar online. Voor alle duidelijkheid, dat werd gedaan door de FOD Volksgezondheid, onder het principe anticiperen om beter te beheren. Op dat moment werd er informatie op gezet die een antwoord gaf op de noden van toen: wat het coronavirus is en met betrekking tot de eerste repatriëringen uit Wuhan.

Dat zat op dat moment volledig bij de FOD Volksgezondheid, wat niet betekent dat de communicatiedienst van het Crisiscentrum nog niet betrokken was. Integendeel, wij hebben de FOD Volksgezondheid ondersteund, bijvoorbeeld door de monitoring op te starten, strategieën mee op te maken en door, toen reeds, het informatienummer op te starten.

Zodra de federale fase actief werd, is het beheer van die website door de twee diensten overgenomen, zijnde de FOD Volksgezondheid en het Nationaal Crisiscentrum.

Dat is vandaag niet anders.

Over de rol van de experts zijn nogal wat vragen toegekomen. Ik treed mijn directeur-generaal erin bij dat zij zeker hun rol hebben in het duiden van de situatie. Dat neemt niet weg dat er soms incoherenties en onduidelijkheden ontstaan voor de bevolking. Dat maakt ons werk niet eenvoudig. Voor de infocel blijven objectieve duiding, informatie, authenticiteit het allerbelangrijkste. Die lijn houden wij altijd aan.

Er werd gevraagd of we geen nood hebben aan

extra communicatiekanalen. Dat denk ik niet. We hebben heel veel communicatiekanalen, die ook erkend worden, zowel door de burger als door de media, als de referentiekkanalen. De website info-coronavirus.be is bijvoorbeeld al meer dan 100 miljoen keer bezocht. Persconferenties, sociale media en het informatienummer zijn allemaal zeer sterke kanalen. We hoeven daar geen kanalen aan toe te voegen. Uiteraard zijn er nog andere kanalen en andere communicatoren. Dat is ook een van de grote uitdagingen van deze crisis. Met onze kanalen en onze woordvoerders, ook de interfederale woordvoerders, hebben we duidelijk altijd de lijn aangehouden van objectieve duiding bij de informatie en erkend worden als referentiekanaal.

Ik ben dan door mijn vragen heen omdat de directeur-generaal er ook al een aantal had beantwoord. Als dat niet het geval is, sta ik graag te uwer beschikking.

De voorzitter: Dank u wel voor de heel uitgebreide repliek op de tweede ronde. Het valt op dat jullie gewend zijn om met heel veel informatie om te gaan. Er waren heel veel bijkomende vragen. Het zou mij sterk verwonderen als jullie een vraag hebben overgeslagen. Het is mij alleszins niet opgevallen. Zijn er toch leden die nog iets willen zeggen?

Dominiek Sneepe (VB): De website staat online door de FOD Volksgezondheid, maar de eigen minister van Volksgezondheid toetert bijna tot in maart rond dat het maar om een griepje gaat. Ik begrijp het grote contrast tussen enerzijds de alertheid van de FOD Volksgezondheid en het crisiscentrum en anderzijds de onbezorgdheid of nonchalance van onze minister niet. Was er dan niemand die de minister ervan kon overtuigen dat het hier om iets belangrijks en gevaarlijks ging? Bijna twee maanden lang deed de minister bijna niets en werd er verkeerde informatie de wereld ingestuurd.

Kunt u dat eventueel nog nader toelichten?

Yves Stevens: Ik kan er een aantal heel kleine elementen aan toevoegen.

Eerst en vooral is het belangrijk te weten dat er op dat moment al wat informatienoden bestonden, niet omdat dat toen zo werd ingeschat, maar er bestond bijvoorbeeld nood bij de bevolking naar informatie over wat een coronavirus is. Ook drongen zich vragen op omtrent terugkeerders van Wuhan. In die zin begrijp ik de toenmalige beslissing van mijn collega's van Volksgezondheid. Er werd ook anticiperend gewerkt. Het is niet omdat iets wordt klaargezet, dat het onmiddellijk wordt gebruikt,

maar in dit geval is het zeer nuttig gebleken en was het een zeer goede beslissing van onze collega's van Volksgezondheid om dat effectief te activeren en al te gebruiken. Beter anticiperen, om later beter te kunnen beheren, was het devies.

U vraagt naar het verloop van de contacten met de toenmalige minister van Volksgezondheid. Die vraag kan ik moeilijker beantwoorden, want daarbij was ik niet betrokken. Ik heb wel contacten met mijn collega van de communicatiedienst van de FOD Volksgezondheid. Aangezien er een informatienood werd vastgesteld, werd toen beslist om die website te creëren.

De voorzitter: Mevrouw Sneepe, de toenmalige minister komt nog als getuige naar onze commissie, dus ik vermoed dat u haar die vraag zeker nog zult voorleggen.

Mijnheer Raymaekers, mijnheer Stevens, mevrouw Depuydt, in naam van alle leden bedank ik u voor uw uiteenzettingen. Jullie hebben heel openhartig gesproken en gaven gedetailleerd antwoorden. Ik ben er zeker van dat iedereen het een zinvolle hoorzitting vond. Bedankt daarvoor. Nog veel sterkte in de komende weken of maanden met het vele werk dat ongetwijfeld nog op jullie afkomt.

De openbare commissievergadering wordt gesloten om 18.36 uur.

La réunion publique de commission est levée à 18 h 36.