



ONDERZOEK

Zwembad Dukenburg, Nijmegen

Opdrachtgever: Gemeente Nijmegen.
De heer H. Boon van Ostade, afdelingshoofd Vastgoed,
Sport en Accommodaties
Januari 2022

Beroepsethiek

Dit voorstel is een persoonlijk document dat vertrouwelijke informatie bevat.
Wij vragen u daarom zorgvuldig met dit voorstel om te gaan en
de regels gebaseerd op de Beroepsethiek voor Psychologen van het
Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) in acht te nemen.

Drs. B.A.W.A. van Gils, Psycholoog A&O
06 53572747 | vangils@reflectbp.nl

UITGEVOERD DOOR REFLECT BEDRIJFSPSYCHOLOGEN

STATIONSWEG 31 | 5211 TV 'S-HERTOGENBOSCH

INDELING RAPPORTAGE

Samenvatting

Aanleiding

Situatieschets en vraagstelling

Verantwoording/methodiek

De doorstart; korte schets van de historie

Het goede van Zwembad Dukenburg

Wat is er mis of ontbreekt

Risicogebieden

Hoe verder

BIJLAGE ENQUÊTE

SAMENVATTING

Dit rapport is een scan op de bedrijfscultuur en -praktijk van zwembad Dukenburg, dat als stichting nu zes jaar bestaat. Directe aanleiding vormde de commotie die is ontstaan rond vermeende ongepaste intimiteiten en dubieuze lesmethoden. Er is uitgebreid gesproken met ruim dertig mensen: de leiding, huidige en ex-medewerkers. Unaniem positief is men over het bestaansrecht en de betekenis van het zwembad voor de buurt. Intern is er echter een bedrijfsklimaat gevestigd dat voor de een sterk wordt gewaardeerd als zorgzaam, familiair en informeel - kortom geborgen -, maar door een substantiële categorie (inmiddels meestal ex-medewerkers – ook als persoonlijk onveilig. Er zijn getuigenissen van grensoverschrijdend gedrag. Een blinde vlek bij de leiding voor wezenlijke kritiek en een tekort aan helder moreel leiderschap is daar debet aan. Wat de lesmethoden betreft: deze kunnen bij onwillige of angstige kinderen inderdaad hard aandoen, maar geschieden vanuit op zichzelf zuivere bedoelingen. De beroepsopvatting van leiding en zwembadpersoneel is voldoende solide voor een - fysiek - veilige leeromgeving, al is een gemeenschappelijke herijking rond bejegening op zijn plaats. Wel kan de forse

afkalving van ervaren krachten op termijn een knelpunt gaan vormen. Ander tekort: door het vertrek van de HR functionaris en het hoofd zwemzaken komen teveel taken en beslissingsbevoegdheid samen bij een persoon, de bedrijfsleider. Dit maakt de organisatie te afhankelijk van diens oordeelsvermogen. Überhaupt mogen HR-processen rond rekrutering, opleiding en beoordeling naar een hoger plan.

Het belangrijkste, een verandering van de bedrijfscultuur, kan louter bereikt worden door wisselingen binnen de leiding. Daarnaast dient de organisatie uit het zelfgekozen isolement gehaald worden, bijvoorbeeld door qua toezicht nadrukkelijker aan te haken bij gemeente/politiek.

AANLEIDING

In oktober 2021 honoreerde de gemeente Nijmegen (als substantiële financier en belanghebbende) het verzoek van het stichtingsbestuur van het zwembad Dukenburg tot een onafhankelijk onderzoek naar de bedrijfsvoering en – cultuur van deze faciliteit. Aan dit verzoek gingen onder andere een zelfde vraag van enkele (oud) medewerkers én alarmerende berichten in de lokale pers vooraf.

De continuïteit van dit zwembad was - en is - het gezamenlijke oogmerk.

Dit onderzoek ging van start in november 2021, werd voortijdig afgebroken en diende vanwege de urgentie en het belang, snel genoeg weer opgepakt te worden. Ondergetekende heeft in november een voorstel uitgebracht omtrent de opzet, de methodiek, spelregels/voorwaarden en planning.

Na groen licht van de kant van de opdrachtgever werd de uitvoering nog voor de feestdagen ter hand genomen: eerst een kennismaking en uitleg aan de leiding van het bad: het tweehoofdige bestuur en de bedrijfsleider, snel gevolgd door individuele, verkennende gesprekken met elk van hen volgens onderstaande opzet (zie verantwoording/methodiek).

In januari 2022 volgden gesprekken met medewerkers (betaalde krachten en vrijwilligers), en ex-medewerkers waaronder ‘klokkenluiders’.

Moge het resultaat bijdragen aan een zuivere beeld- en besluitvorming rond deze belangrijke voorziening voor de bewoners van de wijk én de mensen die er werken.

SITUATIESCHETS EN VRAAGSTELLING

Zwembad Dukenburg werd in 2016 met sluiting bedreigd maar behouden door een burgerinitiatief: een – grotendeels - onbezoldigd bestuur, een kern van vaste, betaalde krachten en een ruime schil van vrijwilligers hielden de poort open. En dat in een tamelijk autonome vorm, los van de sportfondsenkoepel, maar wel substantieel gesubsidieerd door de gemeente.

De horizon toen – en nu – bestrijkt 10 jaar; in 2026 zou het bad op moeten gaan in een nieuw verband, maar zover is het nog lang niet.

Zwembad Dukenburg is een sobere, overzichtelijke faciliteit met een kinderbad en een 25 meterbad. Startblokken en een enkele duikplank vormen de enige toevoegingen aan de bassins. Een zwembad zoals een zwembad ooit bedoeld is: om mensen vertrouwd te maken met water, zwemmen te leren en daar plezier aan te beleven. Dat kan hier zonder toeters en bellen in de vorm van glijbanen, kunstmatige golfslag en ander spectaculairs dat we met tropische zwemparadijzen – en inmiddels veel andere voormalige sportfondsenbaden – associëren.

Het programma dat het zwembad biedt is afgestemd op dit primaire doel: *aquarobics* voor de fitheid, zwemlessen voor iedereen maar ook voor specifieke doelgroepen (vrouwen met een migratie-achtergrond, kinderen met een beperking) en het recreatieve ‘vrij zwemmen’ waarin het sociale met het sportieve wordt gecombineerd.

Het bad voorziet onmiskenbaar in een behoefte: voor de lessen bestaan wachtlijsten, het aantal bezoekers verdubbelde de laatste paar jaar tot meer dan 80.000 op jaarbasis. De drempel is laag – ook qua entreeprijs -, en het bereik hoog in deze kleurrijke wijk.

De *reviews* op de website geven het zwembad vier van de vijf sterren. De bijgeleverde commentaren zijn overwegend positief, de enkeling daargelaten die de watertemperatuur te laag vindt of de horeca te karig. ‘Aardige medewerkers’, een ‘fijn familiezwembad’, voor ‘weinig geld’. Dat is de teneur. Ook de waterzuivering met zout in plaats van chloor wordt gewaardeerd.

Nergens aanwijzingen voor de storm die er inmiddels is opgestoken; niet over barse zwemleraren en bevende kinderen, geen enkele formulering die op gebrekkige zedigheid zou wijzen.

En toch is deze kleine organisatie in een diepe crisis beland, van binnenuit ontstaan. Met een leiding die rept over een greep naar de macht en zich schrap zet, met medewerkers en recent vertrokkenen die de klok luiden middels een brandbrief aan de politiek en getuigenissen in de pers. Maar ook met medewerkers

die het beeld van grensoverschrijdend gedrag en ruw lesgeven niet herkennen en zich afvragen waar ze in terecht zijn gekomen. Een gepolariseerd strijdtoneel, de microcosmos van dit zwembad. Een met meerdere, onverzoenlijke waarheden.

Wat is er nu wérkelijk aan de hand; waar zit kracht, wat wordt uitvergroot of juist vergoelijkt. Gaat het om losse incidenten of verziekte patronen?

Alle reden om het eens rustig op een rij te zetten waarbij de gedwongen stilte van de lockdown ten tijde van de gespreksronde in feite best welkom bleek te zijn.

Dus: gaat het om strovuurtjes, hoe vervelend ook, of is hier iets stelselmatig niet in de haak, anders gezegd:

- Om welke onprofessionele gedragingen gaat het;
- Hoe breed worden die gevoeld. Is het de ongelukkige enkeling die aan de bel trekt of voelen meer mensen zich in het nauw gedreven;
- Gaat het om incidenten of om patronen die min of meer in de cultuur verweven zijn geraakt;
- Wat is de rol van het leiderschap – bestuur en bedrijfsleiding – in de oorzaken en de oplossingen;
- Is ook de veiligheid van de gebruikers – de klanten – in het geding.

Het gaat in elk geval om uiterst gevoelige informatie in het publieke domein. Wegblijven van rellerigheid en sensatiezucht, een eerlijk, genuanceerd beeld schetsen van de situatie. Afgewogen, dus ook met oog voor wat er goed gaat. Niet tunneldenken naar een zwartboek maar alle betrokkenen een stem geven. Dat is de opdracht, wel met – zo expliciet mogelijke – antwoorden op bovengenoemde vragen.

VERANTWOORDING/METHODIEK

De barometer is in de organisatie gehouden door een open gesprek te voeren met een dertigtal betrokkenen: het bestuur, de bedrijfsleiding, betaalde krachten en de vrijwilligers.

Met huidige medewerkers – ook enkelen in de ziektewet – en ex-medewerkers die hun verhaal wilden doen. Dat is de populatie. Gesprekspartners op vrijwillige basis. Niet de voltallige bemanning en alle recent vertrokkenen, wel een geldige dwarsdoorsnede.

In dit gesprek kwamen zowel feiten – de realiteit – als emoties – de subjectieve beleving van die realiteit – op tafel. Beide zijn legitiem en betekenisvol. Het totaalbeeld ontstaat vervolgens door de input te registreren (vastleggen), rubriceren (waar hebben we het over) en te ‘turven’ (bij hoevelen speelt het). Pas daarna kunnen conclusies getrokken worden.

Om het echte verhaal af te tappen en zo min mogelijk sturend te zijn kende ook het gesprek zelf een bepaalde opbouw:

1. Kennismaking/vertrouwen winnen/spelregels bevestigen.
2. De open vraag hoe betrokkene zijn/haar werk in het zwembad ervaart.
3. Doorvragen op de geregistreeerde pijnpunten en complimenten.
4. Een korte schriftelijke enquête ('methode Lencioni') naar de kwaliteit van het samenspel, zie Bijlage).
5. Afronding, inclusief de vraag aan betrokkene of deze zich op enige manier een bepaalde richting ingestuurd heeft gevoeld .

Achtentwintig van de dertig gesprekken vonden *live* plaats en op – die met de leiding daargelaten – neutraal terrein (wijkcentrum 't Hert in de Thijmstaat). Twee gesprekken waren telefonisch. Van een ex-medewerker die al een eerste gesprek met de vorige onderzoeker had gehad is een uitgebreide brief naar de Nationale Raad Zwemveiligheid als input meegenomen. Sommige gesprekken duurden hooguit drie kwartier, de meeste tussen het uur en anderhalf uur. Bij een enkeling moest nog een vervolggesprek gepland worden. Met de leiding is twee maal gesproken: aan het eind van de reeks is met hen een aantal bevindingen geverifieerd.

Overige geraadpleegde documenten: een brandbrief vanuit de klokkenluiders richting politiek (november 2021), een uitgebreide mail van de bedrijfsleider aan het personeel naar aanleiding van de commotie (juli 2021), de oprichtingsakte van de stichting en uiteraard de krantenartikelen. Nadruk lag en ligt op de gesprekken, niet op *deskresearch*.

Begrenzing.

Onderstaand verslag is een *scan* van de bedrijfscultuur, van zwembad Dukenburg als werkomgeving. Er zijn losse, niet uitgediepte verwijzingen naar het financiële beheer en andere, hardere aspecten van de bedrijfsvoering (techniek, HR processen, lesmethoden). Wellicht dat die in een vervolgstadium nadere aandacht krijgen. De nadruk ligt nu begrijpelijkerswijs op de boven- en onderstroom van het werkklimaat.

Er is in de ontmoetingen trots en plezier voorbijgekomen, maar ook veel woede, verdriet en onbegrip. Ik ga uit van de oprechtheid van ieders eigen verhaal, ben niet als leugendetector te werk gegaan. Er bestaan daarom meerdere waarheden, naast, en soms scherp tegenover elkaar. Ik dank iedereen die tijd, moed en moeite heeft genomen zijn of haar verhaal met mij te delen.

DE DOORSTART. KORTE SCHETS VAN DE HISTORIE

Ik ontmoette tijdens de gesprekken iemand die meer dan veertig jaar op deze plek heeft gewerkt: eerst in het gemeentelijke bad, toen het sportfondsenbad en nadien in de verzelfstandigde stichting.

In 2016 stootte de Sportfondsenorganisatie het bad immers af. Er was in aanloop naar dit moment al langere tijd weinig meer in geïnvesteerd, maar het is een plek van betekenis en de wijk, Dukenburg, kwam in het geweer, leidend tot een concreet burgerinitiatief in de vorm van een nieuwe stichting. Met veel enthousiaste respons maar ook rumoer, bijvoorbeeld door vakbonden die vreesden dat sportfondsenmedewerkers wederrechtelijk zouden worden vervangen door vrijwilligers. De huidige vier sleutelpersonen (twee bestuurders, de bedrijfsleider en het hoofd technische dienst) waren er vanaf het eerste moment bij. Zij kenden elkaar uit de zwemwereld (zwemvereniging Aquanovia) of anderszins. Een hecht gezelschap, bevlogen en vastberaden het op een eigen manier te doen, *stand alone*. Het heeft iets van een rebellenclub, met daartegenover het beeld van 'sportfondsen' dat knarsetandend moest toezien dat er niets op slot ging maar juist een concurrerend bad ontstond. Binnen het huidige bestuur en enkele medewerkers leeft het idee van een bepaalde tegenwerking door de voormalige moeder, inclusief enig leedvermaak bij de huidige perikelen. Meerdere van de voormalige sportfondsenmedewerkers die mee overstapten hebben het op hun beurt over de argwaan die ze, zeker in het begin, bij de oprichters van de stichting ervoeren. Inmiddels is er van hen nog maar een enkeling over. Met hen verdween ook veel zwembad *know how*. Aanvulling kwam voor een belangrijk deel uit vrijwilligers die de gelegenheid kregen om via scholing een nieuw beroep te leren, meer dan eens mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het droeg bij aan het positieve idee van sociale innovatie: kansen en nieuwe vastigheid bieden. Dat emanciperende idee gold – en geldt – ook voor de doelgroepen waar het zwembad zich op richt, denk aan vrouwen met een migratie-achtergrond, bewoners van het asielzoekerscentrum en kinderen met een 'rugzakje'.

Er ontstond een familiecultuur die geborgenheid bood en onderling plezier, opgepikt door de bezoekers die het bad in toenemende aantallen wisten te vinden. En met de bedrijfsleider als alomtegenwoordige *pater familias*; royaal en hulpvaardig naar hen die het nodig hadden en in zijn ogen verdienden, maar ook streng en bars wanneer iets hem niet zinde.

Deze pregnante cultuur zorgde al relatief snel na de start tot een tweedeling, eerst nog tamelijk onzichtbaar: tussen hen die de duidelijke gezagsverhouding, de kleedkamerhumor en de informele omgangsvormen louter positief zien, en zij die de gezelligheid heus waarderen, maar niet gediend zijn van grofgebektheid of

aanrakingen, al dan niet troostend of amicaal bedoeld (en door sommigen van hen als grensoverschrijdend ervaren). Er was - en is - vanuit de leiding warme aandacht voor hen die het thuis of maatschappelijk moeilijk hebben, maar serieuze kritiek op de omgangsvormen, de manier waarop les wordt gegeven of manco's in de bedrijfsvoering wordt veel minder gewaardeerd. Een meerderheid van de ex-medewerkers die ik sprak hebben het over negeren en weggijken – ook door het bestuur – en een geleidelijk proces van verwijdering dat volgde. Zo ervoeren zij dat in elk geval, en verlieten de organisatie: uit eigener beweging, vanwege een tijdelijk contract dat niet werd verlengd, of de combinatie van beide.

In 2019 is door een aantal critici belet gevraagd bij het bestuur. Er volgde een gespreksronde maar met de klachten is naar hun zeggen niets gedaan. De twee bestuurders die de gesprekken voerden stopten kort nadien en daar bleef het bij. Volgens het resterende - huidige – bestuur had hun vertrek niet met de bewuste gesprekken te maken maar met een verschil van visie op ondernemerschap.

Een nieuwe dynamiek ontstond met de benoeming van een hoofd zwemzaken, later dat jaar. Deze pakte zaken energiek en aanvankelijk in goede harmonie op maar kwam ook met kritiek op de bedrijfsvoering, roerde zich terdege en mobiliseerde anderen. Er kwam opnieuw veel onrust aan de oppervlakte waarbij de leiding en een meerderheid van de huidige bemanning deze acties als manipulatief ervoeren, een kwaadwillende greep naar de macht ('een coup'), terwijl de 'andere partij' juist nieuwe steun ondervond. Deze leidde ondemeer tot een petitie tegen het beëindigen van het dienstverband van dit hoofd zwemzaken. Inmiddels zijn we enkele Covid-lockdowns, een time-out van zowel de bedrijfsleider als het hoofd technische dienst, een door het bestuur opgestart – en direct explosief – mediation proces (momenteel *on hold*) en een door een bezoeker aangezwengelde artikelen in de lokale pers verder.

Er is veel verwonding in beide kampen (want zo mag je ze best noemen). Inmiddels (januari) is het bad weer gedeeltelijk open. De leiding is aangeslagen door de beeldvorming maar voelt zich strijdbaar, heeft veel geloof in het huidige team. Men ziet naar eigen zeggen ook mensen weer lachend naar hun werk komen. De meeste van de huidige vrijwilligers en medewerkers hopen op rust en continuïteit, en op eerherstel van de leiding na alle beschadigende aandacht. De tegenkrachten zoeken ook gehoor, maar dan op tegengestelde gronden.

HET GOEDE VAN ZWEMBAD DUKENBURG

Bestaansrecht

Iedereen die ik aan tafel had, zelfs de meest ontgoochelde, vindt dat Zwembad Dukenburg als zodanig moet voortbestaan. Men heeft dan op de eerste plaats de bezoekers, 'klanten', in gedachten voor wie het zo'n waardevolle les- of ontmoetingsplek is, en voor wie de gang naar een ander zwembad 'over het water' een brug te ver zou zijn. Het primaire doel van het bad wordt collectief onderschreven. Er bestaat de angst dat de gemeente 'om een daad te stellen' de geldkraan dichtdraait en daarmee medewerkers en bewoners iets heel moois zou ontnemen.

Inzet en bezieling

Voor de leiding (bestuur en bedrijfsleider) is weinig teveel gevraagd. Zij maken heel veel meters voor het bad, worden daarvoor (het bestuur) niet of hooguit zeer bescheiden vergoed. Zij stralen geloof uit in de missie, kijken zelf het liefst verder dan 'horizon 1' (2026), staan pal voor zwembad Dukenburg. Diezelfde bevlogenheid ('het is meer dan een baantje') heb ik bij veel medewerkers en ex-medewerkers opgetekend.

Sociale innovatie

Deze term is al eerder gevallen. Medewerkers wier loopbaan elders vastliep of niet van de grond kwam kunnen hier een mooi vak leren, nieuw perspectief vinden. Wijkbewoners/bezoekers die anders geen zwemmen zouden leren kunnen hier laagdrempelig terecht.

Ernst en plezier

Velen hebben het over de informele, plezierige werksfeer. Met een lach en een traan, aandacht en een praatje en onderlinge spontaniteit (bijvoorbeeld tijdens het vrij zwemmen op vrijdag), die overslaat op het publiek. 'Het lijkt haast niet op werk'.

Ondernemerschap

Binnen het leiderschap heerst een zekere ondernemersgeest, met het hoofd van het bestuur meer integraal en extern gericht, de tweede man met oog voor kosten en efficiency, en natuurlijk de bedrijfsleider die het zwembad betrokken en met veel persoonlijke inzet runt.

WAT IS ER MIS OF ONTBREEKT

Moreel leiderschap

Leiders zijn de cultuurdragers bij uitstek. Er is een haantjescultuur ontstaan (formulering BvG) die voor de een totaal niet problematisch is, door de ander als onveilig wordt ervaren. Vier mannen (bestuur, bedrijfsleider, hoofd technische dienst) maken in sterke mate de dienst uit. De omgangsvormen voor en achter de schermen zijn nogal eens onbehouden. Er wordt geschreeuwd en weinig verfijnde taal gebezigd. Veel vrouwen uit de groep van ex-medewerkers beklagden zich er bijvoorbeeld over dat het over 'die wijven' gaat als iets een vrouw betreft. Onder het bezwerende mom van 'moet kunnen' ontstaat zo een sfeertje waarin het aan de vrouwen zelf is om zich te verweren tegen handtastelijkheden op en over de grens. Zij voelen zich onvoldoende beschermd. Ik heb meerdere getuigenissen van als ongewenst ervaren intimiteiten. (Overigens zijn er ook meldingen van seksueel getinte taal en gedrag van vrouw naar man). Hoe dan ook een tekortschietende voorbeeldrol van de bedrijfsleider op dit vlak, en een bestuur dat evenmin duidelijke grenzen stelt, terwijl het morele kompas juist op die posities scherp afgesteld dient te zijn. Naar aanleiding van de nieuwe escalatie in de zomer van 2021 zijn wel enkele maatregelen genomen die ferm lijken, maar meer het karakter hebben van 'brand blussen'. Er hadden vanaf het begin duidelijke grenzen gesteld moeten worden, inclusief eenduidig ingrijpen bij overtredingen.

Gevraagd naar het bestaan van een handzaam en eenduidig protocol/gedragscode rond omgangsvormen bleven de meesten het antwoord schuldig. Het bestaat wel, wordt bij indiensttreding toegezonden, maar is kennelijk geen levend document.

Zelfreflectie bij de leiding

Bestuur en bedrijfsleider zijn op de eerste plaats verantwoordelijk over wat hen en 'de mensen waar zij pal voor staan' wordt aangedaan ('waarom willen ze ons kapotmaken'). De lange mail van de bedrijfsleider na de meest recente opflakking in juni/juli leest als een verongelijkte hartenkreet. Dat is wat ik hoor van enkele medewerkers en de meeste ex-medewerkers: anderen hebben het gedaan. Wezenlijke kritiek krijg je terug in het gezicht of ketst af. De vorming van 'kampen' en het vertrek van zovelen is in de ogen van de leiding te wijten aan het gestookten eigen bate van enkelen. Er is weinig besef dat het ontstaan van zo'n diepe crisis voor een belangrijk deel te maken kan heeft met het eigen handelen of gebrek daaraan: gevoel voor wat er onder de oppervlakte speelt en broeit, aandacht – en empathie – voor verontrustende signalen, helder ingrijpen. Veel meer dan 'we moeten meer vastleggen', of 'we hebben die en die teveel kansen gegeven' kon ik aan zelfkritiek niet noteren.

Moderne managementtechnieken

Men zal mij niet horen pleiten voor al te strakke vergaderschema's, functiegebouwen of vergelijkbare systematiek, maar een gezonde basis aan structuur en routine is wel gewenst. Er wordt wel vergaderd maar dan vooral in eenrichtingsverkeer, evaluatiegesprekken vinden maar af en toe plaats (ondanks een hernieuwde inspanning van de voormalige HR functionaris), communicatie (bijvoorbeeld van bad of leiding naar receptie) geschiedt onvoldoende consequent. De bedrijfsleider heeft momenteel de taken van het gewezen hoofd zwemzaken extra op de schouders genomen, moet alle zeilen bijzetten om grip en overzicht te houden.

RISICOGEBIEDEN

Gebrek aan distantie binnen de leiding

Bestuur, bedrijfsleider, en hoofd technische dienst zijn de mannen van het eerste uur. Er spelen persoonlijke vriendschappen en sterke loyaliteiten doorheen die het per definitie lastig maken om elkaar óók zakelijk en strikt de maat te nemen wanneer daar aanleiding toe is. Dit viermanschap wordt in elk geval door zowat alle ex-medewerkers gezien als een gesloten bastion. Dat is functioneel in een crisis of precaire opstart, maar op de langere termijn ongezond.

Veel besluitvormingsmacht bij een persoon

Bij de bedrijfsleider komen de lijntjes samen en worden ze ook uitgezet. Hij bepaalt in sterke mate wie er als vrijwilliger mag beginnen, wie van hen op cursus gaat, een contract ontvangt en of dat al dan niet verlengd wordt. Hij geeft aan hoeveel overuren er door wie geschreven kunnen worden – en gehonoreerd -, wie een dienstwagen rijdt. Operationele eindverantwoordelijkheid is niet per definitie gevaarlijk of verkeerd maar dient wel getoetst te worden of zelfs tegengesproken. Met het verdwijnen van de HR functie en een bestuur dat relatief snel op dezelfde lijn zit gaat er teveel afhangen van het oordeelsvermogen van de bedrijfsleider. Dan kan het – bedoeld of onbedoeld - gebeuren dat er teveel mondige, deskundige professionals verdwijnen ten gunste van starters die voor hun nieuwe perspectief simpelweg afhankelijk zijn van hem.

Verlies van *know how*

Ik heb de exacte cijfers niet paraat maar het verloop tijdens de vier stichtingsjaren is heel hoog, ongezond hoog. Er zijn zoals gezegd veel gekwalificeerde mensen vertrokken die moeten worden vervangen uit het bestaande bestand of met voormalige vrijwilligers die pas net – of net niet – hun papieren hebben gehaald. Hierdoor moet met toezicht nogal eens geschipperd en geïmproviseerd worden. Dat heb ik van meerderen vernomen. Zeker in een krappe arbeidsmarkt is dit een probleem dat geleidelijk voor kwalitatieve uitholling kan zorgen. Op dit moment

lijkt de fysieke veiligheid van de zwembadgebruikers echter niet in het geding. Dat primaire belang hebben leiding en instructeurs voldoende *top of mind*.

Visie op zwemonderwijs

Ik matig mij geen specifieke deskundigheid aan op dit vlak maar de krantenberichten logen er niet om: geschreeuw naar en getrek aan kinderen, angstigheid. Gebruikt men de zachte, de ferme, of de harde hand? Mijn indruk is dat zweminstructeurs veel eigen ruimte krijgen maar dat het – op zijn minst - ferme model door de leiding wordt uitgedragen. ‘Niet pamperen’ als motto. Kinderen desnoods eventjes laten schrikken om ze over of door hun angst heen te helpen. Wel met een uitleg en verhaal erbij. Ik heb evenzoveel voorbeelden gehoord van - met name vrouwelijke – zweminstructeurs die juist heel persoonlijk, een-op-een begeleiding bieden, de kleintjes als het ware in bescherming nemen. Ook zoiets: wanneer van de kant af instrueren of mee het water in.

Zoals op het vlak van de onderlinge omgangsvormen mag hier meer eenduidigheid en discussie over zijn, met name dus voor de ingewikkelde situaties.

HOE VERDER

Zwembad Dukenburg brengt deze wijk veel waardevols, heeft onbetwistbaar bestaansrecht, maar:

- Er is een bedrijfscultuur ontstaan die door veel (met name) vrouwen als onveilig wordt – of werd - ervaren;
- Met signalen over ongewenste intimiteiten en kritiek over deze kwalijke onderstroom is door de leiding te laat te weinig gedaan;
- De lesmethoden hangen sterk af van de instructeur in kwestie en kunnen als hardhandig worden ervaren. Een gemeenschappelijk visie op dit vlak ontbreekt.
- Structurele misstanden in termen van onveiligheid voor gebruikers/bezoekers zijn niet gebleken, daartoe is de beroepsopvatting van leiding en badpersoneel te solide en plichtsgetrouw;
- Hier schuilt echter wel een gevaar naar de toekomst, wanneer er teveel ervaren krachten blijven vertrekken en worden vervangen door pas juist opgeleide nieuwe medewerkers.
- Het HR beleid binnen het zwembad moet naar een professioneel niveau.

Leiding laten reageren

Het is zinnig en eenvoudigweg een zaak van *fair play* de leiding (bestuur en bedrijfsleider) om hun eigen reactie te vragen op deze weergave; de bevindingen – de goede en de kwalijke – hebben immers voor een groot deel op hen betrekking.

Niet in deze samenstelling verder

Het goede behouden en het slechte repareren of vervangen, dat is het devies. Het is niet aan mij om hier te pleiten voor het vertrek van 'die of die'. De verbetering van een pregnante cultuur bereik je echter niet met een *mediation* of enkele heisessies. Wel met nieuwe mensen op sleutelposities.

Uit de stichtingsakte...

De stichtingsakte noemt een termijn van drie jaar, te verdubbelen met eenzelfde termijn, als maximale zittingsduur voor bestuurders, en minimaal drie bestuurders. Met die eerste bepaling zitten beide huidige bestuurders aan - of tegen - hun taks. Desgevraagd geeft het bestuur aan zich van deze situatie bewust te zijn en een verzoek bij de notaris te hebben gedeponneerd de termijn te verlengen. Naar de extra bestuurder wordt gezocht maar tot op heden met weinig succes.

De man-vrouw verhouding in de top moet hoe dan ook aangepast worden én op bestuurlijk vlak moet de ontbrekende feeling voor HR zaken en werkklimaat ingevuld worden. Dat als voor-schot op het profiel.

Hoofd zwemzaken

Een nieuw hoofd zwemzaken benoemen met een krachtige, eigentijdse visie op zwemeducatie.

Toezicht vanuit de politiek aanhalen

Er vindt nu periodiek overleg plaats tussen bestuur en de verantwoordelijke wethouder. Dat is onvoldoende gebleken gezien het verrassingseffect van deze crisis. De subsidiënt mag goed werkgeverschap en dito dienstverlening verwachten. Er is betere *governance* nodig zonder een waterhoofd te creëren.

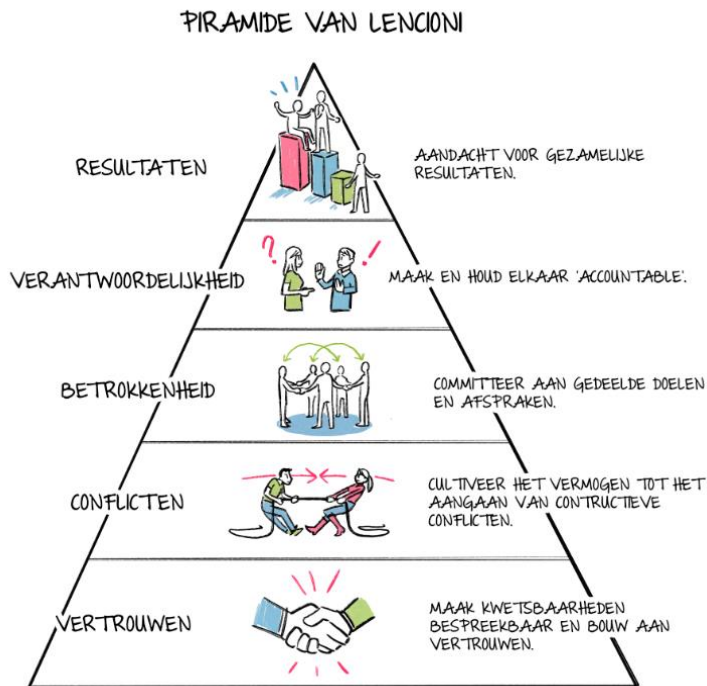
HR op niveau brengen

Er is veel achterstallig HR werk. Daar moet binnen de organisatie opnieuw professionele invulling aan gegeven worden. Dat kan part-time.

Vertrouwensfunctie anders inrichten

Deze is nu op afstand geregeld bij de arbodienst en nabij in de persoon van een van de huidige medewerkers. Dat laatste is om redenen van onafhankelijkheid onwenselijk. Advies is om de HR functie te combineren met de vertrouwensrol.

- BIJLAGE -



- Bron: Robert Lencioni, *the five (dys)functions of a team*
- Vraag: **hoe vindt (of vond) je het**
- **werken in zwembad Dukenburg? Geef een rapportcijfer 1-10 op de volgende aspecten**

Bespreking

Elk van de geïnterviewden kreeg naar het eind van het gesprek deze lijst voorgelegd. Op een enkeling na zijn ze allemaal ingevuld. De vragen zijn gebaseerd op het model van Lencioni dat de kwaliteit van het samenspel in beeld brengt op verschillende aspecten.

De leiding en huidige *crew* (ook zij die in de ziektewet zitten) is gevraagd een zo actueel mogelijk beeld te geven vanuit hun eigen perspectief ('hoe ervaar jij...'). De ex-medewerkers moesten natuurlijk een terugblik geven.

Wat direct opvalt is dat de leiding een zeer positief beeld heeft van de actuele situatie. Het vertrek van enkelen heeft in hun ogen kennelijk de lucht geklaard en de weg geopend naar een nieuwe, positieve fase met een meer gelijkgestemde bemanning. Dit team zelf antwoordt zeer uiteenlopend (de verschillen zijn groot) maar door de bank genomen voorzichtig positief tot positief. De ex-medewerkers zijn over de hele linie uitermate kritisch, met name op het aspect vertrouwen en veiligheid. Bedenk wel dat dit ex-medewerkers waren die zich geroepen voelden om het gesprek aan te gaan, met hun verhaal te komen. Deze categorie is waarschijnlijk niet representatief voor alle vertrokkenen. Toch maken de drie kolommen scherp duidelijk hoe ver de belevingswerelden uiteenlopen.

	Leiding (n=3)	Nu werkzaam (n=16)	Ex-medewerkers (n=11)
Vertrouwen: als je een ander iets in vertrouwen vertelt dan wordt dat niet verdraaid of tegen je gebruikt	8,3	6,4	2,5
Vertrouwen: ik voel me tijdens het werk prettig en veilig, hoeft niet op mijn hoede te zijn	9,0	7,6	4,0
Openheid: we zijn hier heel open naar elkaar, kunnen alles bespreken	9,3	6,4	4,1
Openheid: we kunnen fel met elkaar discussiëren, het oneens zijn, zonder dat daar ruzie of gedoe van komt	8,7	6,5	3,5
Betrokkenheid: we zijn belangstellend naar elkaar, weten hoe het met de ander gaat Betrokkenheid: als we samen iets afspreken houden we ons daar ook aan.	7,3	7,2	5,1
Betrokkenheid: als we samen iets afspreken houden we ons daar ook aan	7,3	6,6	4,5
Verantwoordelijkheid: we durven fouten eerlijk toe te geven, gaan niet wijzen naar anderen of omstandigheden	7,0	6,8	4,5
Verantwoordelijkheid: we spreken elkaar aan op houding en gedrag	7,3	6,4	4,2
Focus: we weten wanneer we het als zwembad goed doen en zijn daar dan ook enthousiast over	9,0	7,1	6,2
Focus: we hebben het bij overleg over de belangrijke dingen, niet over randzaken	7,0	7,1	4,9