

Onderzoekscommissie

Het College van Bestuur heeft het initiatief genomen om de rol van LVO als werkgever te laten toetsen door een onafhankelijke externe onderzoekscommissie onder leiding van prof. dr. Willem van Rhenen. Inmiddels heeft de commissie het onderzoek afgerond en verslag uitgebracht aan het College van Bestuur. De reden om het onderzoek te laten verrichten was om van de uitkomsten te leren en waar nodig onze zorgstructuur te verbeteren.

Na consultatie met het ministerie van SZW en OVAL (duurzame inzetbaarheid) is besloten om prof. dr. Van Rhenen (Business Universiteit Nyenrode, leerstoel Engagement & Productivity, bedrijfsarts) aan te stellen als voorzitter van de externe onderzoekscommissie. Prof. dr. Van Rhenen heeft de volgende leden voor de onderzoekscommissie aangezocht:

- drs. D. van Bennekom (oud-bestuurder Alliantie Voortgezet Onderwijs en oud-bestuurder VO-raad)
- dr. C. Bollen (psychiater, expertise preventie suïcide)
- mr. P. C. Vas Nunes (advocaat, expertise arbeidsrecht)
- prof. dr. D.R. Veenstra (Rijksuniversiteit Groningen, leerstoel sociologie, expertise pesten)

Met respect voor de privacy van iedereen die aan het onderzoek heeft deelgenomen, willen we de kritische uitkomsten delen met collega's, leerlingen, ouders en andere betrokkenen. Onderstaande informatie is een excerpt van het onderzoeksverslag van de onderzoekscommissie en is met onderzoekscommissie gedeeld.

Onderzoek en kader

De onderzoekscommissie heeft onderzoek gedaan aan de hand van uitgebreid documentonderzoek, 31 interviews en vier schriftelijke reacties, zelf vergaarde informatie en onderzoek, eigen expertise van de commissie over scholen, pesten, suïcide en het wettelijk kader.

Het onderzoek gaat nadrukkelijk niet in op de schuldvraag, maar op de rol van de werkgever.

Aan de hand van zeven deelvragen is de volgende hoofdvraag beantwoord: *Hoe heeft de werkgever gereageerd op de situatie die sedert 2011-2012 ontstond rondom de persoon van Caroline Dijkman?*

Context

Caroline Dijkman

Caroline Dijkman gaf sinds 2008 les op het Sint-Maartenscollege in Maastricht, locatie havo/vwo. Zij was sinds april 2012 ziek thuis. Voorafgaand aan de ziekmelding was er sprake van fricties met collega's uit de sectie biologie. In 2013 diende zij een klacht in bij de onafhankelijke klachtencommissie over vermeend pestgedrag. De onafhankelijke klachtencommissie vond geen aanwijzingen voor feitelijk pestgedrag en verklaarde de klacht ongegrond. Caroline Dijkman beëindigde haar leven in augustus 2015.

Pesten op het werk

De onderzoekscommissie is uitgegaan van de definitie zoals die is verwoord door Björkvist e.a.: pesten op het werk wordt getypeerd door 1) herhaling 2) machtsverschil 3) intentionaliteit. De commissie stelt aan de hand van studies van Aquino, Thau en Skogstad het volgende vast: organisatiefactoren zijn belangrijker voor het al dan niet vóórkomen van pesten dan individuele factoren zoals persoonlijkheidskenmerken. Pesten op het werk komt vaker voor bij gebrek aan leiding. In organisaties wordt meer gepest als werknemers minder autonomie hebben, geregeld met elkaar moeten interacteren en er onderlinge afhankelijkheden zijn.

Pesten is moeilijk te bewijzen. Wanneer een werknemer aangeeft gepest te worden, is het van belang dat de leidinggevende naar oplossingen zoekt. Of er wel of niet daadwerkelijk gepest wordt doet er in eerste instantie niet toe, aldus de onderzoekscommissie.

Suicide

De onderzoekscommissie geeft aan dat bij suicide vaak niet precies vastgesteld kan worden wat de oorzaak is geweest. Suicide wordt multicausaal veroorzaakt waarbij het zeer moeilijk, zo niet onmogelijk is retrospectief feitelijk vast te stellen wat de bijdrage tot suicide is geweest van de verschillende aanwezige factoren.

Wettelijk kader werkgeverschap

De werkgever, LVO, heeft zorgplicht. Relevant is de Poortwachter-regelgeving die de werkgever en de werknemer verplicht om zich in te spannen om een werknemer die arbeidsongeschikt is ten gevolge van ziekte te laten re-integreren. De werkgever dient daartoe een plan van aanpak op te stellen dat regelmatig met de medewerking van de betreffende werknemer wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Conclusies onderzoek

De aanleiding van het onderzoek is bijzonder treurig en uitermate ernstig te noemen. De uitkomsten van het onderzoek geven ons als organisatie inzicht in de tekortkomingen van de bestaande zorgstructuur. De bestaande structuur voldoet in wettelijke zin, echter in de uitvoering zijn de nodige verbeterlagen mogelijk en wenselijk. Het College van Bestuur treft een aantal maatregelen om pesten op de werkvloer te bestrijden en de LVO-brede zorgstructuur in haar opzet en werking te verbeteren.

*Belangrijkste conclusies over de werkgever door de onderzoekscommissie
(antwoorden op de hoofdvraag)*

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat klachten over pesten *altijd* serieus genomen moeten worden. De onderzoekscommissie heeft waardering voor de inspanningen die zijn verricht, maar is niettemin van oordeel dat de werkgever tekort is geschoten op de volgende punten:

- Klachten over pesten moeten tijdig en op juiste wijze onderzocht worden. De schoolleiding heeft destijds de klacht niet tijdig en juist onderzocht, waardoor een meer adequate reactie te lang is uitgebleven.
- Op schoolniveau is de klachtafhandeling (voordat de klacht naar de onafhankelijke klachtencommissie is gegaan) onvoldoende georganiseerd. Verantwoordelijkheden en besluitvorming waren onhelder. Dit veroorzaakte vertraging en heeft de kwaliteit van de afhandeling van de klacht beïnvloed.
- De cluster-/schoolleiding heeft onvoldoende actie ondernomen op eerdere signalen over een slechte werksfeer op de school. De schoolleiding was onvoldoende alert op mogelijk pestgedrag en/of arbeidsconflicten.
- De inspanningen in het kader van de re-integratie (uitvoering van de regeling Poortwachter) zijn destijds onvoldoende geweest. De belangrijkste oorzaken waren de mismatch tussen de vraag naar en het aanbod van het mediationtraject en het onderhouden van de communicatie. De commissie heeft daarbij oog voor het feit dat Caroline Dijkman destijds moeilijk bereikbaar was.
- Het personeelsbeleid is op bestuurlijk niveau in orde, maar er is onvoldoende monitoring op de uitvoering in de praktijk in tijd en kwaliteit.

Belangrijkste conclusie specifiek over het Sint-Maartenscollege door de onderzoekscommissie

De onderzoekscommissie geeft aan dat het Sint-Maartenscollege een school met veel potentieel is, dat mede door persoonlijk inzet van alle medewerkers de kwaliteit landelijk gezien gemiddeld op niveau is en dat ouders en leerlingen over het algemeen tevreden zijn.

Hiertegenover staan de teruglopende leerlingenaantallen door de krimp en de daarmee gepaarde personele onzekerheid en twijfels over het beleid met betrekking tot het nieuwe onderwijsconcept in Maastricht, dat het personeel van het Sint-Maartenscollege intensief heeft beziggehouden. Ook te vaak wisselend en onvoldoende sterk leiderschap heeft de sfeer op school in negatieve zin beïnvloed.

Het is naar het oordeel van de onderzoekscommissie de schoolleiding en de Centrale Directie aan te rekenen dat er op school in de samenwerking tussen medewerkers, in ieder geval in het verleden, forse problemen konden ontstaan.

Deelvragen en uitkomsten onderzoek

Aan de hand van onderstaande zeven deelvragen is de hoofdvraag beantwoord.

Vraag 1. Geef een feitelijke beschrijving van de inzet die vanuit de werkgever is gepleegd naar aanleiding van de situatie die sedert 2011-2012 ontstond rondom de persoon van Caroline Dijkman.

De schoolleiding besloot in april 2012 om de reeds langer bestaande problemen bij de sectie aan te pakken door teamcoaching in te zetten. Dijkman werd weerbaarheidstraining toegezegd. De

schoolleiding maakte afspraken over de ziektebegeleiding van Dijkman. De externe vertrouwenspersoon heeft haar te woord gestaan. De schoolleiding heeft diverse re-integratie maatregelen genomen, weliswaar pas in het najaar van 2014.

Vraag 2. Breng zo specifiek mogelijk in kaart waaruit de gedragingen bestonden die Caroline Dijkman als pesten heeft ervaren. Neem hierbij ook de zienswijze mee van de betreffende collega's van de vaksectie biologie. Breng – voor zover mogelijk – tevens in kaart welke van deze gedragingen destijds aan de schoolleiding en later aan de onafhankelijke klachtencommissie bekend zijn gemaakt.

Caroline Dijkman ervoer de volgende gedragingen als pesten - op basis van de indeling van TNO: 1) direct relationeel pesten (negeren, buitensluiten, weigeren samen te werken, niet tijdig reageren, conflict aangaan, dreigen om te klagen bij de leiding), 2) indirect relationeel pesten (roddelen), 3) materieel pesten (niet informeren, ongevraagd lesmateriaal bewerken, vergaderingen verplaatsen zonder overleg, onuitvoerbare opdrachten geven, tijdens ziekte ondanks verzoeken daartoe geen informatie sturen) en 4) verbaal pesten (vervelende opmerkingen maken, persoonlijke opvattingen bekritisieren).

De onderzoekscommissie concludeert bovenstaande op basis van een persoonlijk logboek van Caroline Dijkman, gegevens in 2014 door haar verstrekt aan extern onderzoeker B. Van der Meer en diverse eigen interviews.

De klachten over het vermeend pestgedrag zijn in ieder geval vanaf mei 2012 bekend bij de schoolleiding, bedrijfsarts, teamcoach en de Centrale Directie van het cluster LVO Maastricht.

De onafhankelijk klachtencommissie achtte de klacht over het pesten destijds (2013) niet gegrond. Geconstateerd werd wel dat Dijkman ernstig te lijden had onder de omstandigheden en dat zij hulp nodig had om dat lijden te kunnen bestrijden. De onafhankelijke klachtencommissie adviseerde LVO de re-integratie ter hand te nemen en een anti-pestprotocol vast te stellen. De onderzoekscommissie is van oordeel dat de onafhankelijke klachtencommissie destijds op een onafhankelijke wijze tot een advies is gekomen.

In dit kader is ook nog relevant de typering van de problematiek binnen de sectie biologie zoals de Centrale Directie van LVO Maastricht en de schoolleiding in het eigen verweerschrift van november 2013 aan de onafhankelijke klachtencommissie geeft: "De gezagsverhoudingen binnen de sectie waren danig verstoord. Er werd veel over elkaar gepraat, maar niet meer met elkaar. Samen gemaakte afspraken werden regelmatig op het laatste moment gewijzigd. Geplande vergaderingen werden verzet naar de avonden bij medewerkers thuis, waardoor niet iedereen aanwezig kon zijn. Er bestond onenigheid over het toetsbeleid, waarover op geen enkele manier overeenstemming kon worden bereikt. De professionele cultuur om samen te werken ontbrak. Er was sprake van groepsvorming binnen de vaksectie, waardoor sommige leden zich buitengesloten voelden." De onderzoekscommissie concludeert dat dit al met al een beeld geeft van een weinig veilige werkomgeving.

Vraag 3. Waren er bij de schoolleiding eerdere meldingen van pestgedrag binnen de sectie biologie bekend die de schoolleiding in haar handelen had moeten meewegen?

De onderzoekscommissie is van opvatting dat de schoolleiding op basis van eerdere signalen alerter had moeten zijn op mogelijk pestgedrag. Er waren signalen over samenwerkingsproblemen, de sfeer in de sectie was slecht. De schoolleiding heeft, los van de vraag of de informatie correct was, te weinig met eerdere signalen gedaan. De onderzoekscommissie geeft aan zich ervan bewust te zijn dat het vraagstuk van pesten op de werkvloer pas recent actueler is geworden en dat de

schoolleiding zich hier minder bewust van was. Dat neemt niet weg dat eerdere signalen op gespannen voet staan met de door LVO opgestelde 10 gouden regels over veiligheid.

Vraag 4. In hoeverre was er binnen de school sprake van een adequaat functionerende zorgstructuur voor medewerkers? Ga daarbij in ieder geval in op de beschikbaarheid en het handelen van (i) de sectie- en teamleiding, (ii) de schoolleiding, (iii) de vertrouwenspersoon, (iv) de onafhankelijke klachtencommissie, (v) de bedrijfsarts, (vi) de afdeling P&O (op de school en vanuit het LVO bestuursbureau) en (vii) het College van Bestuur. Bezie ook of er sprake was van bij een adequate zorgstructuur passende regelingen en reglementen, of deze daadwerkelijk zijn gehanteerd en of deze periodiek worden geëvalueerd en indien nodig herzien.

De teamleiding, schoolleiding, centrale directie (cluster), vertrouwenspersonen (extern en intern), onafhankelijke klachtencommissie, afdeling P&O en College van Bestuur waren allen beschikbaar en hebben zich allen over de situatie van Caroline Dijkman gebogen. Echter, de onderzoekscommissie stelt vast dat op de volgende punten de zorgstructuur niettemin is tekort geschoten:

Tekortkomingen op het gebied van klachtafhandeling

- Op schoolniveau en binnen het cluster is de klacht over pestgedrag niet tijdig en adequaat opgepakt en onderzocht: een snel onderzoek had een andere situatie kunnen scheppen.
- Op schoolniveau en binnen het cluster was de klachtafhandeling (voordat de klacht naar de onafhankelijke klachtencommissie ging) onvoldoende georganiseerd. Verantwoordelijkheden en besluitvorming waren onhelder.
- De onafhankelijke klachtencommissie had geen regie of formele zeggenschap over het feit of een klacht op schoolniveau behandeld wordt en de tijdspanne die daarbij wordt gehanteerd. De procedure van afhandeling op school staat op maximaal twee weken, maar het proces is niet adequaat bewaakt.
- De vertrouwenspersoon (extern) voelde zich geschoffeerd door Caroline Dijkman, waarmee dit traject werd gestaakt. De onderzoekscommissie is van oordeel dat de externe vertrouwenspersoon had moeten doorverwijzen naar een collega.

Tekortkomingen op het gebied van schoolleiding en sturing

- Op schoolniveau is door te weinig krachtige leiding en sturing de problematische samenwerking in de vaksectie kunnen ontstaan.
- Op schoolniveau en binnen het cluster is de klacht over pestgedrag niet tijdig en adequaat opgepakt en onderzocht: een snel onderzoek had een andere situatie kunnen scheppen.

Tekortkomingen op het gebied van re-integratie en personeelsbeleid

- Niet alle betrokkenen in de zorgstructuur zijn voldoende geëquipeerd geweest om de ziektebegeleiding en het re-integratieproces te begeleiden of hadden meer inzet kunnen plegen.
- De contacten over re-integratie verliepen moeizaam, waardoor te weinig voortgang werd geboekt. Ook als de zieke werknemer contact afhoudt is het de verantwoordelijkheid van de werkgever om adequaat contact tot stand te brengen.
- De bedrijfsarts had meer moeten aandringen bij de schoolleiding op tijdige en correcte uitvoering van re-integratie.
- Door het UWV werden de inspanningen vanuit de werkgever destijds als onvoldoende beoordeeld.

- Het personeelsbeleid is op papier weliswaar in orde, maar op school- en clusterniveau onvolledig en/of niet correct uitgevoerd.
- Vanuit het College van Bestuur en het LVO bestuursbureau heeft onvoldoende monitoring op de uitvoering van het re-integratieproces en consequente toepassing van het personeelsbeleid plaatsgevonden.

Vraag 5. Hoe is het aanbod van mediation te beoordelen? Hoe is de reactie hierop van Caroline Dijkman te beoordelen?

De schoolleiding heeft geen adequaat aanbod van mediation gedaan. Teamcoaching werd aangeboden om de samenwerkingsproblemen in de sectie aan te pakken. De onderzoekscommissie oordeelt dat het aanbod onvoldoende inging op de vraag van Caroline Dijkman en dat het verstandig ware geweest om naast de goedbedoelde teamcoaching een separaat mediationtraject op te starten om het ervaren pestgedrag te bespreken. Het mediationtraject werd vanaf 2014 alsnog aangeboden, echter werden de partijen het niet eens over de mediator.

Vraag 6. Hoe zijn de inspanningen in het kader van de re-integratie te beoordelen, zowel vanuit de plichten en inspanningen van de werkgever als van de plichten en inspanningen van Caroline Dijkman?

Aan de uitvoering van de Poortwachter-regeling inzake Caroline Dijkman heeft LVO onvoldoende voldaan. De onderzoekscommissie heeft oog voor het feit dat Caroline Dijkman te weinig beschikbaar was om het re-integratieproces van haar kant vorm te geven. De commissie is echter van mening dat de werkgever in samenwerking met de bedrijfsarts in staat had moeten zijn om het contact adequaat te bewerkstelligen en afspraken te maken voor een plan van aanpak en de communicatie, ook als de betreffende werknemer steeds moeilijker bereikbaar is.

Vraag 7. Hoe is het besluit om Dijkman overformatief te verklaren en haar als herplaatsingskandidaat aan te merken te beoordelen?

Caroline Dijkman werd driemaal boventallig verklaard en driemaal werd deze verklaring ingetrokken, omdat er voldoende aanmeldingen waren voor een komend schooljaar. De onderzoekscommissie heeft begrip voor het personeelsbeleid in verband met de dalende leerlingenaantallen in de regio. Wel wordt aangemerkt dat het beleid en het proces op het niveau van de individuele werknemer niet altijd te begrijpen is en daardoor de nodige onrust kan geven. Bovendien is het in het kader van het P&O-beleid mogelijk om met werknemers die langdurig ziek zijn een ander traject af te spreken in plaats van deze aan te wijzen als herplaatsingskandidaat. Hiervan is in de praktijk geen gebruik gemaakt.

Aanbevelingen en follow-up

De onderzoekscommissie doet LVO en het Sint-Maartenscollege een aantal aanbevelingen, die hieronder zijn voorzien van een reactie van het College van Bestuur:

1. Neem signalen en klachten over pesten altijd serieus. Ga met de klager in gesprek. Durf goed onderzoek te laten verrichten en voer de hiermee samenhangende aanbevelingen uit. Stel hier een duidelijk protocol voor op. Draag zorg voor goed geschoolde interne en externe vertrouwenspersonen en casemanagers.

CvB: Mede naar aanleiding van het onderzoek is een anti-pestprotocol specifiek voor medewerkers vastgesteld. Dit protocol zal de komende maanden intensief onder de aandacht worden gebracht. In het protocol is tevens een expliciete rol voor de interne en externe vertrouwenspersonen en voor casemanagers voorzien.

2. Een veilige werkomgeving staat of valt met duidelijke, consequent toegepaste gedragsregels en een heldere aanspreekcultuur. De 10 gouden regels zijn een goede basis. Zorg dat de regels niet alleen aan de muur hangen maar in de harten en hoofden van het personeel, directies en bestuur worden geëit. Leidinggevend en bestuur hebben een voorbeeldfunctie en zijn hierop aanspreekbaar, worden hierop geselecteerd en gecontroleerd.

CvB: De 10 gouden regels zijn waardevol en dienen consequent te worden uitgedragen en bewaakt. Het is cruciaal dat iedereen binnen LVO zich hier verantwoordelijk voor voelt en op de uitvoering aanspreekbaar is. De 10 gouden regels zullen worden voorzien van concrete voorbeelden hoe hier goed mee wordt omgegaan.

3. Besteed meer structureel aandacht aan het welzijn van het personeel. Voer consequent personeels- en welzijnsonderzoeken uit en bepaal met het personeel de twee, drie belangrijkste verbeterpunten en voer die verbeterpunten uit. Laat om de twee tot vier jaar een welzijns-RIE (Risico Inventarisatie & Evaluatie) uitvoeren. Informeer het personeel over de uitkomsten. Bepaal gezamenlijk verbeteringen.

CvB: Inmiddels worden op alle scholen periodiek personeelsonderzoeken en RIE's uitgevoerd. Er zal verscherpt op worden toegezien dat hier een passende follow-up op volgt.

4. Meer ruimte voor docenten kan pas in een professionele school. Draag zorg voor professioneel personeelsbeleid. Goede uitvoering is meer waard dan een centrale notitie.

CvB: LVO staat zich voor op haar werkgeverschap en moet op basis van de bevindingen van de onderzoekscommissie constateren dat in het bijzonder de implementatie en monitoring van beleid verbetering behoeft. Deze behoefte beperkt zich niet tot het voorkomen en adequater behandelen van pestklachten, maar betreft de bredere aanpak van ongewenst gedrag en het handhaven van de Poortwachter-regeling – zeker in geval van arbeidsconflicten.

5. Het beleid van LVO is op papier in orde. Het is belangrijk vooraf zeker te weten dat het draagvlak op de werkvloer aanwezig is en dat de Centrale Directie en schoolleiding in staat zijn dat beleid enthousiast en in dialoog met het personeel goed vorm te geven. Houd goed contact met de werkvloer zodat je weet of beleid daadwerkelijk op een goede manier wordt uitgevoerd. Controleer of de werknemers tevreden zijn en blijven over dat beleid.

CvB: Zie onder 4.

6. Onderzoek LVO-breed of de schoolleiding voldoende is geëquipeerd voor de uitvoering van de regelgeving rond ziektebegeleiding en re-integratie. Schroom niet om bij ingewikkelde zaken tijdig deskundigen in te schakelen en je grondig te laten adviseren door de betrokken arbodienst.

CvB: Dit onderzoek zal worden verricht. Tevens zal extra aandacht worden besteed aan het toerusten van leidinggevend en bestuur voor de uitvoering van de regelgeving rond ziektebeleid en re-integratie. Uit het onderzoek leren wij dat het onvoldoende adresseren en doorpakken van moeilijke personele situaties – ook wanneer hieraan geen medewerking wordt verleend – nimmer een oplossing biedt. Professionele hulp inschakelen is dan geboden.

7. De onderzoekscommissie pleit ervoor dat de onafhankelijk klachtencommissie nog een keer goed kijkt naar het eigen reglement.

CvB: Deze suggestie om het eigen reglement op grond van de opgedane ervaringen te evalueren is inmiddels aan de onafhankelijke klachtencommissie overgebracht. De onafhankelijke klachtencommissie heeft toegezegd deze evaluatie ter hand te nemen.

Tot slot zal het College van Bestuur erop toezien dat de bevindingen en aanbevelingen van de onderzoekscommissie in het bijzonder op het Sint-Maartenscollege ter harte worden genomen. In dit kader scheidt het vertrouwen dat collega's de gelegenheid te baat zullen nemen de onderzoeksresultaten met de onderzoekscommissie te bespreken.