

Evaluatie College voor de Rechten van de Mens

Eindrapportage

Evaluatie College voor de Rechten van de Mens

Den Haag, 4 / 07 / 2017

Auteurs: Annelies Dijkzeul
Paul van Dijk
Jan Jacob Vogelaar

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding en doel evaluatie	5
1.2. Aanpak	6
1.3. Leeswijzer	7
2. Wat doet het College?	8
2.1. Doelen, missie en taken	8
2.2. Prioritering en balans mensenrechten	9
2.3. Percepties	12
3. Resultaten en effecten	14
3.1. A-status	14
3.2. Oordelen	14
3.3. Rapportage, advies, aansporing tot ratificatie en onderzoek	16
3.4. Voorlichting en educatie	17
3.5. Discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt	20
3.6. Percepties over resultaten en effecten	22
4. Organisatie	23
4.1. Organisatiestructuur	23
4.2. Financiën	25
4.3. Actualisatie financiële evaluatie 2015	27
4.4. Personeel	29
4.5. Percepties	30
5. Institutionele inbedding	32
5.1. Zbo-status	32
5.2. Bestuurlijke inbedding	34
5.3. Percepties	35
6. Werkwijze College	37
6.1. Samenwerking	37
6.2. Kwaliteit	39
6.3. Bekendheid, toegankelijkheid en zichtbaarheid	42
7. Conclusies en aanbevelingen	45

7.1. Conclusies en aanbevelingen doeltreffendheid en doelmatigheid	45
7.2. Conclusies en aanbevelingen institutionele inbedding	50
Bijlage 1 – Betrokken stakeholders	53
Bijlage 2 – Geraadpleegde bronnen	56

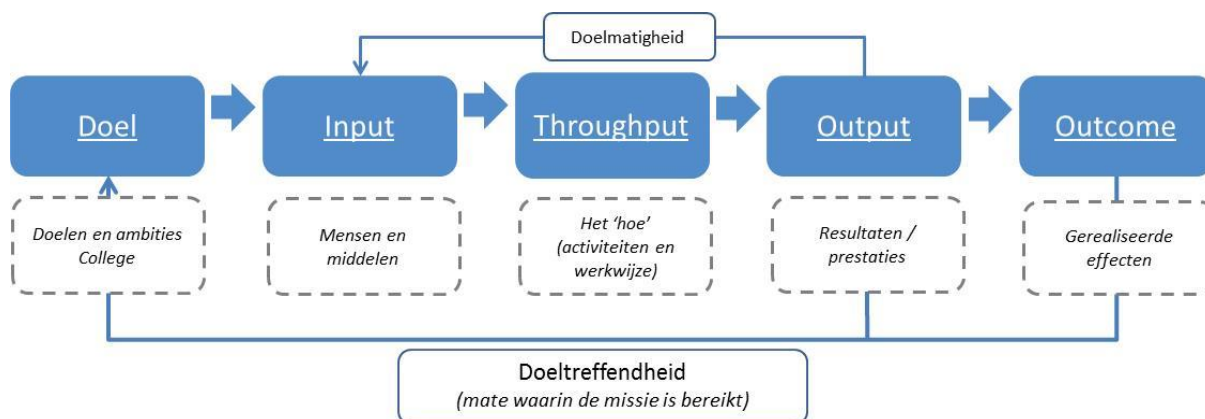
1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doel evaluatie

In oktober 2012 is het College voor de Rechten van de Mens (hierna het College) opgericht. Het College is een nationaal onafhankelijk instituut voor de rechten van de mens (zoals bedoeld in de VN Resolution 48/134 1993 bekrachtigde Paris Principles). Het College is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) en valt onder de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (hierna Kaderwet zbo's). Het College is tevens deels een adviesorgaan, waarmee ook de Kaderwet Adviescolleges van toepassing is (m.u.v. de hoofdstukken 3 en 5 en artikel 28, omdat advisering niet de hoofdtaak van het College is).¹ De bevoegdheden, taken, samenstelling, werkwijze, e.d. zijn vastgelegd in de Wet College voor de Rechten van de Mens (Wet CRM).² Het doel van het College luidt:

“Het College heeft tot doel in Nederland de rechten van de mens, waaronder het recht op gelijke behandeling, te beschermen, het bewustzijn van deze rechten te vergroten en de naleving van deze rechten te bevorderen.”
(Art 1, lid 3, Wet College voor de Rechten van de Mens).

Vanuit de Kaderwet zbo's (artikel 39) is het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: ministerie van BZK) verplicht om iedere vijf jaar een rapportage over het College naar de Kamers toe te sturen.³ In oktober 2017 is het vijf jaar geleden dat het College is opgericht. Dit rapport geeft invulling aan de evaluatie van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren van het College. Opdrachtgever voor het evaluatieonderzoek is het ministerie van BZK, directie Constitutionele Zaken en Wetgeving (CZW). Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, het ministerie van Veiligheid en Justitie (hierna: ministerie van VenJ) en het College. In bijlage 1 vindt u een overzicht van de leden van de begeleidingscommissie.



Figuur 1 - Schematisch overzicht analysekader.

¹ Bron: Memorie van toelichting op Wet College voor de Rechten van de Mens.

² Zie: Wet College voor de Rechten van de Mens.

³ Zie: Kaderwet zelfstandige bestuursorganen: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0020495/2015-01-01#Hoofdstuk5>.

1.2. Aanpak

Voor de beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van het College, hebben we gebruik gemaakt van bovenstaand analysekader.

Een beoordeling van de doeltreffendheid van het College is niet eenvoudig te maken. Immers, de mate waarin de doelen van het College worden gerealiseerd kan niet onomstotelijk worden vastgesteld, en wordt door meer factoren bepaald dan die binnen de invloedssfeer (taken en middelen) van het College liggen. Bovendien bestaat er geen norm (meetlat); wanneer is het College voldoende effectief? Wanneer is het onvoldoende? Deze beperking is uiteraard niet uniek; ook in andere evaluaties van organisaties met een publieke taak is het doelbereik, en het verband tussen het functioneren van de organisatie en het doelbereik, veelal niet goed vast te stellen.

Om de doeltreffendheid van het functioneren van het College te beoordelen, kijken we daarom niet alleen naar uiteindelijke resultaten en effecten, maar vooral ook naar de kwaliteit van de werkwijze van het College. De missie van het College vormt daarbij het uitgangspunt. Met andere woorden: in hoeverre heeft het College met zijn taakuitoefening een doeltreffende bijdrage geleverd aan “het belichten, bewaken en beschermen van mensenrechten, het bevorderen van de naleving van mensenrechten (inclusief gelijke behandeling) in de praktijk, beleid, en wetgeving, en het vergroten van het bewustzijn van mensenrechten in Nederland”?⁴ We beoordelen daarbij welke voorzieningen en waarborgen het College heeft getroffen om zo doeltreffend als mogelijk te zijn en we stellen vast op welke punten verbeteringen mogelijk zijn.

Bij doelmatigheid gaat het om de verhouding tussen de resultaten (output) en de daarvoor ingezette middelen (input). We beoordelen doelmatigheid door op zoek te gaan naar de waarborgen en voorzieningen die de organisatie heeft getroffen voor een doelmatige werkwijze en inzet van fte's en budget. Omdat Pro Facto in 2015 een financiële evaluatie heeft uitgevoerd betreft de beoordeling van doelmatigheid in dit onderzoek met name een actualisering van de bevindingen van Pro Facto.

Naast de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het functioneren van het College, beoordelen we in dit rapport ook de governance en zbo-status van het College.

De volgende onderzoeksmethoden zijn ingezet:

- Documentenstudie: aan de hand van een documentenstudie hebben we feiten over de resultaten, effecten, werkwijze en organisatie van het College verzameld. Daarbij hebben we ons in eerste instantie gericht op het actualiseren van gegevens uit het onderzoek van Pro Facto in 2015.⁵ Een compleet overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 2.
- Interviews met geselecteerde stakeholders en (medewerkers van) het College: we hebben 18 diepte-interviews gehouden met een door de begeleidingscommissie vastgestelde selectie van externe stakeholders. Na de gesprekken met externe stakeholders hebben we gesproken met vijf medewerkers van het College. Deze volgorde heeft ons in staat gesteld zorgvuldig hoor en wederhoor te kunnen plegen, omdat we de inzichten uit de externe consultatie konden toetsen bij het College. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde gesprekspartners.
- Enquête onder stakeholders: om ook andere betrokkenen dan de geselecteerden voor de interviews in staat te stellen om hun percepties over het functioneren van het College kenbaar te maken, hebben we daarnaast nog een enquête verspreid onder circa 50 overige stakeholders. In deze enquête hebben we stakeholders meerkeuze en open vragen gesteld, op dezelfde onderwerpen als in de interviews. De enquête is ingevuld door 26 respondenten.

⁴ Bron: Strategisch plan 2016-2019.

⁵ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

Op basis van de feiten en de percepties van de stakeholders, zowel verzameld via interviews als via de enquête, hebben we onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen geformuleerd. In de indeling van de rapportage maken we steeds onderscheid tussen feitelijke informatie en percepties van stakeholders.

1.3. Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 gaan we in op de doelen, missie en taken van het College. Daarbij is aandacht voor de prioritering van de activiteiten die het College uitvoert en de balans tussen gelijke behandeling enerzijds en mensenrechten in bredere zin anderzijds. In hoofdstuk 3 beschrijven we de belangrijkste resultaten en effecten van het College. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 in op de organisatie van het College. Daarbij hebben we specifiek aandacht voor de financiën van het College gedurende de evaluatieperiode. De zbo-status en governance van het College worden behandeld in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 bespreken we de werkwijze van het College. Tenslotte volgen in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen.

We gebruiken in dit rapport de term 'het College' om de organisatie als geheel aan te duiden, dus zowel de Collegeleden als het bureau van het College. Waar noodzakelijk specificeren we nader of een bevinding betrekking heeft op de Collegeleden of het bureau (ofwel de medewerkers) van het College.

2. Wat doet het College?

2.1. Doelen, missie en taken

In 2012 is het College voor de Rechten van de Mens opgericht als het Nederlandse nationale mensenrechteninstituut zoals bedoeld in de VN Resolutie 48/134 uit 1993 en de daarin opgenomen Paris Principles. Deze resolutie roept de leden van de VN op om elk voor zich een nationaal mensenrechteninstituut op te richten dat, onafhankelijk van de nationale regering, de mensenrechten bevordert en beschermt. De nationale mensenrechteninstellingen (National Human Rights Institutions (NHRI)) zijn verenigd in de Global Alliance of National Human Rights Institutions (GANHRI), voorheen het International Coordinating Committee for National Human Rights Institutions (ICC).

De taken van het College zijn vastgelegd in de Wet College voor de Rechten van de Mens. Het College vormt de schakel tussen het maatschappelijk middenveld, nationale en internationale organisaties en levert het College een bijdrage aan het vertalen van het beginsel van menselijke waardigheid naar handreikingen om aan dat beginsel in de praktijk vorm te geven.⁶ Het College heeft de volgende strategische doelen geformuleerd:

- Mensenrechten zijn in beleid, wet- en regelgeving geborgd.
- Schendingen van mensenrechten door overheid en derden wordt voorkomen of gecorrigeerd.
- Alle mensen in Nederland begrijpen hun rechten en vrijheden en die van anderen en zijn in staat deze in de praktijk te genieten.
- Overheid, parlement, organisaties en individuen nemen actief eigen verantwoordelijkheid op het gebied van mensenrechten.
- Het College wordt daarbij als gezaghebbend instituut op het gebied van mensenrechten in Nederland ervaren.

Missie

Het College voor de Rechten van de Mens belicht, bewaakt en beschermt mensenrechten, bevordert de naleving van mensenrechten (inclusief gelijke behandeling) in praktijk, beleid en wetgeving, en vergroot het bewustzijn van mensenrechten in Nederland.

De **wettelijke taken**⁷ van het College zijn:

- **Oordelen.** Het op verzoek onderzoeken en oordelen of op basis van de wetgeving inzake gelijke behandeling onderscheid is gemaakt.
- **Onderzoeken.** Het doen en stimuleren van onderzoek naar de bescherming van de rechten van de mens.
- **Rapporteren.** Het rapporteren en het doen van aanbevelingen over de bescherming van mensenrechten, waaronder het jaarlijks rapporteren over de mensenrechtensituatie in Nederland aan regering en parlement.
- **Adviseren.** Het op schriftelijk verzoek of uit eigen beweging adviseren van regering, parlement of bestuursorganen over wet- en regelgeving, die direct of indirect betrekking hebben op mensenrechten.
- **Voorlichten.** Het geven van voorlichting over mensenrechten.
- **Onderwijs.** Het stimuleren en coördineren van onderwijs over mensenrechten.

⁶ Bron: Memorie van Toelichting bij Wet College voor de Rechten van de Mens.

⁷ Bron: Wet College voor de Rechten van de Mens, artikel 3, formulering volgens Strategisch plan 2016-2019.

- **Samenwerken.** Het structureel samenwerken met maatschappelijke organisaties en nationale, Europese en andere internationale instellingen, onder meer door het organiseren van activiteiten in samenwerking met maatschappelijke organisaties.
- **Aansporen.** Het aansporen tot ratificatie, implementatie en naleving van internationale verdragen over mensenrechten en tot de opheffing van voorbeholden bij zulke verdragen. Het aansporen tot implementatie en naleving van bindende besluiten van volkenrechtelijke organisaties over mensenrechten en het aansporen tot naleving van Europese of internationale aanbevelingen over mensenrechten.

Met uitzondering van de eerstgenoemde taak (het oordelen over gelijke behandeling), heeft het mandaat van het College uitdrukkelijk ook betrekking op Caribisch Nederland: Bonaire, Sint Eustatius en Saba.

Het College heeft een nieuwe taak gekregen met betrekking tot het Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap ('Convention on the Rights of Persons with Disabilities' – CRPD). Het College is aangewezen als 'national monitoring body' overeenkomstig artikel 33 van dit verdrag.

2.2. Prioritering en balans mensenrechten

2.2.1. Afwegingskader en prioritering

Bij de oprichting van het College zijn inventariserende onderzoeken uitgevoerd, is een (eenmalig) afwegingskader opgesteld voor de selectie van onderwerpen voor het College, zijn mensenrechtenkwesties op relevantie onderzocht en is een Strategisch plan opgesteld voor de periode 2012-2016. Er zijn in deze fase gesprekken gevoerd met meer dan 150 externe deskundigen (zie Pro Facto, p. 19). In het Strategisch plan 2012-2016 is het afwegingskader definitief vastgesteld.⁸ Het afwegingskader kent de volgende criteria:⁹

- Ernst (als er sprake is van een significant of structureel nadeel, en de betrokken groepen onvoldoende zijn georganiseerd).
- Toegevoegde waarde (als de zaak van andere partijen onvoldoende aandacht krijgt of kan krijgen, en/of te verwachten is dat het College een belangrijke bijdrage kan leveren).
- Draagvlak (als actie op de betreffende aangelegenheid substantieel kan bijdragen aan de bevordering in de samenleving van kennis van en begrip over mensenrechten).
- Gefundeerde oordeelsvorming (als het College zijn standpuntbepaling kan baseren op rechten en verplichtingen waarvan de inhoud duidelijk is, of als het College de aangewezen organisatie is om de normontwikkeling te bevorderen).
- Resultaat (als het College een kosteneffectieve bijdrage kan leveren aan de oplossing van een mensenrechtelijk probleem).

Met behulp van het afwegingskader heeft het College - uit een groslijst van mensenrechtenthema's - een aantal strategische thema's geselecteerd. Voor de periode 2012 - 2016 waren dat: Ouderenzorg en mensenrechten, Migratie en mensenrechten en Discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt. Voor de periode 2016 – 2019 zijn de strategische thema's: Mensenrechteneducatie, discriminatie en stereotypering op de arbeidsmarkt, Mensenrechten op lokaal niveau (participatie of uitsluiting?), en tot slot monitoring van de 'Convention on the Rights of Persons with Disabilities' (CRPD). Het College werkt de aanpak op de strategische

⁸ Afwegingskader Mensenrechten, College Rechten van de Mens, 19 november 2012.

⁹ Hier hebben we de formulering uit het Strategisch plan 2016 -2019 overgenomen.

thema's jaarlijks uit in jaarplannen.¹⁰ Voor het Strategisch plan 2016-2019 zijn per thema meerjarige programmaplannen gemaakt.

De strategische thema's vormen de prioritaire aandachtsgebieden van het College, waarop het College proactief, programmatisch en meerjarig inzet. Dit gebeurt uiteraard naast de uitvoering van de wettelijke taken zoals oordelen, voorlichting geven, rapportages en adviezen. Daarnaast behoudt het College bewust ruimte (budget en capaciteit) om ook actuele onderwerpen op te kunnen pakken. Ook in die gevallen worden onderwerpen eerst getoetst aan de criteria van het afwegingskader. Zo zijn thema's als vluchtelingen en migranten en de aardbevingen in Groningen naast de strategische thema's opgepakt.

De toepassing van het afwegingskader bij de keuze voor het wel of niet oppakken van een onderwerp is geen rekenkundige exercitie. In het geval van bijvoorbeeld het onderzoek naar Groningen was er volgens het College vooral sprake van een 'vruchtbaar moment': het College beschouwde de situatie als ernstig, een onderzoek vanuit mensenrechtelijk perspectief van toegevoegde waarde, en vanuit Groningen werd er een beroep gedaan op het College om dit onderwerp op te pakken.

Het formele besluit voor het wel of niet oppakken van een onderwerp ligt bij het de Collegeleden. Het bureau legt een plan van aanpak ter goedkeuring voor, waarop het College al dan niet toestemming verleent en budget toekent. Hierbij toetst de directeur aan de budgettaire ruimte. Wanneer het College twijfelt of een bepaald thema moet worden opgepakt, wordt eerst een beknopte verkenning gemaakt voordat een plan van aanpak wordt uitgewerkt. Het College gaat actief op zoek naar mogelijkheden tot samenwerking. Bijvoorbeeld als het gaat om de opvang van vluchtelingen trekt het College samen op met de Nationale ombudsman. Op sommige onderwerpen stelt het College vast dat andere organisaties meer toegevoegde waarde hebben. Een voorbeeld daarvan is het onderwerp 'privacy', daar waar het gaat om persoonsgegevens wordt dit al door de Autoriteit Persoonsgegevens bewaakt.

2.2.2. Balans gelijke behandeling versus brede mensenrechten

De Commissie Gelijke Behandeling oordeelde al vanaf 1994 over gelijke behandeling.¹¹ Bij de overgang van Commissie Gelijke Behandeling naar het College kreeg het College een bredere mensenrechtenfunctie, waarin gelijke behandeling als mensenrecht werd geïntegreerd. Bij oprichting van het College heeft de minister de Eerste Kamer de toezeggingen gedaan om te evalueren of de gelijkebehandelingsfunctie goed is ingebed bij het College en ook of de balans van grondrechten daadwerkelijk is gerealiseerd.¹²

*Achtergrond bij deze toezeggingen: Schrijver (PvdA) onderschrijft het uitgangspunt van de regering om geen nieuwe instelling op te richten. "De PvdA steunt het wetsvoorstel op dit punt, mits de CGB zich daadwerkelijk weet om te vormen tot een herkenbaar, een onafhankelijk en een laagdrempelig mensenrechteninstituut. Uiteraard is het zaak dat de specifieke deskundigheid op het terrein van gelijke behandeling behouden blijft. Schrijver vraagt de minister daarom toe te zeggen dat het verloop van deze institutionele inbedding bij de evaluatie na twee jaren nog eens grondig wordt bekeken."*¹³ *De Minister van BZK: De evaluatie zal gaan over de vraag of de gelijkebehandelingsfunctie goed is ingebed of juist scheef trekt in het functioneren van het*

¹⁰ Bron: Strategisch plan 2012-2016 en Strategisch plan 2016-2019.

¹¹ Bron: <https://www.mensenrechten.nl/over-ons/vraag-en-antwoord>.

¹² Toezegging 201558 - De minister zegt de Eerste Kamer toe, naar aanleiding van een vraag van het lid Schrijver (PvdA), toe te evalueren of de gelijkebehandelingsfunctie goed is ingebed bij het College voor de Rechten van de Mens (T01421) en Toezegging 201561 - De minister zegt de Eerste Kamer toe, naar aanleiding van een vraag van het lid Van Bijsterveld (CDA), dat bij de evaluatie over vijf jaar wordt beoordeeld of de balans van grondrechten daadwerkelijk is gerealiseerd (T01424)..

¹³ Handelingen I 2011/12, nr. 7-2 - blz. 2. Dossier: 32467. Zie:

<https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vwij5epmj1ey0/viuhwi06jyr>.

College.¹⁴ De tweede toezegging heeft betrekking op de vraag of de verschillende mensenrechten voldoende aandacht krijgen. “Dit geldt, in eerlijkheid, mede vanwege de zorg die in deze Kamer is uitgesproken of deze evenwichtigheid wel is gewaarborgd. Ik denk dat ik de zorg van mevrouw Van Bijsterveld heb weggenomen dat niet het ene grondrecht, met name dat van de gelijke behandeling, belangrijker is dan het andere. De waarborg zit vooral in het proces van evaluatie.”¹⁵

Wijze van inbedding gelijke behandeling in het College en balans met andere mensenrechten

Wanneer we kijken naar de inbedding van de gelijkebehandelingsfunctie en de balans tussen gelijke behandeling en de mensenrechten in bredere zin, moet allereerst worden opgemerkt dat het College maar beperkt mogelijkheden heeft om de omvang van de gelijkebehandelingsfunctie te beïnvloeden. Immers, het College neemt in principe alle verzoeken tot oordelen in behandeling waarin het bevoegd is. Het oordelenproces is vraaggestuurd. De omvang van deze taak wordt dus bepaald door het aantal verzoeken om oordelen. Er kan dus niet zomaar een cijfermatige beoordeling gemaakt worden (in budget of fte's) van de vraag of gelijke behandeling meer of minder aandacht krijgt dan andere mensenrechten. Ook binnen de overige taken (zoals adviseren, onderzoeken, rapporteren, samenwerken en educatie) is zo'n cijfermatig onderscheid niet goed te maken. Bovendien zou het een kunstmatig onderscheid opleveren; veel onderzoeken kun je zowel vanuit een gelijke behandelingsperspectief lezen als vanuit een ander of breder mensenrechtenperspectief.

Het is in onze ogen daarom met name relevant om te bezien op welke wijze de gelijkebehandelingsfunctie is ingebed in de organisatie, en vooral in welke mate synergie wordt nagestreefd tussen gelijke behandeling en de overige mensenrechten. We zien dat de inbedding en synergie op verschillende manieren zijn (en nog steeds worden) gerealiseerd:

- Tot 2012 besteedden de Commissieleden hun tijd nagenoeg volledig aan het oordelenproces. Om de Colleegeleden ook voor de andere mensenrechten in te kunnen zetten, is het oordelenproces grondig herzien. Een groter deel van de (voorbereidende) werkzaamheden is nu bij de juridisch adviseur belegd, waardoor het betrokken Colleege lid meer tijd heeft voor andere werkzaamheden. Verder heeft het College geïnvesteerd in een uitgebreidere voorlichting door de Front Office, waardoor ‘verzoekers’ al in het eerste contact een beeld kunnen vormen van de vragen ‘hoe lang gaat het duren?’, ‘wat levert het op?’ en ‘wat zijn de mogelijke nadelen?’ Dit betekent dat verzoekers eerder dan voorheen een goed geïnformeerde keuze kunnen maken voor continuering of afzien van de behandeling van hun verzoek om een oordeel.
- Het College heeft een Front Office die niet alleen klachten omtrent gelijke behandeling aanneemt, maar ook vragen beantwoordt over alle mensenrechten.
- Veel voorkomende signalen n.a.v. klachten kunnen aanleiding zijn voor het starten van een (klein) onderzoek. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar zwangerschapsdiscriminatie en een bezoek aan een gevangenis door een Colleege lid.
- Medewerkers van de afdeling Front Office en Oordelen sluiten regulier aan bij het werkoverleg van de afdeling Onderzoek en Advies. Dit stelt in staat om snel signalen uit te wisselen, en om vroegtijdig na te denken over follow up en communicatie over individuele gelijkebehandelingszaken.
- Het College bekijkt per klacht of het een onderwerp betreft dat voor een breed publiek (mogelijk) relevant is, gevoelig ligt, of waarin mogelijk een nieuwe ‘lijn’ zal worden uitgezet door het College. In zulke gevallen start het College regelmatig een ‘project’. In een project werken juridisch adviseurs (van de afdelingen Front Office en Oordelen) samen met een communicatieadviseur en soms ook een beleidsmedewerker (van de afdeling Onderzoek en Advies) en denken proactief na over de boodschap, het beoogde publiek en geschikte communicatie-uitingen. Deze projecten worden onder de aandacht

¹⁴ Handelingen I 2011/12, nr.7-7-37 – blz. 28. Dossier 32476. Zie: https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20111115/voortzetting_behandeling_3/f=y.pdf.

¹⁵ Handelingen I 2011/12, nr. 7-7 - blz. 36. Dossier 32467. Zie: https://www.eerstekamer.nl/toezegging/balans_van_grondrechten_32_467.

gebracht door bijvoorbeeld nieuws- en persberichten, of themazittingen, bijvoorbeeld over zwangerschapsdiscriminatie.

2.3. Percepties

Percepties prioritering

Stakeholders en respondenten zijn overwegend positief over de prioritering van het College. Volgens veel van de stakeholders heeft het College relevante strategische thema's gekozen. Veel stakeholders zien dat het College steeds scherpere keuzes maakt in de onderwerpen die het oppakt. Het College heeft hierin volgens hen een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat het College naast de strategische thema's ook nog veel andere onderwerpen oppakt. Ook wordt door verschillende stakeholders opgemerkt dat de motivatie achter de prioritering niet expliciet wordt gemaakt. Het College maakt volgens hen niet duidelijk waarom bepaalde onderzoeken worden opgepakt, of welke analyse ten grondslag ligt aan de keuze voor voorlichtingsactiviteiten en doelgroepen. Sommige stakeholders zijn van mening dat er nog meer focus aangebracht kan worden. Daarbij ontstaat geen duidelijk beeld van onderwerpen of taken die minder of meer aandacht zouden moeten krijgen: "De winst valt nog te behalen in minder dingen doen, met meer aandacht voor doorwerking en publieksbereik".

Ook binnen het College bestaat de ambitie om in de toekomst nog scherpere keuzes te maken. Het College ziet daarbij echter ook spanningsvelden ontstaan. Namelijk, met 'focus aanbrengen' zal niemand het oneens zijn, maar wanneer dat concreet gemaakt moet worden, zullen stakeholders niet willen dat 'hun thema' op de agenda van het College naar de achtergrond verdwijnt.

Percepties balans gelijke behandeling en overige mensenrechten

Een aantal stakeholders vindt dat er nog veel nadruk ligt op gelijke behandeling. Dat is volgens hen begrijpelijk, gezien het verleden en de wettelijke taak, maar er zou meer focus op andere mensenrechtenthema's mogen komen. Het merendeel van de stakeholders vindt dat het College een goede balans heeft weten te vinden. Het brede mensenrechtenperspectief zou wat hen betreft nog meer aandacht verdienen, maar het College vindt hierin een goed evenwicht: "Er is duidelijk gewerkt aan meer aandacht voor brede mensenrechten." Het College heeft er volgens veel stakeholders last van dat ze de brede mensenrechtentaak er in feite 'voor niks' moeten doen (het budget is niet toegenomen). Gelet daarop beschouwen stakeholders het als een knappe prestatie hoe het College hierin een balans heeft weten aan te brengen.

Pro Facto

Pro Facto concludeerde in 2015 dat het College zorgvuldig en weloverwogen gezocht heeft naar de optimale invulling van zijn wettelijke taken, gegeven de beschikbare middelen. Externe stakeholders uit het Pro Facto onderzoek zijn over het algemeen positief over de prioriteiten die het College stelt, en de mate waarin aan de wettelijke taken uitvoering wordt gegeven. Mensenrechteneducatie, voorlichting en samenwerking hebben onvoldoende aandacht gekregen volgens stakeholders. Educatie en voorlichting liggen daarbij in elkaars verlengde; het gaat beide om het uitdragen en uitventen van kennis over (het belang van) mensenrechten. Juist door met andere (verwante) organisaties samen te werken zou dit beter van de grond kunnen komen. Pro Facto deed de aanbeveling om "bij het maken van strategische keuzes en het stellen van prioriteiten uitdrukkelijker de mogelijke bijdragen van andere organisaties en instellingen aan de taakstelling van het College te betrekken".

Het College heeft in reactie op de financiële evaluatie, en ook in het kader van onderhavige evaluatie, te kennen gegeven zich reeds terdege bewust te zijn dat er waar mogelijk en waar nuttig moet worden samengewerkt. Dat is ook een van zijn wettelijke taken. Het College herkent zich daarom niet in de kritiek dat het bij de keuze van activiteiten te weinig beziet of andere partijen een rol kunnen spelen. De 'toegevoegde

waarde' van het College is een van de criteria in het afwegingskader dat het College hanteert om te beslissen of het bepaalde acties wel of niet zal ondernemen. Bij de wettelijke taak op het terrein van educatie is ook een ander criterium, te weten 'draagvlak/bewustwording', van wezenlijk belang. Volgens het College wordt daarom waar mogelijk altijd samenwerking gezocht.

3. Resultaten en effecten

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste resultaten en effecten van het College, en de percepties van stakeholders hierover. In de eerste plaats gaan we in op de A-status van het College. Vervolgens maken we onderscheid tussen 1) oordelen, 2) onderzoek, advies, rapportage en ratificatie, 3) voorlichting en educatie en 4) toegang tot de arbeidsmarkt.¹⁶ Omdat het College in oktober 2012 is gestart, baseren we ons op resultaten uit de periode 2013 tot en met 2016.

3.1. A-status

In 2014 ontving het College de A-status. Deze accreditatie werd verleend door het internationale netwerk van mensenrechten instituten, de Global Alliance of National Human Rights Institutions (GANHRI), voorheen de International Coordinating Committee for National Human Rights Institutions (ICC). De accreditatie van een NHRI door GANHRI kan resulteren in een A-, B-, of C-status. De A-status wordt verleend wanneer een instituut volledig in overeenstemming opereert met de Paris Principles. Het College is sindsdien volwaardig lid van GANHRI, heeft spreekrecht in vergaderingen van de VN-Mensenrechtenraad en heeft een grotere inbreng in ruimer VN-verband. De A-status en grotere stem op internationaal niveau dragen bij aan de effectiviteit van het College als toezichthouder van de mensenrechten in Nederland. In 2019 zal een herbeoordeling plaatsvinden.

3.2. Oordelen

Voor de oordelenfunctie kunnen de volgende resultaten worden genoemd:

- Mensen weten hun weg naar het College steeds beter te vinden: het aantal contacten met de Front Office is gedurende de evaluatieperiode fors gestegen van 2581 contracten in 2013 naar 3930 contacten in 2016.
- Onderstaande tabel laat het aantal afgehandelde verzoeken en het aantal oordelen zien. Het aantal afgehandelde verzoeken is gedurende de evaluatieperiode relatief stabiel gebleven, maar fors lager dan in 2012. Dit kan grotendeels verklaard worden doordat er vanaf 2013 op wordt aangestuurd om zaken die als ‘Kennelijk Ongegrond’ worden verklaard, buiten het oordeelsproces te houden en waar mogelijk door te sturen.¹⁷
- Het aantal oordelen is tussen 2013 en 2016 afgenomen van 183 naar 151 per jaar. Dit aantal is overigens door het College nauwelijks te beïnvloeden; de oordelenfunctie is immers vraaggestuurd. Het percentage oordelen waarin sprake is van discriminatie schommelt over de jaren rond de 50%.
- Sinds 2013 hanteert het College het principe van ‘naming and shaming’: organisaties worden expliciet genoemd in de samenvattingen van de oordelen op de website en in de persberichten daarover. Het is aannemelijk dat hier een preventieve werking vanuit gaat. Het College constateert dat organisaties de oordelen van het College serieuzer nemen door met een professionele vertegenwoordiging naar de zitting te komen. Daarnaast wordt vaker tot schikking overgegaan.

¹⁶ We beschrijven de resultaten op de belangrijkste wettelijke taken en op de strategische thema's waarvoor het ministerie van BZK aandacht heeft gevraagd.

¹⁷ Zie: Jaarverslag 2013, p. 31.

- Het oordelenproces is gedurende de evaluatieperiode grondig herzien en zowel efficiënter als sneller ingericht. Doorlooptijden worden door het College actief gemonitord en verbeterd; waar een aantal jaren geleden in minder dan 10% de norm van 6 maanden voor een oordeel werd gehaald, lukt dat sinds 2015 in (bijna) 80% van de gevallen.¹⁸
- Het oordelenproces levert een belangrijke bijdrage aan de signaal- en voorlichtingsfunctie. Zaken in het oordelenproces kunnen aanleiding zijn onderzoek te doen naar meer systematische schendingen van gelijke behandeling/mensenrechten. Het oordelenproces levert ook actuele casuïstiek voor de training 'selecteren zonder vooroordelen'.
- Het College beschikt niet over monitoringsgegevens over de tevredenheid van partijen over het oordelenproces (zie ook de paragraaf Kwaliteit).

Tabel 1. Contact, verzoeken en oordelen College voor de Rechten van de Mens (2012-2016).

	Eerste contact (mail of telefonisch)	Afgehandelde verzoeken	Aantal oordelen
2012 (CGB en per 1-12 College)	1281	713	212
2013 (het College)	2581	486	183
2014 (het College)	2303	447	179
2015 (het College)	2781	440	155
2016 (het College)	3930	446	151

Effecten van het oordelenproces

- Het percentage organisaties dat in geval van discriminatie één of meer maatregelen zegt te zullen treffen bedroeg in 2013 77%. In de periode tussen september 2015 en augustus 2016 was dat 73%. Zowel de organisatie als de verzoeker wordt gevraagd naar de maatregelen. Het College controleert niet of alle maatregelen ook daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Dat is bij veel maatregelen ook niet goed mogelijk (denk aan de toezegging dat bepaalde vragen tijdens sollicitaties niet meer gesteld zullen worden). Soms is het wel mogelijk. In geval van bijvoorbeeld een aangekondigde wijziging in een bedrijfs- of pensioenreglement, vraagt het College vervolgens aan de organisatie om de gewijzigde regeling toe te sturen. Ook verstrekt de verzoekende partij soms concrete informatie, bijvoorbeeld of er na schikking ook daadwerkelijk een bedrag is uitgekeerd. In de praktijk is het nog niet voorgekomen dat verzoeker en organisatie een tegenstrijdig beeld gaven van de getroffen maatregelen. Het percentage organisaties dat geen enkele maatregel treft (terwijl dat wel mogelijk was), schommelt over de jaren (dus) rond de 25%.
- Een ander belangrijk effect van het oordelenproces is de bijdrage die de uitspraken leveren aan de bekendheid van mensenrechten. Om die reden maakt het College sinds een aantal jaren beknopte samenvattingen van de oordelen op de website, speciaal bedoeld voor het brede publiek. Het aantal pageviews van de samenvattingen van oordelen varieert. Enkele voorbeelden: een oordeel over leeftijdsdiscriminatie in 2014 werd 1870 keer bekeken, een oordeel omtrent geloof in 2015 werd 4916 keer bekeken en een oordeel over zwangerschapsdiscriminatie uit 2016 werd 7246 keer bekeken.

¹⁸ Bron: Jaarverslagen 2012-2015.

3.3. Rapportage, advies, aansporing tot ratificatie en onderzoek

Voor de wettelijke taken rapportage, advies, aansporing tot ratificatie en onderzoek kunnen de volgende resultaten worden genoemd:

- Het College doet in de eerste plaats jaarlijks verslag aan de Tweede Kamer en parlement over de mensenrechtensituatie in Nederland in zijn Jaarrapportage. Daarnaast rapporteert het College (op deelonderwerpen) aan internationale toezichhouders en VN-comités. Een voorbeeld is de rapportage in het kader van discriminatie van vrouwen (CEDAW¹⁹). De inbreng van het College in maart 2016 leverde input voor het CEDAW voor de opstelling van de List of issues, de vragen die de regering beantwoordde voorafgaand aan de zitting in november van het CEDAW. Een ander voorbeeld is de rapportage aan het VN-Comité over economische, sociale en culturele rechten (CESCR). Verder rapporteerde het College in september 2016 aan de VN-Mensenrechtenraad over de bescherming van mensenrechten in Nederland, ter voorbereiding op de Universal Periodic Review (UPR).²⁰ In 2016 rapporteerde het College vier keer aan een VN-Comité en één keer aan de Tweede Kamer.
- Het College adviseert op schriftelijk verzoek of uit eigen beweging aan regering, parlement of bestuursorganen over wet- en regelgeving, die direct of indirect betrekking hebben op mensenrechten. Het aantal adviezen schommelt gedurende de evaluatieperiode: 11 in 2013, 13 in 2014, 8 in 2015 en 9 in 2016. Dit is het resultaat van een afweging tussen belang, verwachte impact en andere prioriteiten.
- Ratificatie. Het College heeft onder meer regelmatig aangedrongen op ratificatie van de CRPD, het Verdrag van Istanbul en de aangekondigde ratificatie van het OP-IVESCR²¹ en mogelijk daarop volgend het OP-IVRK²² en OP-CRPD.²³ Het College heeft gedurende de evaluatieperiode ook aangespoord tot ratificatie van het ILO²⁴ verdrag nr. 189 over huishoudelijk werkers.
- Onderzoeken naar de bescherming van de rechten van de mens kennen verschillende vormen. Soms gaat het om dossieronderzoek, soms om werkbezoeken en soms wordt (deel)onderzoek uitbesteed. De keuze om een onderzoek op te pakken volgt uit het afwegingskader. Het aantal onderzoeken is gedurende de evaluatieperiode toegenomen: 3 in 2013, 1 in 2014, 10 in 2015 en 14 in 2016.

Effecten van rapportage, advies, aansporing tot ratificatie en onderzoek

- Bij **adviezen, rapportages** en **aansporing** tot ratificatie volgt het College of zijn activiteiten effect hebben gehad. In de jaarverslagen geeft het College waar mogelijk aan of en op welke manier adviezen, rapportages en aansporing van het College tot opvolging hebben geleid. In een deel van de gevallen zijn aanbevelingen, adviezen en standpunten overgenomen, in een ander deel van de gevallen constateert het College dat dit niet zo is. Hoewel het aannemelijk is dat het College met zijn adviezen, rapportages en aansporing een belangrijke bijdrage levert, zijn de effecten van deze inspanningen niet goed (alleen) toerekenbaar aan het College. Immers, het besluit om verdragen te ratificeren of wetten aan te passen hangt van meer factoren en actoren af dan de inbreng van het College. Bovendien is het geen doel op zich: bijvoorbeeld bij adviezen is de inzet van het College ook om wetsontwerpers op zodanige wijze te informeren dat zij een goede afweging kunnen maken.
- Ook bij **onderzoeken** zijn de effecten lastig in kaart te brengen. In een aantal gevallen heeft een onderzoek van het College zichtbare resultaten opgeleverd. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek

¹⁹ The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women.

²⁰ De UPR is een vorm van peer review voor de VN-Mensenrechtenraad, waarbij alle VN-lidstaten in cycli van vier à vijf jaar de kans krijgen om vragen te stellen over de nationale mensenrechtensituatie en hierbij aanbevelingen te doen.

²¹ Optioneel protocol bij het Verdrag inzake economische, sociale en culturele rechten.

²² Optioneel protocol bij het Verdrag inzake de rechten van het kind.

²³ Optioneel protocol bij de Convention on the rights of people with disabilities (VN-verdrag handicap).

²⁴ International Labour Organisation.

over verpleeghuiszorg. Dit leidde tot concrete aanpassingen in het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg dat begin 2017 door het Zorginstituut aan veldpartijen is aangeboden.²⁵ Een ander voorbeeld is een advies van het College omtrent een sociaal minimum voor Caribisch Nederland dat heeft geleid tot een motie in de Tweede Kamer, in lijn met het advies van het College. Het onderzoek naar voorlopige hechtenis heeft tot Kamervragen en antwoorden van de minister geleid. Daarnaast heeft één rechtbank naar aanleiding van het onderzoek formulieren aangepast zodat een goede motivering mogelijk werd.²⁶ In veel andere gevallen is niet goed vast te stellen wat de precieze effecten van een onderzoek zijn. Uit de jaarverslagen of op basis van de website wordt bij veel onderzoeken niet duidelijk op welke manier de resultaten door het College onder de aandacht zijn gebracht, wat het bereik is van de publicatie, welke follow-up activiteiten door het College zijn uitgevoerd, of betrokkenen met aanbevelingen aan de slag zijn gegaan, en of dit tot de gewenste verandering heeft geleid. Het College doet geen systematisch onderzoek naar het bereik en de effectiviteit van zijn onderzoeken.

3.4. Voorlichting en educatie

In artikel 3 van de Wet College voor de Rechten van de Mens staat als één van de taken geformuleerd: *het geven van voorlichting en het stimuleren en coördineren van onderwijs over de rechten van de mens*. Aan **voorlichting** heeft het College op verschillende manieren een bijdrage geleverd:

- Uiteenlopende themacampagnes sinds 2012. Om mensenrechten bekender te maken startte het College in 2012 met een reeks campagnes waarbij het alledaagse thema's in mensenrechtenperspectief plaatste. De campagnes verschenen in diverse media, waaronder Telegraaf, Volkskrant, Trouw en het Algemeen Dagblad. Met de campagnes Face to Face en Dichtbij en Drempelvrij richt(te) het College zich op het onder de aandacht brengen van mensenrechten onder kwetsbare groepen. Het College heeft verder een poster over mensenrechten gemaakt, en ook verschillende ansichtkaarten. Van de posters zijn er in totaal zo'n 8.000 verspreid onder basis- en middelbare scholen.
- Trainingen, workshops, colleges en presentaties door medewerkers en Collegeleden. Bijvoorbeeld de training 'Selecteren zonder vooroordelen'. Andere voorbeelden zijn: een bijdrage aan een opleiding voor ambtenaren op het thema mensenrechten, presentaties voor gemeenten over lokale mensenrechten en verschillende lezingen naar aanleiding van het onderzoek naar mensenrechten in verpleeghuizen. In totaal worden jaarlijks tientallen trainingen, colleges en presentaties verzorgd.
- Het is aannemelijk te veronderstellen dat de voorlichting heeft bijgedragen aan de toename van het aantal contacten met de Front Office; men weet steeds beter waarvoor men bij het College terecht kan.

Aan **het stimuleren en coördineren van onderwijs over mensenrechten** heeft het College op verschillende manieren een bijdrage geleverd:

- Verkennende gesprekken/aanjagen:
 - In de eerste jaren na oprichting sprak het College met veel mensen en organisaties die betrokken zijn bij het onderwijs, bij vakken als burgerschap en bij het ontwikkelen en aanbieden van lesmateriaal voor mensenrechteneducatie. Het uiteindelijke doel is dat mensenrechteneducatie structureel wordt ingebed in de onderwijspraktijk op scholen in het primair, voortgezet onderwijs en in het middelbaar beroepsonderwijs.

²⁵ Bron: Jaarverslag 2016, pagina 24.

²⁶ Bron: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/27/maanden-zat-hij-vast-toen-gingen-ze-goed-kijken-7565389-a1551980>.

- Het College heeft contact met buitenlandse nationale mensenrechteninstellingen rond het thema mensenrechteneducatie en nam deel aan een conferentie daarover bij het Deense mensenrechteninstituut (januari 2016).
- Het College onderhoudt nauwe contacten met de leden van het Platform mensenrechteneducatie, zoals Amnesty International, Anne Frank Stichting, Defence for Children en Unicef.
- Verkennen mogelijkheden voor structurele training/bijvorming van onderwijsprofessionals.
- Adviseren:
 - Het College adviseerde Platform2032 over mensenrechten in het primair en voortgezet onderwijs. Het Platform adviseerde de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW) over een nieuw, toekomstgericht curriculum. Deze adviezen zijn ook verzonden aan de leden van de Tweede Kamer. Het College nam deel aan een hoorzitting in de Tweede Kamer over mensenrechteneducatie. Vervolgens nam het Platform in zijn advies op dat de betekenis van mensenrechten en kinderrechten voor het dagelijks (samen)leven onderdeel moet zijn van het kerncurriculum voor het primair onderwijs en voortgezet onderwijs.
 - Advies aan de minister van OCW over mensenrechten in het middelbaar beroepsonderwijs (februari 2016). Dit advies leidde tot aanpassing van het Examen- en kwalificatiebesluit beroepsopleidingen. Het besluit bepaalt dat mbo scholen in de burgerschapslessen aandacht moeten geven aan “de basiswaarden van onze samenleving, zoals mensenrechten”.
 - Advies aan de voorzitter van de Vaste Commissie voor OCW over burgerschapsonderwijs en mensenrechten (februari 2017).
- Bijeenkomsten/gastlessen:
 - Het College organiseerde in 2014 expertmeetings in samenwerking met onderwijsadviesbureau KPC Groep. Leraren, schoolleiders, mensenrechtenexperts, beleidsmakers en wetenschappers brainstormden over de betekenis van mensenrechten in het basis- en voortgezet onderwijs.
 - Het College verzorgde in 2014 en 2015 gastlessen in het kader van de Internationale Dag van de Mensenrechten. Collegeleden en medewerkers van het College kwamen op uitnodiging langs om de leerlingen te informeren over mensenrechten in Nederland, een discussie te faciliteren over mensenrechtenonderwerpen of een informatieve quiz met hen te doen. In 2016 zijn deze gastlessen vanuit capaciteitsoverwegingen niet meer gegeven.
 - In de periode 2015-2016 organiseerde het College een leerkring Mensenrechten op school, waarin verschillende leerlingen, docenten, teamleiders en een schoolhoofd van zeven scholen tijdens verschillende bijeenkomsten met elkaar in gesprek gingen over mensenrechten op school.
 - Ter afsluiting van deze leerkring organiseerde het College in september 2016 in samenwerking met het Geuzencollege te Vlaardingen een Mensenrechtenwandeling. Leerkrachten, leerlingen, teamleiders en deskundigen van mensenrechten- en onderwijsorganisaties, liepen gezamenlijk een ‘mensenrechtenwandeling’. Onderweg wisselden de deelnemers ervaringen en ideeën uit over hoe op school mensenrechten vormgegeven kunnen worden.²⁷
 - Het College nam deel aan diverse bijeenkomsten over thema's gerelateerd aan mensenrechteneducatie, zoals over burgerschap en school en veiligheid. Ook gaf het College enkele presentaties over mensenrechten, bijvoorbeeld bij de Summer School on Human Rights Education te Middelburg (2015) en voor pabo leerlingen van de Hogeschool Rotterdam.
 - Eind 2015 gaf het College een workshop tijdens de International Conference on Human Rights Education in Middelburg en organiseerde het een lunchbijeenkomst met alle Nederlandse deelnemers aan die conferentie.
- Informeren:
 - Het College heeft een overzicht van lesmaterialen gemaakt, dat op de website van het College te vinden is.

²⁷ Zie: <https://mensenrechten.nl/mensenrechten-op-school-beweging>.

- Het College maakt een Nieuwsbrief mensenrechteneducatie, die 2 of 3 keer per jaar verschijnt. De nieuwsbrief heeft 281 abonnees.
- Het College ontwikkelt samen met de leden van het Platform Mensenrechteneducatie een toolbox 'Mensenrechten op school' voor schoolleiders en docenten. Deze zal breed verspreid worden (zowel online als in hard copy) en gebruikt worden in trainingen en workshops van de leden van het Platform Mensenrechteneducatie.

Effecten van voorlichting en educatie

De effecten van voorlichting door het College zijn niet goed vast te stellen. Op basis van de inspanningen mag verondersteld worden dat het College met zijn voorlichtingsactiviteiten een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de bewustwording van mensenrechten. Er zijn echter geen gegevens beschikbaar over het bereik (van campagnes) en de ervaringen, resultaten en effecten van de verschillende voorlichtingsactiviteiten. Het College voert geen evaluaties uit van de verschillende voorlichtingsactiviteiten. Hiervoor ontbreken volgens het College de middelen. Wel is het aannemelijk te veronderstellen dat de voorlichting heeft bijgedragen aan de toename van het aantal contacten met de Front Office; men weet steeds beter waarvoor men bij het College terecht kan.

Eén van de effecten van het stimuleren en coördineren van educatie is dat twee educatieve uitgeverijen mensenrechten hebben opgenomen in hun educatief materiaal: in een sociaal-emotionele lesmethode voor primair onderwijs en digitaal materiaal voor voortgezet onderwijs. Een ander belangrijk effect is dat dat mensenrechten inmiddels zijn opgenomen in de kwalificatie-eisen voor het mbo-vak Loopbaan en Burgerschap. In het primair en voortgezet onderwijs is het vooralsnog niet gelukt om mensenrechten structureel onderdeel te laten uitmaken van het kerncurriculum. Het College geeft hierover aan dat het politieke proces is vertraagd en curriculaanpassing een aantal jaren in beslag neemt. Wel heeft Platform2032 op aangeven van het College in zijn advies aan de Staatssecretaris van OCW opgenomen dat de betekenis van mensenrechten en kinderrechten voor het dagelijks (samen)leven onderdeel moet zijn van het kerncurriculum voor het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Via lobby en beleidsbeïnvloeding blijft het College zich inspannen om ervoor te zorgen dat in het vervoltraject en het uiteindelijke curriculumontwerp mensenrechten onderdeel vormen van het kerncurriculum. Op basis van de inspanning is verder vast te stellen dat het College een bijdrage heeft geleverd aan de bewustwording van het belang om mensenrechten structureel in te bedden in het onderwijs.

Eén van de achterliggende doelen van voorlichting en het stimuleren en coördineren van educatie is een grotere bekendheid van mensenrechten. Deze bekendheid wordt door het College onderzocht. In 2013 bleek dat 30% van de Nederlanders geen enkel mensenrecht kon noemen. In 2015 bleek dat percentage gestegen: 42% van de Nederlanders kon spontaan niet één mensenrecht noemen. Bijna de helft van de Nederlanders is zich dus niet of nauwelijks bewust van mensenrechten.²⁸ Gelet op bovengenoemde inspanningen door het College, het brede veld aan betrokken actoren en de relatief beperkte invloed die het College kan uitoefenen op de samenstelling van kerncurricula, kunnen deze percentages niet aan het College worden toegerekend. Het College stelt zich op het standpunt dat alleen structurele inbedding van mensenrechteneducatie in het onderwijs de bekendheid van mensenrechten structureel zal vergroten.

²⁸ Bron: Motivaction, Mensenrechten in Nederland, Publiekmeting 2015, december 2015.

3.5. Discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt

Het ministerie van BZK heeft in deze evaluatie specifiek aandacht gevraagd voor de aanpak en resultaten op het gebied van discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt, één van de strategische thema's van het College.

Sinds de oprichting van het College staat het thema discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt als thema op de strategische agenda.²⁹ Het College heeft hier op de volgende manieren invulling aan gegeven:

- Trainingen, handreikingen en samenwerking:
 - Het College heeft in 2013 een training 'Selecteren zonder vooroordelen' ontwikkeld voor P&O- en HR-professionals. Deze training biedt praktische oplossingen om negatieve effecten van stereotypering op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Begin 2014 organiseerde het College een kennismaking voor bedrijven met de training en het trainingsmateriaal. Jaarlijks geeft het College zo'n 20 trainingen en circa 25 workshops/hoorcolleges over dit onderwerp. Het College is meerdere samenwerkingsverbanden aangegaan om de resultaten van de training bij organisaties beter te verankeren. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met het charter diversiteit.
 - Het College ontwikkelde een (online) Werving- en selectiegids. Deze website is opgezet voor iedereen die verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid van een organisatie: P&O-ers, zelfstandig ondernemers, HR-specialisten en arbeidsbemiddelaars. De werving- en selectiegids geeft inzicht in de eisen die een werkgever aan sollicitanten mag stellen en geeft tips voor het vormgeven van de werving- en selectieprocedure. Gelijke behandeling staat daarin centraal.
 - In samenwerking met de MBO Raad is een bijeenkomst voor professionals in het mbo gehouden over stagediscriminatie. Er is regelmatig overleg, en activiteiten op dit gebied worden over en weer gedeeld om elkaar waar mogelijk en nodig te versterken. Daarnaast is in samenwerking met IZI solutions, de Familie en JOB een debatavond georganiseerd met vertoning van de film 'Ik, alleen voor de klas'.
 - Het College heeft werkafspraken gemaakt met de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB).
- Advisering:
 - Het College adviseerde in 2014 de SER in aanloop naar het rapport 'Discriminatie werkt niet' van de Sociaal Economische Raad (SER). In reactie op het SER-rapport presenteerde het kabinet in mei 2015 het 'Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie'. Zowel de SER als het kabinet onderstrepen het standpunt van het College dat discriminatie door stereotypering vaak niet of onvoldoende herkend wordt. Op advies van het College kent deze aanpak zowel repressieve als preventieve maatregelen. Ten behoeve van het debat over de Voortgangsrapportage actieplan arbeidsmarktdiscriminatie stuurde het College opnieuw een brief naar de Tweede Kamer.
 - Het College vraagt in zijn adviezen regelmatig specifiek aandacht voor zwangerschapsdiscriminatie. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: de minister van SZW) heeft, na een dringende oproep van het College, toegezegd om hier met het actieplan nadrukkelijk aandacht voor te creëren. In maart 2017 is dit actieplan zwangerschapsdiscriminatie aan de Tweede Kamer gezonden.
 - Het College heeft de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen) geadviseerd bij het ontwikkelen van materiaal voor hun leden om beter om te gaan met discriminerende verzoeken. Hieruit zijn onder andere een spieksheet, een voorlichtingsboekje en een webinar voor intercedenten voortgekomen.

²⁹ 'Toegang tot de arbeidsmarkt' betreft één van de fasen uit het arbeidsproces. Uit het Strategisch plan 2016-2019 blijkt dat het College zich richt op het brede thema van discriminatie en stereotypering op de arbeidsmarkt, waarbij het College in eerste instantie de nadruk zal leggen op toegang en toeleiding tot de arbeidsmarkt. Het College heeft hierbij in het bijzonder aandacht voor de gronden ras en religie.

- Onderzoek:
 - Het College heeft het onderzoek 'De juiste persoon op de juiste plaats' (2013) uitgevoerd. Deze literatuurstudie vormt de basis van de training 'selecteren zonder vooroordelen'. In de literatuurstudie is zowel beschreven hoe impliciete stereotypen het gedrag tijdens de werving en selectie kunnen beïnvloeden als wat effectieve interventies zijn om het effect van impliciete stereotypering te verminderen. Daarnaast is er op basis van de literatuurstudie een aantal artikelen in tijdschriften gericht op P&O- en HR-medewerkers verschenen die bijdragen aan de bewustwording rondom dit thema.
 - Het College heeft onderzoeken naar zwangerschapsdiscriminatie uitgevoerd: 'Hoe is het bevallen' (in 2012) en vervolg 'Is het nu beter bevallen?' (2016). Op basis van het eerste onderzoek organiseerde de Tweede Kamer een ronde tafelbijeenkomst waar het College een bijdrage aan leverde. Daarnaast agendeerde het College het onderwerp voor het brede publiek door middel van artikelen in tijdschriften en campagnes. De meest recente campagne leidde tot meer dan 700 meldingen van zwangerschapsdiscriminatie. Ook informeerde het College zelf belangrijke stakeholders, zoals de Inspectie SZW, over de oorzaken en uitingsvormen van zwangerschapsdiscriminatie.
 - Het College heeft onderzoek naar toeleiding uitgevoerd. Het College heeft bijgedragen aan onderzoek naar ongelijke toegang tot stages in het mbo en aan ontwikkeling van de training over stereotypering en discriminatie voor docenten en studenten.
- Oordelen:
 - Van alle oordelen had de afgelopen jaren tussen de 48% en 56% betrekking op arbeid. In absolute aantallen is geen duidelijke toe- of afname te zien van het aantal arbeid-gerelateerde kwesties.

Effecten van aanpak op discriminatie bij toegang tot de arbeidsmarkt

Het is aannemelijk dat de trainingen, handreikingen, adviezen, onderzoeken en oordelen op het gebied van discriminatie bij toegang tot arbeid hebben bijgedragen aan de bewustwording en bescherming van het recht op gelijke behandeling.

Dit effect is echter niet altijd goed vast te stellen; de ontwikkeling van het aantal oordelen (of vragen) op het gebied van arbeid zou te maken kunnen hebben met een grotere bewustwording door burgers, maar ook met de mate van naleving door werkgevers. Bij de training 'selecteren zonder vooroordelen' gaat het College na of deelnemers van de trainingen tevreden zijn en geven organisaties aan op welke manier zij hun werving en selectieproces aanpassen. De tevredenheid (gemiddeld een ruime 8) en de concrete aanpassingen laten zien dat de training op organisatieniveau een effectieve interventie is.

Verder zijn er cijfers over de omvang van zwangerschapsdiscriminatie; onderzoek van het College wijst uit dat dit probleem niet is verminderd in de afgelopen vier jaar (43% van de vrouwen op de arbeidsmarkt heeft te maken gehad met mogelijke discriminatie wegens zwangerschap of pril moederschap). Daarnaast is de bereidheid van vrouwen om zwangerschapsdiscriminatie te melden afgenomen. Het College heeft met name een belangrijke bijdrage geleverd aan het vergroten van de bewustwording van deze problematiek; de advisering over en onderzoek naar zwangerschapsdiscriminatie door het College heeft eraan bijgedragen dat het ministerie van SZW een actieplan heeft opgesteld, en er een breed netwerk is geactiveerd van sociale partners, verloskundigen en bedrijfsartsen.

3.6. Percepties over resultaten en effecten

Stakeholders vinden dat het College zich heeft ontwikkeld tot een gevestigde naam en een onmisbare organisatie. Eén van de belangrijkste resultaten vindt men dat het College zonder extra financiële middelen de aandacht heeft weten te verbreden naar mensenrechten, en tegelijkertijd een kwalitatief hoogstaande oordelenfunctie heeft weten te behouden.

Stakeholders noemen de oordelen gezaghebbend en zien de hoge opvolging als belangrijke indicator voor de effectiviteit van het oordelenproces. Een ander belangrijk effect van het oordelenproces is volgens stakeholders dat het bijdraagt aan bekendheid van mensenrechten, en dat het duidelijkheid biedt over de grenzen waarbinnen organisaties mogen opereren. Een aantal stakeholders is van mening dat de oordelen nog aan begrijpelijkheid zouden kunnen winnen. Daarbij wordt ook de vraag gesteld: “kun je het op een manier opschrijven dat de betreffende organisatie zich meer aangesproken, gemotiveerd voelt om er iets mee te gaan doen? En hoe kan ervoor gezorgd worden dat ook andere bedrijven zich aangesproken en uitgenodigd voelen om er iets mee te doen?”

Met de onderzoeken, rapportages en adviezen heeft het College volgens stakeholders meer kleur weten te geven aan mensenrechten; organisaties krijgen hierdoor een nog beter beeld van de grenzen. De hoogstaande inhoudelijke kwaliteit van de rapportages draagt volgens stakeholders bij aan het gezag van het College. Veel stakeholders vinden wel dat het College nog effectiever zou kunnen zijn wanneer de rapportages puntiger zouden zijn en beter toegespitst op de doelgroep (of vertaald naar de belevingswereld van verschillende doelgroepen). Ook noemen veel stakeholders de toepasbaarheid van onderzoeken een aandachtspunt; wie moet er, op welke manier mee aan de slag? Bij verschillende stakeholders bestaat het beeld dat de activiteiten van het College in veel gevallen na presentatie of publicatie van de (onderzoeks)rapportage of het advies stoppen. Volgens het College is er binnen de financiële mogelijkheden wel degelijk aandacht voor ‘follow-up’.

Stakeholders hebben de indruk dat mensen het College steeds beter weten te vinden. Met de nieuwe voorzitter treedt het College steeds beter op de voorgrond. Ook bestaat het beeld dat het College zich steeds steviger durft te uiten. Duidelijke standpunten in zaken rond hoofddoeken en de zwartepietendiscussie worden als voorbeeld genoemd. Volgens sommige stakeholders zou het College nog meer onverschrokken mogen optreden. De bekendheid onder het brede publiek, met name bij burgers met een migratieachtergrond, vormt volgens stakeholders een aandachtspunt.

Op het gebied van educatie vinden stakeholders dat het College zijn inzet zichtbaar heeft geïntensiveerd. Veel stakeholders vinden wel dat het College te lang heeft ingezet op een top-down benadering (met als doel het opnemen van mensenrechten in de kerncurricula). Inmiddels kiest het College volgens stakeholders ook duidelijk voor een - in hun ogen effectievere - bottom-up benadering, en is de inzet geïntensiveerd. Dat zien stakeholders als een positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd vinden stakeholders dat er nog steeds meer aandacht nodig is, maar zien ook dat het College hierbij tegen de grenzen van zijn capaciteit aanloopt. Verschillende stakeholders vinden dat het College explicieter zou mogen zijn over zijn visie op de aanpak rond mensenrechteneducatie en over de motivatie achter de gekozen activiteiten binnen de aanpak en de rol van het College. Verder zien stakeholders nog verbetermogelijkheden in het samenwerken met andere organisaties, die een mogelijke bijdrage kunnen leveren aan het stimuleren van educatie of het aanjagen of uitvoeren van trainingen.

Het College geeft hierover aan dat het doel van het College is dat mensenrechteneducatie verankerd wordt in het reguliere onderwijs. De aanpak is (en was) top-down (opnemen in curricula) en bottom-up (uitwerken hoe scholen en docenten mensenrechten in de praktijk in de klas kunnen brengen). Het College werkt hierbij waar mogelijk al veel samen, zoals bijvoorbeeld met het platform Mensenrechteneducatie.

4. Organisatie

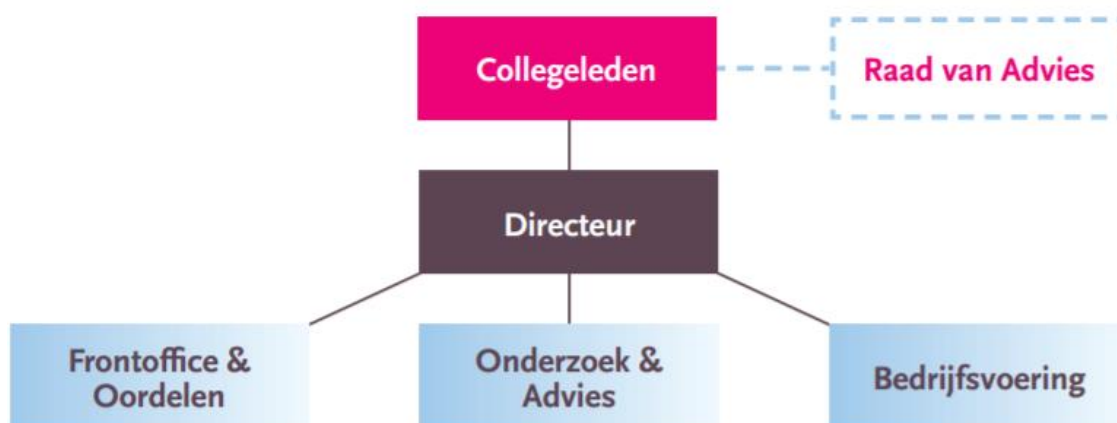
Dit hoofdstuk gaat in op de organisatie, financiën en formatie van het College. Allereerst wordt de organisatiestructuur van het College toegelicht. Daarbij gaan we in op de samenstelling van het College, de verschillende organisatieonderdelen, en op de ontwikkelingen in de structuur. Vervolgens gaan we in paragraaf 4.2 in op de financiën van het College. In paragraaf 4.3 volgt een actualisatie van het de financiële evaluatie door Pro Facto. Tenslotte gaan we in paragraaf 4.4 in op het personeelsbestand van het College.

4.1. Organisatiestructuur

Organisatiestructuur

Figuur 2 geeft de organisatiestructuur van het College weer. Deze organisatiestructuur is na de overgang van de Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens grotendeels onveranderd gebleven.³⁰ De belangrijkste ontwikkelingen sindsdien zijn:

- In 2014 zijn de functies van directeur en hoofd van de afdeling Onderzoek en Advies samengevoegd.
- In 2016 zijn het team communicatie en het team externe betrekkingen samengevoegd. Dat betekent dat de betreffende teamleden tegenwoordig onder één teamleider vallen.
- De afdelingen Front Office & Oordelen en Onderzoek & Advies zijn (steeds) nauwer met elkaar gaan samenwerken. Medewerkers van beide afdelingen sluiten aan bij reguliere werkoverleggen van de andere afdeling (zie ook paragraaf 6.2, Kwaliteit) en zitten niet langer op aparte kamers. Daarnaast vindt er mobiliteit plaats tussen de afdelingen.³¹
- Het College is in 2016 gestart met een discussie over het huidige bestuursmodel.



Figuur 2. Organisatiestructuur College voor de Rechten van de Mens³²

³⁰ Bron: Jaarverslag 2012 t/m 2016.

³¹ Bron: Interne gesprekken College.

³² Bron: Jaarverslag 2016.

Collegeleden

De Collegeleden vormen het bestuur van het College voor de Rechten van de Mens. Collegeleden nemen gezamenlijk strategische en beleidsmatige besluiten.³³ De Collegeleden worden benoemd bij Koninklijk besluit, nadat zij zijn voorgedragen door de minister van Veiligheid en Justitie.³⁴ De Raad van Advies vervult hierbij een adviserende rol. Het wettelijk maximumaantal leden dat het College mag hebben is twaalf, het wettelijk minimumaantal is negen leden.³⁵ Momenteel bestaat het College uit negen leden inclusief een voorzitter. In 2012 en 2013 waren dit er nog twaalf.³⁶ Het grotere aantal Collegeleden in 2012 en 2013 had vooral te maken met de overgang van Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens.

Het College mag daarnaast een onbeperkt aantal plaatsvervangende leden aanstellen.³⁷ Op dit moment heeft het College vijf plaatsvervangende leden die worden ingezet in het oordelenproces. In het verleden was het aantal plaatsvervangende Collegeleden hoger.³⁸ Dit aantal is mede teruggebracht om de Collegeleden bij een substantieel aantal zaken te kunnen inzetten; met minder plaatsvervangende Collegeleden is elk Collegelid bij meer zaken betrokken.³⁹ Plaatsvervangende leden ontvangen een vergoeding op basis van aanwezigheid. Ze worden veelal ingezet als er een meervoudige zitting is.

Collegeleden worden voor maximaal zes jaar aangesteld. Het College voert het beleid dat Collegeleden vervolgens één keer kunnen worden herbenoemd voor een periode van drie jaar. De bezoldiging van het College is wettelijk bepaald in het Besluit rechtspositie College voor de Rechten van de Mens.⁴⁰ De feitelijke omvang van de aanstelling van de Collegeleden varieert van 0,4 fte tot 1 fte.⁴¹ De beoogde situatie is dat Collegeleden een aanstelling van 0,4 fte tot 0,8 fte hebben, met uitzondering van de voorzitter (1 fte).

De belangrijkste ontwikkelingen binnen het College zijn de volgende:

- De rol van Collegeleden is sinds de overgang van de Commissie Gelijke Behandeling naar het College voor de Rechten van de Mens veranderd. Tot de overgang naar College voor de Rechten van de Mens in 2012, hielden de Commissieleden zich vrijwel uitsluitend bezig met het oordelenproces. Toen de Commissie overging in het College, en een bredere mensenrechtentaak kreeg, is dit veranderd. Sindsdien hebben de Collegeleden een aanzienlijk kleinere rol in het oordelenproces. Hoewel het Collegelid altijd eindverantwoordelijke blijft, worden de voorbereidende werkzaamheden voorafgaand aan de zitting en het schrijven van het concept-oordeel sindsdien uitgevoerd door een juridisch adviseur (zie hiervoor ook paragraaf 6.2, Kwaliteit).
- Het College heeft besloten te streven naar meer parttime Collegeleden, zowel vanuit efficiëntieoverwegingen als om er voor te zorgen dat het College via zijn leden ook elders in de samenleving geworteld is.

Bureau

Het College wordt ondersteund door het bureau van het College. Het bureau van het College bestaat uit de drie afdelingen: Front Office en Oordelen, Onderzoek en Advies en Bedrijfsvoering.⁴² De directeur is verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie van het College. Het bureau werkt in opdracht van het College. Collegeleden fungeren daarbij als bestuurlijke opdrachtgevers. Op bureauniveau neemt de directeur operationele beslissingen.

³³ Bron: Interne gesprekken College.

³⁴ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC en Wet College voor de Rechten van de mens, artikel 17, lid 2.

³⁵ Wet College voor de Rechten van de Mens, artikel 14, lid 1.

³⁶ Bron: Jaarverslagen 2012 en 2013.

³⁷ Wet College voor de Rechten van de Mens, artikel 14, lid 2.

³⁸ Bron: Jaarverslagen 2012-2016.

³⁹ Bron: Jaarverslag 2016.

⁴⁰ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁴¹ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁴² Bron: Jaarverslag College voor de Rechten van de Mens 2016.

Raad van Advies

Het College wordt geadviseerd door een Raad van Advies. De Raad van Advies bestaat momenteel uit elf leden. De Nationale ombudsman, de voorzitter van de Autoriteit Persoonsgegevens en de voorzitter van de Raad voor de Rechtspraak zijn vaste leden van de Raad van Advies. De andere acht leden zijn onder andere afkomstig uit de wetenschap en het maatschappelijk middenveld. De Raad van Advies adviseert het College jaarlijks over het voorgenomen beleidsplan. Ook voor de totstandkoming van het huidige Strategisch plan 2016-2019 is de Raad van Advies geraadpleegd. Daarnaast adviseert de Raad van Advies, in overeenstemming met het College, de minister van Veiligheid en Justitie ten behoeve van de voordracht van de (plaatsvervangende) Collegeleden.⁴³ De Raad van Advies komt circa vier keer per jaar bijeen.⁴⁴

In de Wet is vastgelegd dat de Raad bij het adviseren over de voordracht van Collegeleden rekening houdt met de noodzaak van een deskundig en onafhankelijk College, alsmede met het streven naar een divers samengesteld College.⁴⁵ De Raad van Advies heeft diversiteit als belangrijk punt van aandacht benoemd, en heeft hierin een aanjaagfunctie vervuld, onder meer door het bij de werving van de nieuwe voorzitter als belangrijke actiepoint te benoemen. De nieuwe voorzitter heeft hierop overigens direct na haar aanstelling actie ondernomen door het punt in haar kennismakingsronde langs stakeholders specifiek te adresseren.

4.2. Financiën

Financiering College

Het ministerie van Veiligheid en Justitie fungeert als beheerdepartement voor het College en verzorgt de basisfinanciering voor het College (79% van het budget). Naast VenJ dragen ook de ministeries van BZK (4% van het budget), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (hierna: VWS)(9% van het budget), Infrastructuur en Milieu (hierna: IenM)(3% van het budget) en Onderwijs Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW)(4% van het budget) via het ministerie van VenJ bij aan het College.⁴⁶ De bijdragen van de verschillende departementen zijn, op een deel van de financiering van VWS en een eenmalige bijdrage van OCW in 2015 en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: SZW) in 2017 na, niet geoormerkt en lopen via VenJ.⁴⁷ De eerste drie jaar na oprichting van het College voor de Rechten voor de Mens droegen ook het ministerie van SZW en het ministerie van Wonen, Wijken en Integratie en Buitenlandse Zaken (hierna: BZ) elk voor 1% van het budget bij aan het College.⁴⁸ BZ draagt van 2017 t/m 2019 opnieuw 1% van het budget bij. Bij de overgang van Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens kreeg het College een budget verhoging van €900.000 bovenop het budget van de Commissie Gelijke Behandeling. Daarvan was €600.000 structureel.⁴⁹

De onderstaande figuur schetst hoe de financiering de afgelopen vijf jaar is veranderd. We hebben het jaar 2011 toegevoegd, om de begroting en realisatie van het College te kunnen vergelijken met de begroting en realisatie van de Commissie Gelijke Behandeling. Op basis van de informatie tot en met 2014 constateert Pro Facto in de financiële evaluatie dat het budget in 2010 (€5.610.000) voor de Commissie Gelijke Behandeling bijna gelijk is gebleven aan het budget in 2014 voor het College.⁵⁰ Het College kreeg additioneel budget bij zijn oprichting, maar kreeg in verband met de financiële crisis daarnaast ook Rijksbrede taakstellingen door het opgelegd, waardoor het budget vrijwel gelijk bleef.⁵¹ De tabel geeft daarnaast budgetuitputting weer. Daaruit blijkt dat het budget en de realisatie gedurende de evaluatieperiode in evenwicht zijn geweest. Voorafgaand

⁴³ Bron: Jaarverslag College voor de Rechten van de Mens 2015 en 2016.

⁴⁴ Bron: gesprek RvA-lid.

⁴⁵ Wet College voor de Rechten van de Mens, artikel 16, lid 2.

⁴⁶ Bron: Jaarverslag 2016.

⁴⁷ Bron: Interne gesprekken College.

⁴⁸ Bron: Nader kabinetsstandpunt Nationaal Instituut voor de Rechten van de Mens, 10 juli 2009 p. 4-5.

⁴⁹ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁵⁰ Bron: Pro Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁵¹ Bron: Informatie t.b.v. zbo-evaluatie.

aan de evaluatieperiode in 2011 is sprake van over uitputting. Pro Facto beschrijft dat dit is te verklaren door de transitieperiode van Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens.

Tabel 2. Budget en realisatie Commissie Gelijke Behandeling en College voor de Rechten van de Mens (2011-2016).

Jaar	Budget (in euro's)	Realisatie (in euro's)	Uitputting
2011	6.200.000	6.625.000	106,9%
2012	6.442.000	6.433.000	99,9%
2013	6.122.000	6.133.000	100,2%
2014	5.761.000	5.772.122	100,2%
2015	6.240.000 ⁵²	6.224.000	99,7%
2016	6.920.000 ⁵³	6.955.380	100,18%

Gedurende de evaluatieperiode is het budget van het College een aantal keer verhoogd in verband met extra taken (taak als toezichthouder op het verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap, een eenmalig onderzoek naar gelijke beloning) en vanwege de overheveling van het huurbudget van de begroting van het ministerie van VenJ naar het College (n.a.v. de financiële evaluatie van Pro Facto).⁵⁴ Tabel 3 geeft een overzicht van de reële ontwikkeling van het budget, gecorrigeerd voor de hiervoor genoemde budgetverhogingen.⁵⁵ De tabel laat zien dat het gecorrigeerde budget van het College gedurende de evaluatieperiode is afgenomen. De tabellen en de grafiek laten zien dat het feitelijke budget van het College weliswaar is gestegen, maar de ontwikkeling van het gecorrigeerde budget laat zien dat dit voor het College niet tot extra bestedingsruimte heeft geleid.

Tabel 3. Reële stijging budget College (gecorrigeerd voor extra taken en overheveling huurbudget).

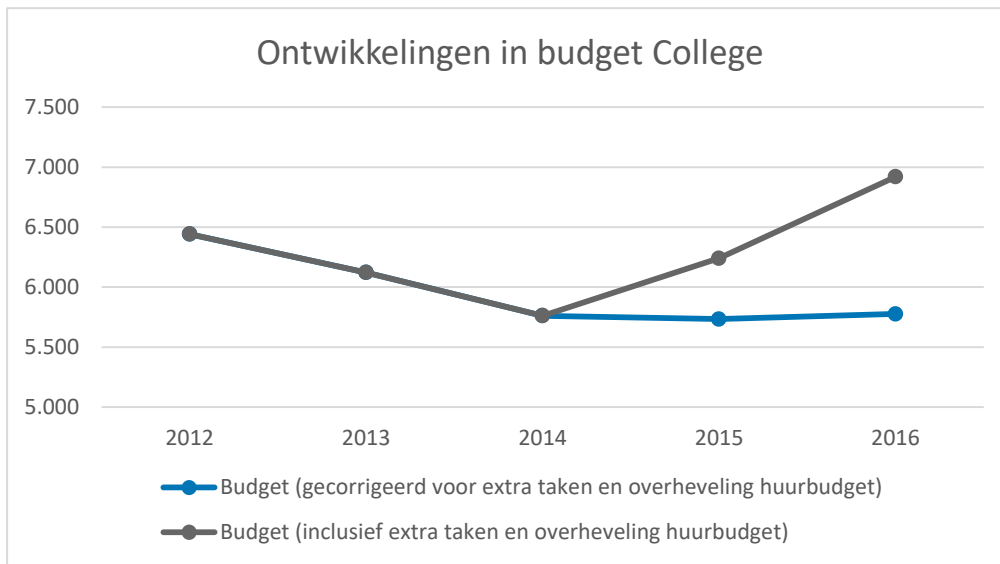
Jaar	Budget
2011	€6.200.000
2012	€6.442.000
2013	€6.122.000
2014	€5.761.000
2015	€5.734.000
2016	€5.776.000

⁵² Daarbij moet worden opgemerkt dat het College initieel een kader had van €5.791.000, maar dat hier later €449.000 is bijgekomen. Dit bedrag is als volgt opgebouwd: €431.000 t.b.v. de taak als toezichthouder op het verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap, €22.000 voor de loonbijstelling en taakstelling - €4.000.

⁵³ Het College diende initieel een begroting voor €6.743.000. Gedurende het jaar is dit budget verhoogd i.v.m. een loonbijstelling als gevolg van de cao-verhoging.

⁵⁴ Dit is gebeurd naar aanleiding van de financiële evaluatie door Pro Facto.

⁵⁵ De cijfers zijn niet gecorrigeerd voor de loon/prijsbijstellingen en taakstellingen, omdat deze bedragen lastig zijn te isoleren van het budget. Om consequent te blijven is daarom ook niet gecorrigeerd voor de cao-compensatie van €177.000 die het College in 2016 heeft gekregen. Deze budgetverhoging heeft echter niet geleid tot meer bestedingsruimte, omdat de salarissen als gevolg van de cao-afpraak al eerder waren gestegen, en de compensatie deze kostenstijging bovendien niet volledig dekt.



Figuur 3. Ontwikkeling budget College.

4.3. Actualisatie financiële evaluatie 2015

Actualisatie uitgaven College per taak

In de financiële evaluatie die in 2015 is uitgevoerd door Pro Facto is een gedetailleerd overzicht gemaakt van de kosten per taak die het College uitvoert. Omdat het College ten tijde van de financiële evaluatie nog geen gebruik maakte van een tijdschrijfsysteem, is dat overzicht tot stand gekomen door het College zelf in retrospectief personele en materiële kosten per werknemer toe te laten delen aan de taken van het College. In deze evaluatie is de vraag gesteld in welke mate er significante verschuivingen hebben plaatsgevonden in de verhoudingen tussen de kosten van de verschillende taken.

Een precieze inschatting van de actuele verhouding is volgens het College niet te geven. Er wordt pas sinds eind 2016 met een tijdschrijfsysteem gewerkt. Wel verwacht het College dat de personele kosten bij 'voorlichten/educatie' ten opzichte van 2014 zijn toegenomen, als gevolg van de toename van de formatie bij Front Office.⁵⁶

Werkloosheidsuitkering oud-Collegeleden

Collegeleden hebben na hun benoemingstermijn recht op een werkloosheidsuitkering. De duur van deze uitkering is, net als voor rechtelijke ambtenaren⁵⁷, afhankelijk van het arbeidsverleden.⁵⁸ Uit de financiële evaluatie van Pro Facto bleek dat deze kosten -die door het College worden betaald- in 2014 optelde tot een bedrag van €177.442.⁵⁹ Sinds het Jaarverslag van 2016 heeft het College de kosten van de werkloosheidsuitkeringen voor oud-Collegeleden expliciet en separaat in de financiële verantwoording opgenomen. In 2016 ging het om een bedrag van €200.306.⁶⁰

In de financiële evaluatie door Pro Facto stelt het College over de werkloosheidsuitkering voor oud-Collegeleden: 'Het College is van mening dat deze kosten niet door henzelf te beheersen zijn en dat zij niet ten laste zouden moeten komen van het reguliere budget.' Pro Facto heeft de aanbeveling opgenomen om deze

⁵⁶ Bron: Interne gesprekken College.

⁵⁷ Bron: Besluit rechtspositie College voor de Rechten van de Mens, artikel 10.

⁵⁸ Bron: Interne gesprekken College.

⁵⁹ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁶⁰ Jaarverslag 2016.

kosten onder te brengen bij het ministerie van VenJ.⁶¹ Op dit moment zijn het College en het ministerie van VenJ overeengekomen dat het uiteindelijke risico voor deze kosten bij VenJ ligt, maar dat het College waar mogelijk tracht de kosten zelf te dekken.⁶²

Financiële verslaglegging

Het College heeft de verantwoordelijkheid over de invulling van zijn begroting en uitgaven. Het College legt financiële verantwoording af aan het ministerie van Veiligheid en Justitie, als beheerdepartement. Deze verantwoording verloopt via de reguliere Planning & Control (P&C) cyclus van het departement. Onderdeel daarvan is onder andere de jaarlijkse accountantscontrole door de Auditdienst Rijk (ADR). Daarnaast betekent dit dat algemene financiële kaders voor het inhuren van externe partijen, aanbestedingsregels en financiële kaders omtrent facturen ook voor het College gelden.⁶³ In de financiële evaluatie uit 2015 concludeert Pro Facto dat de verantwoordingsinformatie relatief globaal is en dat de gesprekken met het departement op hoofdlijnen worden gevoerd. Sinds 2015 vraagt het College de ADR actief om een schriftelijke update over haar bevindingen.⁶⁴ In 2015 en 2016 heeft de ADR op basis van de accountantscontrole geen aanleiding gezien om over de controle, voorafgaand aan de jaarafsluiting, met het College het gesprek aan te gaan.⁶⁵ Het College heeft gedurende de evaluatieperiode minimaal drie keer per jaar een control overzicht van de financiën bij de directie Financieel-Economische Zaken (DFEZ) van het ministerie van VenJ aangeleverd. DFEZ heeft het College in 2016 als 'in control' beoordeeld. In de eerdere jaarverslagen over 2012, 2013 en 2014 ging het College nog niet in op de controle door de ADR en DFEZ.

Eén van de aanbevelingen van Pro Facto luidde: "Het College zou er goed aan doen (de transparantie van) de financiële verslaglegging op het niveau van de activiteiten en de externe verantwoording daarover te versterken, onder meer om de kans van slagen van claims van het College voor meer middelen te verbeteren."⁶⁶ Naar aanleiding van deze aanbeveling gaat het College in het jaarverslag van 2016 uitgebreider in op de financiën. Dit uit zich in een verdere uitsplitsing van de personele en materiële uitgaven van het College in het jaarverslag van 2016.⁶⁷ Verder rapporteert het College, zoals hierboven beschreven, over de controle door de ADR en DFEZ. Naar aanleiding van de aanbeveling van Pro Facto om beter inzicht te krijgen in de 'uitgaven' van het College, is het College daarnaast per 1 november 2016 begonnen met tijdschrijven. Het tijdschrijfsysteem moet bijdragen aan de verantwoording, projectsturing en capaciteitssturing. Eind 2017 wordt geëvalueerd of dit voldoende bijdraagt aan de realisering van de beoogde doelen.⁶⁸

Financiële status aparte

Pro Facto deed in de financiële evaluatie ook de aanbeveling om de mogelijkheden voor het verlenen van een financiële status aparte aan het College te verkennen. De aanleiding voor die aanbeveling waren de internationale wetgeving waarin het College zijn grondslag vindt en het daaruit voortvloeiende belang van onafhankelijkheid van het College. De minister van VenJ heeft deze aanbeveling vooralsnog niet opgevolgd, maar doorverwezen naar de evaluatie Wet College voor de Rechten van de Mens, die het College conform het betreffende wetsartikel momenteel zelf uitvoert.

⁶¹ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁶² Bron: Interne gesprekken College.

⁶³ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁶⁴ Bron: Interne gesprekken College.

⁶⁵ Bron: Jaarverslag 2015 en 2016.

⁶⁶ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁶⁷ Jaarverslag 2015 en Jaarverslag 2016.

⁶⁸ Bron: Jaarverslag 2016 en Adviesaanvraag tijdschrijven.

4.4. Personeel

Uit de onderstaande tabel blijkt dat de feitelijke bezetting in fte de afgelopen zes jaar heeft geschommeld tussen de 48,53 fte en 55,22 fte. Hoewel deze evaluatie betrekking heeft op de afgelopen vijf jaar, is ook het jaar 2011 toegevoegd. Dit illustreert de veranderingen die hebben plaatsgevonden na de overgang van Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens. In de financiële evaluatie van Pro Facto wordt geconstateerd dat de feitelijke bezetting in 2015 redelijk vergelijkbaar is met de feitelijke bezetting in 2011, ten tijde van de Commissie Gelijke Behandeling. De feitelijke bezetting was toen 47,3 fte.⁶⁹ Verder blijkt uit de tabel dat de feitelijke bezetting van de Collegeleden de afgelopen vijf jaar is gedaald. Ten opzichte van eerdere jaren is het aantal fte voor onderzoek en advies sterker gestegen dan het aantal fte van de andere onderdelen van het College.⁷⁰

Tabel 4. Ontwikkeling fte's (feitelijk)⁷¹

	College	Front Office en Oordelen	Onderzoek, Advies en Communicatie	Bedrijfsvoering	Totaal
2011	8,02	17,81	16,46	8,84	51,13
2012	9,22	17,69	18,68	9,63	55,22
2013	9,22	17,06	18,18	10,42	54,88
2014	6,36	16,22	15,51	10,44	48,53
2015	6,67	16,22	17,24	11,51	51,64
2016	6,67	17,89	18,25	10,52	53,33

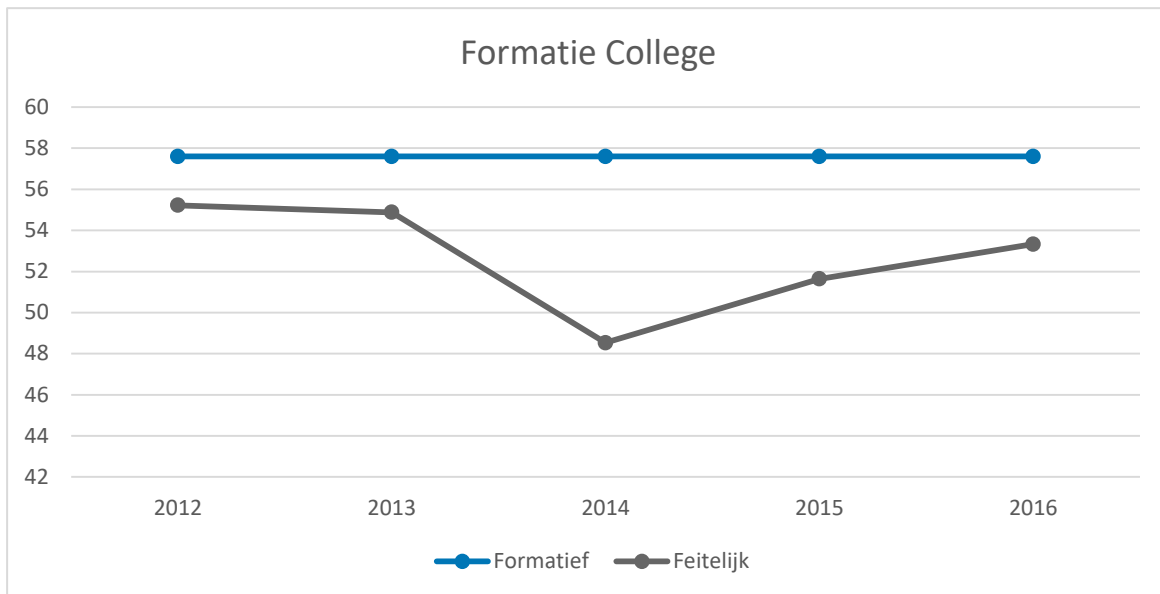
De formatieve bezetting is na de overgang van Commissie Gelijke Behandeling naar College voor de Rechten van de Mens onveranderd gebleven.⁷² Uit figuur 4, waarin de formatieve en feitelijke bezetting tegen elkaar zijn afgezet, blijkt bovendien dat er de afgelopen jaren een verschil van minstens 2 fte tussen de formatieve en feitelijke bezetting heeft bestaan. Het College licht toe dat de uitschieter naar beneden in 2014 (deels) kan worden verklaard door een in 2013 doorgevoerde vacaturestop. Deze werd doorgevoerd met het oog op de budgettaire effecten van komende taakstellingen (in 2014 daalde het budget van het College met ruim 3,5 ton, zie paragraaf 4.2). In 2015 neemt de feitelijke bezetting weer toe. Het College licht toe dat dit komt door de nieuwe taak als toezichthouder op het verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap, waarvoor afzonderlijk financiering is verleend.

⁶⁹ Daarbij merken we op dat deze door Pro Facto gehanteerde bezetting niet overeenkomt met de bezetting in tabel 4 bij 2011. Dat komt omdat in de financiële evaluatie van Pro Facto standcijfers uit januari zijn gebruikt, terwijl in dit evaluatieonderzoek standcijfers aan het einde van het jaar zijn gebruikt.

⁷⁰ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

⁷¹ Bron: Het College verstrekt vanaf 2015 in zijn jaarverslagen informatie over het aantal fte's per afdeling in de vorm van standcijfers op het eind van het betreffende jaar. Ten behoeve van deze evaluatie heeft het College voor de jaren 2011 t/m 2014 de vergelijkbare cijfers aangeleverd. Bij de interpretatie van de cijfers moet worden opgemerkt dat de directeur tot 2014 valt onder 'Bedrijfsvoering'. Vanaf 2015 valt de directeur, vanwege de combinatie met de functie hoofd van de afdeling Onderzoek en Advies, onder de afdeling 'Onderzoek en Advies'.

⁷² Bron: Organisatie- en formatierapport, 2 juli 2012.



Figuur 4. Formatieve en feitelijke bezetting College.⁷³

Uitlenen personeel

In het Jaarverslag over 2016 licht het College toe dat er in 2016 drie medewerkers bij andere organisaties waren gedetacheerd. Voor twee van hen leidde dit tot een permanente overstap naar de inlenende organisatie. In 2015 waren er zes medewerkers bij andere organisaties gedetacheerd. Dit leidde ertoe dat vier van hen een permanente overstap maakten naar de inlenende organisatie. Het College constateert in zowel het jaarverslag van 2015, als in het jaarverslag van 2016 dat er aanleiding is om 'iets terughoudender om te gaan met eenzijdige detachering van medewerkers'.⁷⁴ Het College geeft aan waar mogelijk te willen inzetten op wederzijdse detachering. Verder stelt het College kritischer te opereren bij verzoeken om verlenging van detachering, zodat er een beter evenwicht is tussen het belang van mobiliteitsbevordering enerzijds en het oplossen van een tijdelijk bezettingsprobleem bij de inlenende organisatie anderzijds.

4.5. Percepties

Organisatie

Veel van de stakeholders geven aan een beperkte of geen beoordeling te kunnen maken van het functioneren van de organisatiestructuur en interne processen. De algemene indruk is desalniettemin dat er een goedwerkende organisatie staat. Stakeholders hebben het beeld dat het College een platte organisatie is, waarbinnen de lijnen kort zijn. Stakeholders hebben de indruk dat de Collegeleden veel invloed hebben en de belangrijkste besluiten nemen. Dat vinden ze logisch, maar verschillende stakeholders merken daarbij op dat het bureau veel deskundige en talentvolle medewerkers heeft, die mogelijk meer verantwoordelijkheid zouden kunnen krijgen en ook extern meer naar voren geschoven zouden mogen worden.

Enkele gesprekspartners constateren dat de samenstelling van het College steeds heterogener wordt en dat het College als geheel een steeds algemener/breder mensenrechtenprofiel krijgt. Verschillende stakeholders hebben de indruk dat het College in de beginjaren qua samenstelling een vrij technisch-juridisch karakter had, maar hebben de indruk dat er bij de werving van nieuwe leden steeds meer aandacht is voor politiek-bestuurlijke context, communicatie en externe profilering. Met name met de komst van de nieuwe voorzitter

⁷³ Bron: Jaarverslagen 2015 en 2016; interne gesprekken College en gegevens t.b.v. evaluatie.

⁷⁴ Bron: Jaarverslagen 2015 en 2016.

zijn in de externe profilering (onder andere zichtbaarheid in de media) volgens stakeholders grote stappen gemaakt.

Financiën en doelmatigheid

Stakeholders zeggen onvoldoende zicht te hebben op de financiën en op de doelmatigheid van de organisatie. Wel bestaat bij de meeste gesprekspartners de indruk dat medewerkers van het College hard werken en dat het College met een beperkt budget veel werk verzet. Meerdere stakeholders vinden het onwenselijk dat het College te maken heeft met financiële onzekerheid vanwege de Rijksbrede bezuinigingen. De financiële status aparte die door Pro Facto werd gesuggereerd zou volgens hen een logische oplossing zijn en zou passen bij de missie en onafhankelijkheid van het College.

Naar aanleiding van de aanbeveling van Pro Facto om uitgebreider te rapporteren over de financiën, heeft het College zijn financiële verslaglegging uitgebreid. Het departement heeft aangegeven tevreden te zijn met deze uitbreiding. Het departement moedigt de proef met tijdschrijven aan, omdat dit volgens het departement zowel voor VenJ, als voor het College zelf van meerwaarde is. Het departement geeft aan dat het College op dit moment namelijk niet goed hard kan maken wat men aan middelen tekort komt. Het College is echter van mening dat tijdschrijven daarvoor niet de oplossing is. Immers, meer inzicht in waar het College nu zijn tijd aan besteedt, geeft nog geen inzicht in de tekorten die het College constateert. Redenen voor het College om toch aan de slag te gaan met tijdschrijven zijn vergroten van transparantie en verdere professionalisering.

VenJ is terughoudend in het beoordelen van de doelmatigheid van het functioneren van het College i.v.m. de onafhankelijkheid van het College. In de relatie met het College geeft VenJ dan ook aan voornamelijk te focussen op de financiële relatie op hoofdlijnen. Kortom, het College doet het in de ogen van VenJ goed wanneer ze binnen de financiële kaders blijven en voldoen aan de eisen om de A-status te behouden. VenJ geeft aan in de evaluatieperiode geen aanleiding te hebben gehad om te denken dat de middelen van het College niet doelmatig worden besteed.

5. Institutionele inbedding

5.1. Zbo-status

Het College is een zelfstandig bestuursorgaan. Het College heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid, maar is onderdeel van de Staat. Artikel 4 van de Wet CRM legt vast dat het College zijn taak “in onafhankelijkheid” vervult.⁷⁵

Op het College is de Kaderwet zbo’s van toepassing, met enkele uitzonderingen, die hierna aan de orde komen. Het College is ook een adviescollege waarvoor een deel van de Kaderwet adviescolleges geldt. Deze wet blijft in dit onderzoek verder buiten beschouwing.

In 2014 is besloten, naar aanleiding van het rapport-De Leeuw over de herpositionering van zbo’s⁷⁶, om de gekozen status van het College te handhaven.⁷⁷ Het rapport De Leeuw noemt als instellingsmotief: “Europese regelgeving en onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid.” De Leeuw noemde de vereiste onafhankelijkheid van het College “evident en onomstreden”.⁷⁸ Hij verwijst daarbij naar de internationale afspraken die aan de oprichting van het College ten grondslag liggen, de zogenaamde Paris Principles.⁷⁹ De Leeuw ziet geen noodzaak voor een eigen rechtspersoonlijkheid (zie blz. 149 en 199).⁸⁰

5.1.1. Onafhankelijkheid

Voor het College gelden de (meeste) regels van de Kaderwet zbo’s. Op grond daarvan staat het personeel onder het gezag van het College en legt het personeel over de werkzaamheden uitsluitend aan het College verantwoording af (artikel 16 Kaderwet zbo’s). Niet alle artikelen van de Kaderwet zbo’s zijn van toepassing. Via artikel 20 van de Wet CRM wordt een aantal uitzonderingen gemaakt op de Kaderwet zbo’s:

- **Benoeming.** Artikel 12 van de Kaderwet zbo’s is niet van toepassing. In plaats daarvan geldt artikel 16 van de Wet CRM, die bepaalt dat leden niet door de minister maar bij koninklijk besluit worden benoemd, op voordracht van de minister van VenJ. Ook is onder meer geregeld dat de Raad van Advies ten behoeve van de voordracht een advies uitbrengt.
- **Beleidsregels.** Artikel 21 van de Kaderwet over beleidsregels geldt niet voor het College. “De minister moet niet de inhoud en de wijze van uitvoering van de taken kunnen bepalen”, aldus de memorie van toelichting bij het voorstel voor de Wet CRM.
- **Inlichtingenplicht.** In afwijking van artikel 20 van de Kaderwet zbo’s is het College niet verplicht de ministers van BZK en VenJ inlichtingen te verstrekken of inzage te geven in zakelijke gegevens en

⁷⁵ De regering was met de Raad van State van mening dat deze bepaling “slechts symbolische waarde en juridisch geen betekenis heeft”, maar vond deze wel gewenst “voor beoordeling van de wet door het Hoge Commissariaat voor de Mensenrechten van de Verenigde Naties” (nader rapport).

⁷⁶ Onderzoek naar de herpositionering van zbo’s, ABDTOPConsult, Johan de Leeuw, mei 2013.

⁷⁷ Brief van 13 mei 2014, Kamerstukken I 2013–2014, C, R.

⁷⁸ Bladzijde 19, Onderzoek naar de herpositionering van zbo’s, ABDTOPConsult, Johan de Leeuw, mei 2013.

⁷⁹ De Leeuw gaat ook in op de mogelijkheden om het College samen te voegen met – de ondersteuning van – de Nationaal Rapporteur mensenhandel en seksueel geweld tegen kinderen: “De ondersteuning van de Nationaal Rapporteur mensenhandel en seksueel geweld tegen kinderen is belegd bij een apart dienstonderdeel van VenJ. Op het eerste oog lijken de takenpakketten van de Nationaal Rapporteur en het College zich op hetzelfde terrein, nl. de mensenrechten, te begeven. Samenvoeging van de ondersteuning ligt gevoelig, omdat er internationaal hoge eisen gesteld worden aan de onafhankelijkheid van het College, ook bij het zelf kunnen benoemen van eigen personeel. Om die reden is in de Wet College rechten voor de mens (art. 18, tweede lid) bepaald dat de tot het bureau behorende ambtenaren door het College worden aangesteld, bevorderd, disciplinair gestraft, geschorst en ontslagen”.

⁸⁰ Bladzijde 149 en 199, Onderzoek naar de herpositionering van zbo’s, ABDTOPConsult, Johan de Leeuw, mei 2013.

bescheiden, met betrekking tot de inhoud en de aanpak van lopende onderzoeken van het College als bedoeld in artikel 3, onderdeel a, en artikel 10.

- **Geen vernietigingsbevoegdheid voor ministers.** In afwijking van artikel 22 van de Kaderwet zbo's kunnen de ministers van BZK en VenJ een besluit van het College dat betrekking heeft op het onderzoek of het oordeel, bedoeld in artikel 10, niet vernietigen.

De Wet CRM bevat nog een aantal voorzieningen om de onafhankelijkheid te waarborgen:

- **Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren is van overeenkomstige toepassing.** Om de onafhankelijkheid van de (plv.) Collegeleden te benadrukken verklaart artikel 17 bepalingen uit de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren van overeenkomstige toepassing.
- **Ambtenaren worden door het College aangesteld.** De medewerkers zijn rijksambtenaren maar worden op grond van artikel 18 niet door de minister, maar door het College aangesteld.

Verder mag het College op grond van de Paris Principles geen onderwerp zijn van financiële controle die de onafhankelijkheid zou kunnen beïnvloeden. Wel wordt gesteld: de regering zal het budget toekennen en voorwaarden opstellen voor de financiering.

Bevoegdheden minister

In de memorie van toelichting bij het voorstel voor de Wet CRM is aangegeven dat de ministers over bepaalde bevoegdheden moeten beschikken om de ministeriële verantwoordelijkheid voor het College als zelfstandig bestuursorgaan te kunnen effectueren. "Deze bevoegdheden doen geen afbreuk aan de noodzakelijke onafhankelijkheid. De Minister is slechts verantwoordelijk voor zover zijn bevoegdheden gaan. Bij de reikwijdte van deze bevoegdheden is rekening gehouden met de bijzondere aard van het College. Het College moet immers de vrijheid hebben zo nodig maatregelen te treffen tegen mensenrechtenschendingen die vallen onder de verantwoordelijkheid van een Minister."

De minister heeft de volgende bevoegdheden:

- **De minister kan bepaalde inlichtingen vragen die verband houden met het beheer van het College.** Artikel 20, tweede lid, van de Wet CRM maakt een "geclausuleerde uitzondering" op de inlichtingenplicht van de Kaderwet zbo's; de plicht strekt zich niet uit tot de inhoud en aanpak van lopende onderzoeken. De memorie van toelichting zegt daarover:

"Het College hoeft het kabinet geen inlichtingen te verstrekken met betrekking tot de inhoud en aanpak van concrete onderzoeken. Dit houdt verband met de onafhankelijkheid van het College. Het moet zelfstandig onderzoek kunnen uitvoeren, zonder bemoeienis van het kabinet. De minister kan wel inlichtingen vragen die verband houden met het beheer van het College. Er kan gevraagd worden of een bepaald voorval wordt onderzocht en wat de stand van zaken van het onderzoek is. Het inlichtingenrecht beperkt zich dus tot de procesmatige informatie: in welke fase bevindt het onderzoek zich en waar richt het zich op. De minister moet in staat zijn, in het geval het parlement een onderzoek afdwingt naar vermeende schendingen van mensenrechten, het parlement te melden of het College onderzoek doet en in welke fase het onderzoek zich bevindt. Uiteraard hoeft het College geen inlichtingen te verstrekken over wie er benaderd worden of betrokken zijn bij het onderzoek en wat de bevindingen tot nu toe zijn."

- **De minister kan noodzakelijke voorzieningen treffen bij taakverwaarlozing.** De taakverwaarlozingsregeling van artikel 23 van de Kaderwet zbo's is van toepassing. In de memorie van

toelichting is daarbij gesteld: “Het ligt voor de hand dat de minister hierbij rekening houdt met de eisen die de Paris Principles en de Europese richtlijnen stellen.”⁸¹

5.2. Bestuurlijke inbedding

Het College onderhoudt relaties met verschillende ministers en ministeries. Twee van hen worden genoemd in de Wet CRM: de minister van Veiligheid en Justitie en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- **Ministerie van Veiligheid en Justitie.** De minister van VenJ is belast met de “beheersverantwoordelijkheid” voor het College.⁸² Dit vloeit voort uit het verleden, waarin het toenmalige ministerie van Justitie verantwoordelijk werd gehouden voor het beheer van de Commissie Gelijke Behandeling.⁸³ De Wet CRM geeft de minister van VenJ een aantal specifieke bevoegdheden:
 - De (plaatsvervangende) leden van het College worden benoemd bij koninklijk besluit, op voordracht van de minister van VenJ na advies daartoe van de Raad van Advies (artikel 16, Wet CRM).
 - De leden van de Raad van Advies worden benoemd, geschorst en ontslagen door de minister van VenJ, in overeenstemming met de minister van BZK (artikel 15, Wet CRM).
- **Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.** De minister van BZK is onder meer verantwoordelijk voor constitutionele zaken en voor burgerschap.⁸⁴ De Wet CRM legt de rol van de minister van BZK vast:
 - De minister van BZK ontvangt het evaluatierapport van het College ingevolge artikel 22: het rapport van het College over de werking van de Wet CRM en bij name genoemde wet- en regelgeving op het gebied van gelijke behandeling. Hij stuurt vervolgens een verslag aan de Staten-Generaal (artikel 23).
 - Artikel 20 expliciteert dat bepaalde beperkingen niet alleen voor VenJ maar ook voor BZK gelden (inlichtingenplicht, vernietigingsbevoegdheid).
 - Niet uit de wetgeving, maar wel uit de praktijk blijkt dat de minister van BZK de zogenaamde zbo-evaluatie verzorgt, het verslag ten behoeve van de beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het College (artikel 39 van de Kaderwet zbo’s).

De financiering van het College verloopt via de begroting van VenJ. Naast VenJ dragen ook de ministeries van BZK, VWS, BZ, I&M en OCW bij, via het ministerie van VenJ. In sommige gevallen gaat het om generieke financiering, soms om financiering voor specifieke taken. Deze specifieke financiering is doorgaans niet geormerkt, in één geval wel; het ministerie van VWS betaalt het (geormerkte) toezicht op de naleving van het CRPD-verdrag.

Circulaire ‘Governance ten aanzien van zbo’s’

De circulaire ‘Governance ten aanzien van zbo’s’⁸⁵ maakt een onderscheid tussen de rollen van ‘eigenaar’ en “opdrachtgever:

- **Rol ‘eigenaar’.** De ‘eigenaar’ is vooral aanspreekbaar op vraagstukken die het zbo als organisatie betreffen. Het uitgangspunt is dat de bevoegdheden die voortvloeien uit de rol van ‘eigenaar’ worden

⁸¹ Kamerstukken II 2009–2010, 32 467, nr. 3, p. 45.

⁸² Zie ook: <https://almanak.zboregister.overheid.nl/zbo/details/46697>.

⁸³ De memorie van toelichting vermeldt: “De minister van Justitie is thans verantwoordelijk voor het beheer van de Cgb. Gelet op de keuze om de Cgb op te laten gaan in de nieuwe organisatie, neemt de minister van Justitie ook de beheersverantwoordelijkheid voor de nieuw te vormen organisatie op zich. De minister van Justitie is ook verantwoordelijk voor de oprichtingskosten van het instituut.”

⁸⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-algemene-zaken/documenten/richtlijnen/2012/11/13/portefeuilles-kabinet-rutte-asscher>.

⁸⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/circulaires/2015/05/11/circulaire-governance-ten-aanzien-van-zelfstandige-bestuursorganen-zbo's>.

gemandateerd aan de Secretaris-Generaal (SG) van het ministerie waaronder het zbo ressorteert. Deze kan zich laten ondersteunen door stafdirecties zoals FEZ en door de ADR.

- **Rol 'opdrachtgever'.** De 'opdrachtgever' kijkt vooral naar de taken die het zbo uitvoert en is beleidsverantwoordelijk voor de wetgeving waarin de taken bij het zbo zijn belegd. Het uitgangspunt is dat de werkzaamheden die voortvloeien uit de rol van 'opdrachtgever' worden gemandateerd aan de domeinverantwoordelijke Directeur-Generaal (DG). Bij een divers takenpakket kan het uiteraard voorkomen dat er voor verschillende taken verschillende DG's 'opdrachtgever' zijn (en bij werken voor meerdere ministers, kan het gaan om DG's van verschillende departementen).

De circulaire beveelt aan de rollen binnen een ministerie te onderscheiden, waarbij ook een ander departement opdrachtgever kan zijn. In het geval van het College is de rol van VenJ vooral te vergelijken met die van 'eigenaar', terwijl BZK die van 'opdrachtgever'⁸⁶ vervult. BZK is echter ook verantwoordelijk voor één van de rollen die horen bij een 'eigenaar': de eerste verantwoordelijkheid voor de Wet CRM en de organisatie van de vijfjaarlijkse evaluatie. In de governance ten aanzien van het College vult niet alleen het ministerie van VenJ maar ook dat van BZK een deel van de 'eigenaarsrol' in.

Werkafspraken

De circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's' beveelt aan dat werkafspraken worden gemaakt. Het gaat om een complete beschrijving van de governance-relatie tussen ministerie en zbo. In deze beschrijving kan rekening worden gehouden met eventuele afwijkingen op bepaalde artikelen van de Kaderwet die voor het specifieke zbo in de Wet CRM zijn vastgelegd.⁸⁷ Daarbij kan dus ook rekening worden gehouden met de gewenste onafhankelijke status van het College.

Er zijn geen uitgeschreven procedurele werkafspraken tussen de ministeries van BZK en VenJ enerzijds en het College anderzijds. Wel houdt VenJ toezicht op de doelmatigheid en ordelijkheid van de bedrijfsvoering van het College. Dit is geregeld in de Planning & Control cyclus CRM. In het bestuurlijk overleg tussen VenJ en het College worden de stukken voortvloeiend uit de Planning & control cyclus en de daarop gebaseerde bevindingen besproken.

Daarnaast hebben VenJ en het College een concept toezichtsarrangement opgesteld om werkafspraken rond het toezicht op het College vast te leggen. In dit toezichtsarrangement wordt de circulaire "Governance ten aanzien van zbo's" verwerkt, net als regels van het ministerie van Financiën. Naar verwachting zal het toezichtsarrangement in de loop van 2017 gereed zijn.

5.3. Percepties

Zbo-status en onafhankelijkheid

- Het is, mede gelet op de Paris Principles, voor alle stakeholders duidelijk dat het College onafhankelijk moet zijn. Deze instellingsgrond wordt genoemd in de Kaderwet zbo's. Net als het College zien stakeholders de onafhankelijkheid als belangrijke randvoorwaarde voor het gezag en de effectiviteit van het College. Stakeholders zijn unaniem zeer positief over de onafhankelijke wijze waarop het College in de praktijk opereert.

⁸⁶ Waarbij moet worden opgemerkt dat de term opdrachtgever niet past bij de onafhankelijke positie van het College; het ministerie van BZK kan aan het College geen opdrachten verstrekken.

⁸⁷ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/circulaires/2015/05/11/circulaire-governance-ten-aanzien-van-zelfstandige-bestuursorganen-zbo-s>.

- Onafhankelijkheid betekent uiteraard niet dat het College niet kan samenwerken. Dat gebeurt ook. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nader op in. Verschillende stakeholders hebben aangegeven dat de samenwerking nog intensiever kan.
- Onafhankelijk zijn betekent niet dat het College niet transparant hoeft te zijn. Dat kan volgens een aantal stakeholders beter; bijvoorbeeld als het gaat om de governance (hoe vindt besluitvorming plaats?) en over de toepassing van het afwegingskader (hoe verloopt de afweging en hoe leidt die tot keuzes bij de uitoefening van taken?).
- De meeste stakeholders zien geen noodzaak of wenselijkheid om de zbo-status te herzien. Een aantal stakeholders, inclusief het College zelf, is van mening dat de financiële onafhankelijkheid van het College, zoveel als mogelijk is, zou moeten worden vergroot. In het onderzoek van Pro Facto werd reeds de aanbeveling gedaan om voor het College een financiële status aparte te creëren. Een beperkt aantal stakeholders heeft geopperd om te streven naar de status van Hoog College van Staat, vergelijkbaar met de Algemene Rekenkamer en de Nationale ombudsman.

Governance-relatie ministeries

- Gesprekspartners bij de ministeries merken op dat er zowel reguliere als ad hoc contacten zijn tussen departement en het College.
- De ministeriële verantwoordelijkheid wordt door de ministeries van VenJ en BZK terughoudend ingevuld. Er zijn volgens gesprekspartners geen inhoudelijke criteria voor de beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid. Er zijn bijvoorbeeld geen prestatie-indicatoren vastgesteld. De gewenste onafhankelijkheid wordt door sommige gesprekspartners van ministeries genoemd als reden om geen oordeel te vellen over het functioneren van het College.
- Het College heeft de financiële verantwoordingsinformatie uitgebreid, naar aanleiding van het onderzoek van Pro Facto.
- In een van de gesprekken is gewezen op de bijzondere positie van het College in het kader van het VN-Verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap. Het College heeft de wettelijke taak gekregen om de (onafhankelijke) monitoring van de naleving van het verdrag op zich te nemen. Het ministerie van VWS draagt hiervoor de kosten. Anders dan bij gewone toezichhouders, kan het ministerie geen beleidsregels vaststellen over deze taakuitoefening. Er is wel een financiële maar geen reguliere beleidsrelatie.

Interdepartementaal mensenrechtenbeleid

- De bestuurlijke inbedding van het College hangt samen met de inrichting van de beleidsmatige rollen.
 - Stakeholders constateren dat er geen ministerie exclusief verantwoordelijk is voor het mensenrechtenbeleid. De minister van BZK heeft met het Nationaal Actieplan Mensenrechten een coördinerende rol opgepakt als het gaat om mensenrechten in Nederland.
 - De minister van Buitenlandse Zaken coördineert het beleid inzake mensenrechten in het buitenland. Stakeholders stellen vast dat er geen structurele kruisbestuiving tussen het binnenlands en buitenlands mensenrechtenbeleid plaatsvindt.

6. Werkwijze College

In dit hoofdstuk gaan we in op de werkwijze van het College. We maken in onze beschrijving onderscheid in de volgende onderdelen:

- **Samenwerking.** De wijze waarop het College met andere organisaties samenwerkt en perceptie van stakeholders hierover.
- **Kwaliteit.** De mate waarin het College zorgvuldig, consistent en deskundig te werk gaat, de kwaliteit van de producten (oordelen en rapportages), en de mate waarin het College de input en signalen van stakeholders betreft in zijn werkwijze. We zoomen hierbij in op enerzijds het oordelenproces en anderzijds advisering en onderzoek.
- **Bekendheid, toegankelijkheid en zichtbaarheid.** De mate waarin het College bekend is bij de verschillende doelgroepen, de wijze waarop het College ervoor zorgt dat men op laagdrempelige wijze bij het College terecht kan voor informatie, vragen of adviezen, en de mate waarin het College aandacht creëert voor mensenrechten en naar buiten treedt met resultaten, reacties of standpunten.

6.1. Samenwerking

In artikel 3.f. van de Wet CRM is de taak rondom samenwerking als volgt geformuleerd: “het structureel samenwerken met maatschappelijke organisaties en met nationale, Europese en andere internationale instellingen die zich de bescherming aantrekken van één of meer rechten van de mens, onder meer door het organiseren van activiteiten in samenwerking met maatschappelijke organisaties.”

Het College onderhoudt contact met regering, parlement en overheidsorganen op nationaal en lokaal niveau en met andere organisaties die actief zijn op het werkkterrein van mensenrechten.⁸⁸

Internationaal

Als nationaal mensenrechteninstituut is het College onderdeel van de internationale infrastructuur ter bescherming van de rechten van de mens. Het College is aangesloten bij netwerken, rapporteert als onafhankelijk instituut aan de internationale toezichthoudende organen en zet zich op beperkte schaal ook actief in voor de opbouw of verbetering van vergelijkbare instituten elders in de wereld. Daarnaast werkt het College regelmatig mee aan studie- en werkbezoeken van internationale delegaties. Ook beantwoordt het College regelmatig vragenlijsten van relevante internationale instanties of verleent op een andere manier medewerking aan onderzoek.⁸⁹ Alle instituten komen jaarlijks een week bijeen in Genève voor de GANHRI-vergadering. Zij wisselen dan samen met de Hoge Commissaris voor de Rechten van de Mens kennis en ervaringen uit. Daarnaast komen elke twee jaar alle mensenrechteninstituten bijeen voor een grote conferentie rondom één bepaald onderwerp.

Op Europees niveau werken mensenrechteninstituten samen in de European Network of National Human Rights Institutions (ENNHRI). Dit is een regionale organisatie, die onderdeel is van het GANHRI.

Collegevoorzitter Adriana van Dooijeweert is lid van het bestuur van ENNHRI. Binnen deze groep werken mensenrechteninstituten samen om gemeenschappelijke standpunten in te brengen bij discussies over bijvoorbeeld nieuwe verdragen binnen de Raad van Europa, of over nieuwe beleidsvoorstellen op EU-niveau.

⁸⁸ Jaarverslagen College voor de Rechten van de Mens.

⁸⁹ Jaarverslagen College voor de Rechten van de Mens.

Het College ontplooit een aantal activiteiten binnen ENRHI. Het College is lid van de werkgroepen op het gebied van Asiel en Migratie (waarvan het College voorzitter is), Economische en Sociale Rechten, Bedrijfsleven en Mensenrechten, Internationaal Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap (CRPD) en van de Legal working group. Verder maakte het College deel uit van de Advisory Group van het EU- gefinancierde project “The Human Rights of Older Persons and Long-term Care”. Het College heeft in 2015 de eerste General Assembly van ENNHRI in Utrecht georganiseerd. Tot slot werkt het College samen met andere NHRI’s op het gebied van mensenrechteneducatie. Daarnaast ontmoeten mensenrechteninstituten van de EU-lidstaten elkaar op de jaarlijkse ENNHRI-bijeenkomst van het Bureau voor de Grondrechten van de Europese Unie (FRA). Deze organisatie is belast met het bewaken van de mensenrechten in de EU. Het College neemt ook deel aan het Europese netwerk van gelijkebehandelingsorganen (Equinet).

Nationaal

Ook nationaal werkt het College met verschillende organisaties samen.

In de eerste plaats verwijst het College, voor sommige vragen die bij de Front Office zijn binnengekomen, naar andere instanties, zoals het Juridisch Loket, de Kinderombudsman, de Nationale ombudsman, antidiscriminatiebureaus, etc. Verder organiseert de Front Office jaarlijks een dag voor antidiscriminatiebureaus om kennis te delen op het gebied van gelijke behandeling.⁹⁰ Met bijvoorbeeld de Nationale ombudsman werkt het College soms samen aan een onderzoek of aan voorlichting, zoals in het kader van de Dichtbij en Drempelvrij-tour (een reeks voorlichtingsbijeenkomsten over discriminatie). Ook werkt het College samen met het Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM) van de Universiteit Utrecht. Sinds oktober 2015 is in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd dat studenten stage kunnen lopen, zittingen kunnen bijwonen en onderzoeksopdrachten kunnen uitvoeren in het kader van hun studie.

Voor deelname aan bijeenkomsten maakt het College een afweging op basis van een inschatting van de aansluiting bij de prioriteiten van het College, voldoende mogelijkheid tot inbreng van het College en het informatiegehalte. In 2016 ontving het College 484 uitnodigingen en ging op 200 van deze uitnodigingen in. Het College levert daarnaast input aan stakeholders, bijvoorbeeld in de vorm van het invullen van vragenlijsten of deelname aan een klankbordgroep (bijvoorbeeld voor de methodiekontwikkeling ‘Grip op negatieve beeldvorming voor gebruik in het mbo’).

Wanneer het College overweegt een onderzoek te starten, wordt altijd eerst een verkenning uitgevoerd van organisaties die zich ook met het betreffende onderwerp bezig houden. Het College weegt dan af of samenwerking mogelijk en wenselijk is (zie hiervoor ook paragraaf Prioritering en balans mensenrechten). Ook betreft het College stakeholders soms tijdens onderzoeken, in de rol van klankbordgroep.

Verder neemt het College plaats in het secretarissen- en voorzittersoverleg van de adviesraden. In deze overleggen worden inhoudelijke agenda’s van de adviesraden naast elkaar gelegd. Dit stelt het College in staat om mogelijke overlap en samenwerkingsmogelijkheden te identificeren. Op het gebied van bedrijfsvoering vindt overleg plaats met de Hoge Raad, de Autoriteit Persoonsgegevens, het Nederlands Register Gerechtelijke Deskundigen en de Justitiële Informatiedienst. In het samenwerkingsverband KleinLef vindt kennisuitwisseling plaats over digitale informatievoorziening en archivering.

6.1.1. Percepties

Stakeholders zijn overwegend positief tot zeer positief over de wijze waarop het College samenwerkt. Stakeholders beschouwen het College als een open, betrokken organisatie. Stakeholders weten goed wie ze waarvoor moeten hebben bij het College, en vinden de medewerkers van het College deskundig en

⁹⁰ Bron: Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens, Pro Facto, juli 2015, in opdracht van het WODC.

toegankelijk. Meerdere stakeholders stellen vast dat het College de afgelopen jaren steeds meer samenwerking opzoekt. Verder noemen verschillende stakeholders dat het College goed de grens weet te bewaken binnen de samenwerking, en - indien nodig - tegen NGO's zeggen: "wij kunnen niet met jullie samen op de bres, we kunnen alleen bepleiten dat de minimum norm moet worden gerespecteerd". Stakeholders zijn ook positief over de wijze waarop het College internationaal opereert en als autoriteit gezien wordt.

Stakeholders zien tegelijkertijd nog aandachtspunten. In de eerste plaats noemt een aantal stakeholders dat het College nog meer gebruik zou kunnen maken van andere partijen, met name in de voorlichting en mensenrechteneducatie. Bijvoorbeeld door actief te zoeken naar organisaties die namens het College voorlichting of training kunnen geven. In de tweede plaats denkt een aantal stakeholders dat het bedrijfsleven nog meer dan nu als partner betrokken kan worden bij het uitdragen van mensenrechten. Dat kan bijvoorbeeld door meer op zoek te gaan naar 'whats in it for them'; mogelijkheden voor bedrijven om zich positief te kunnen profileren met 'good practices' en door actief bij te dragen aan bewustwording van mensenrechten.

Pro Facto heeft in 2015 het volgende opgemerkt ten aanzien van samenwerking: "Relatief veel respondenten vinden dat het College onvoldoende uitvoering geeft aan samenwerking (en aan voorlichting). Juist door met andere (verwante) organisaties samen te werken zouden voorlichting en educatie beter van de grond kunnen komen." Het College geeft aan (en heeft dat ook in reactie op de evaluatie uit 2015 gedaan) reeds bewust te zijn van de mogelijkheden om samenwerking te zoeken in voorlichting en educatie. Dat gebeurt bijvoorbeeld met het Platform Mensenrechteneducatie. Daarnaast heeft het College samengewerkt met Fairwork bij het onderwerp Poolse arbeidsmigranten. Ook zoekt het College verbinding met het bedrijfsleven. Zo heeft het College bij een grote financiële instelling op uitnodiging van dat bedrijf voorlichting gegeven over mensenrechten. Verder is het College lid van de werkgroep Business and Human Rights van ENNHRI. Momenteel werkt het College aan een handreiking Mensenrechten en Bedrijfsleven. Bij de ontwikkeling hiervan zijn bedrijven geconsulteerd.

6.2. Kwaliteit

Bij 'kwaliteit' gaan we in op de mate waarin het College zorgvuldig, consistent en deskundig te werk gaat, en we gaan in op de kwaliteit van de producten (oordelen en rapportages). We kijken ook naar de mate waarin het College responsief te werk gaat. Dat wil zeggen: de mate waarin het College de input en signalen van stakeholders (burgers, betrokken organisaties) betreft in zijn werkwijze. We zoomen hierbij in op enerzijds het oordelenproces en anderzijds advisering en onderzoek.

Voor de kwaliteit van het oordelenproces zien we de volgende indicaties:

- De Front Office neemt altijd contact op met de indiener. Tijdens dit gesprek geeft de Front Office uitgebreide informatie, opdat de indiener een weloverwogen beslissing kan nemen om het oordelenproces in te gaan, dan wel het proces te staken.
- Een Collegelid wordt aan de zaak gekoppeld. In het werkoverleg oordelen kunnen Collegeleden lastige kwesties aan elkaar voorleggen. Ingewikkelde en principiële zaken worden meervoudig (met drie Collegeleden) afgedaan.
- Partijen krijgen de gelegenheid om stukken in te dienen. Tijdens een zitting kunnen partijen één en ander nader toelichten en stelt het Collegelid nadere vragen. De juridisch adviseurs bereiden de zaak voor door het opstellen van een Notitie voor Zitting, die aan het behandelend Collegelid wordt voorgelegd.

- Communicatiemedewerkers worden vroegtijdig bij een zaak betrokken, om de noodzaak en relevantie te bepalen van extra communicatieaandacht. In sommige gevallen kan deze beoordeling ertoe leiden dat rondom een zaak een speciaal project wordt ingericht.
- Een Collegelid zit de zitting voor. Na afloop beraadt de raadkamer (die uit één of drie Collegeleden bestaat) zich op het oordeel.
- Er vindt een kwaliteitstoets plaats door een niet bij de zaak betrokken Collegelid (de zogeheten 'rekcheck'). De behandelende raadkamer velst het definitieve oordeel.
- De juridisch adviseur schrijft het conceptoordeel. Sinds 2013 past het College het 'naming and shaming'-principe toe; de namen van bedrijven worden expliciet genoemd op de website van het College. Het College heeft de afgelopen jaren gewerkt aan de bondigheid en begrijpelijkheid van zowel de oordelen zelf als de samenvattingen van de oordelen, die op de website van het College worden gepubliceerd.
- In geval van vastgestelde discriminatie, stuurt het College tegelijk met het verzenden van het oordeel aan beide partijen een brief ten behoeve van de effectmeting. In deze brief wordt gevraagd of, en welke maatregelen naar aanleiding van het oordeel getroffen zullen worden. Dit kunnen individuele en/of structurele maatregelen zijn.⁹¹

Het College ziet ook nog een aantal verbetermogelijkheden ten aanzien van het oordelenproces en wil de efficiëntie van het proces nog verder verbeteren, de begrijpelijkheid van de oordelen nog verder verbeteren, het opvolgingspercentage vergroten en klanttevredenheidsonderzoek integreren in het oordelenproces (bijvoorbeeld door een enquête mee te sturen met het oordeel). Verder zou het College nog meer willen inzetten op het proactief benaderen van jongeren en kwetsbare groepen in de samenleving.

Voor de kwaliteit van de onderzoeken, rapportages en adviezen bestaan onder meer de volgende indicaties:

- Het College heeft ten behoeve van zowel het eerste als het tweede Strategisch plan een stakeholderconsultatie (internetconsultatie) uitgevoerd. Hierin werd aan stakeholders gevraagd welke belangrijke ontwikkelingen zij zien op het gebied van de mensenrechten in Nederland, en op welke onderwerpen en doelgroepen het College zich zou moeten richten. Ook Pro Facto concludeerde in 2015: "Medewerkers van het College zijn steeds alert op signalen uit de samenleving dat in concrete situaties mensenrechten in het geding zijn." De signalering vormt intern onderdeel van het wekelijkse afdelingsoverleg. Tijdens dit overleg worden mediaberichten, rapporten van andere organisaties, uitkomsten uit gesprekken met stakeholders, opvallende (trends in) meldingen bij de Front Office besproken, en indien relevant vastgelegd in themadossiers. Belangrijke signalen worden doorgeleid naar de Collegevergadering. Daar kan worden besloten op dergelijke signalen actie te ondernemen.
- Voor alle onderzoeken en adviezen die door het College worden opgestart, wordt een koppeling gemaakt tussen een Collegelid en bureaumedewerkers. Het Collegelid fungeert daarbij als bestuurlijk opdrachtgever en het bureau als opdrachtnemer. Het Collegelid is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het product.
- Voor onderzoeken en rapportages die substantieel tijd vergen wordt altijd een plan van aanpak gemaakt, waarin doel, beoogde resultaat, werkwijze, teamsamenstelling, tijdsplanning en begroting zijn gespecificeerd. Deze onderzoeken en rapportages worden altijd achteraf geëvalueerd. Voorbeeld: de evaluaties van de jaarrapportages hebben bijgedragen aan aanpassing van de opzet.
- Belangrijke rapporten of adviezen worden door de Collegevergadering of een delegatie daaruit (zogenaamd petit comité) besproken en beoordeeld.

⁹¹ Bron: Jaarverslag 2013, College voor de Rechten van de Mens. Met individuele maatregelen wordt bedoeld op maatregelen die genomen worden naar aanleiding van de zaak, en specifiek gericht op de verzoeker. Over de jaren heen betreffen de meest genomen individuele maatregelen rectificatie/excuses, of schadevergoedingen. Structurele maatregelen hebben als doel om overtredingen van eenzelfde aard in de toekomst te voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn: 'voorlichting naar aanleiding van oordeel', meestal betreft dit voorlichting aan collega's van de verzoeker, en 'Aanpassing beleid of regeling'.

- Voor de invulling van de strategische thema's zijn programmaleiders aangewezen.
- Het College organiseert waar relevant klankbordgroepen als onderdeel van de onderzoekstrajecten (samengesteld uit belanghebbenden bij het betreffende onderwerp). Belanghebbenden kunnen op deze manier hun expertise en ideeën inbrengen. Deze klankbordgroepen dragen bij aan het draagvlak (en daarmee de impact) van de uitkomsten van het onderzoek. Dit kan ook op andere manieren gebeuren. Een voorbeeld is het onderzoek naar voorlopige hechtenis; hierbij is het College al tijdens het onderzoek in gesprek gegaan met de betrokken rechtbanken. Doel hiervan was om te voorkomen dat men zich overvallen zou voelen door de uitkomsten en te toetsen of de rechtbanken het door het College geschetste beeld herkenden.
- Het College besteedt delen van onderzoeken uit waar dat zinvol is. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om dataverzameling (enquêtes, observaties). Echter, analyse en duiding wordt altijd door het College gedaan.

Als verbeterpunt ten aanzien van de onderzoeks- en adviesfunctie ziet het College het creëren en stimuleren van doorwerking en follow up naar aanleiding van zijn producten (ofwel in de vorm van aanpassing van gedrag of beleid, ofwel als toename van bewustzijn). Het College ziet het als (blijvend) aandachtspunt om steeds scherp te zijn op de vraag: voor wie is dit product bedoeld en welke stappen moeten we zetten om reacties uit te lokken? Ook ziet het College beleidsbeïnvloeding als aandachtspunt. Intern is men hiervan bewust en zijn reeds concrete stappen ondernomen, zoals het opstellen van communicatie- of lobbyplannen.

6.2.1. Percepties

Stakeholders zijn zeer positief over de kwaliteit van de werkwijze van het College.

In de eerste plaats wordt het College als zeer deskundig beschouwd. "Collegeleden en medewerkers weten echt waar ze het over hebben." Stakeholders zien ook dat er in de samenstelling van het College aandacht is voor verschillende expertisegebieden, en dat er duidelijk is gewerkt aan het in huis halen van brede mensenrechtenkennis. Door de brede scope is het volgens stakeholders niet eenvoudig om op alle onderwerpen de benodigde expertise in huis te hebben, maar het College weet dit volgens hen goed te ondervangen door externe expertise te betrekken of (deel)onderzoek uit te besteden.

Er is onder stakeholders veel waardering voor de inhoudelijke kwaliteit van de rapportages en oordelen; deze worden als zeer betrouwbaar, goed onderbouwd en gezagvol beschouwd. De taal van de producten is volgens veel stakeholders nog wel een aandachtspunt. Hoewel er duidelijk verbetering merkbaar is, vinden veel stakeholders dat producten nog steeds regelmatig een vrij 'academisch' karakter hebben, en qua vorm, taal en boodschap nog veel meer vertaald kunnen worden naar het perspectief van de burger (of andere doelgroepen). Ook vindt een aantal stakeholders dat oordelen en onderzoeken nog korter, scherper en puntiger zouden mogen.

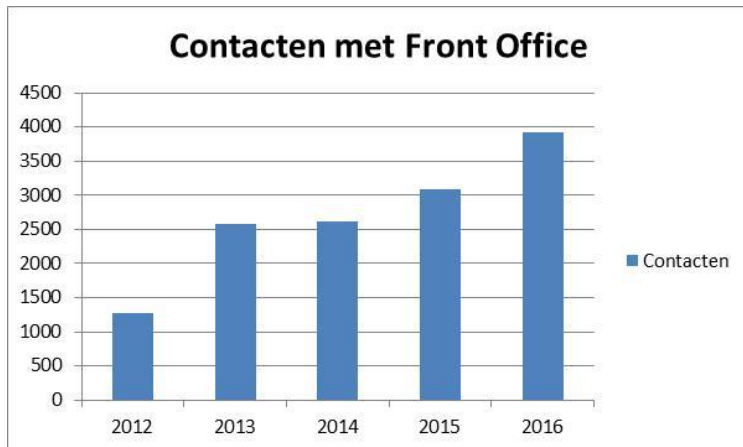
Stakeholders zien het College als een lerende organisatie, die open staat voor input en feedback. Het College houdt ontwikkelingen nauwlettend in de gaten, en speelt daar adequaat op in. Ook vinden stakeholders dat medewerkers bij het College goed luisteren en open staan voor perspectieven van anderen, alvorens hun eigen onafhankelijke afweging te maken. Zo toont het College zich volgens stakeholders onder meer responsief door gebruik te maken van een klankbordgroep tijdens onderzoeken, en door regelmatig stakeholderconsultaties uit te voeren.

Als het gaat om advisering en beleidsbeïnvloeding vinden verschillende stakeholders dat het College wel wat steviger en assertiever zou mogen optreden. De indruk bestaat dat het College met de nieuwe directeur en voorzitter meer (politiek-)bestuurlijke ervaring in huis heeft, maar dat er naast de schriftelijke adviezen breder in de organisatie meer aandacht zou mogen zijn voor beleidsbeïnvloeding.

6.3. Bekendheid, toegankelijkheid en zichtbaarheid

In deze paragraaf gaan we in de eerste plaats in op de bekendheid en toegankelijkheid van het College: de mate waarin het College bekend is bij burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en politiek, en de wijze waarop het College ervoor zorgt dat men op laagdrempelige wijze bij het College terecht kan voor informatie, vragen of adviezen. Vervolgens gaan we in op de zichtbaarheid van het College: de mate waarin het College aandacht creëert voor mensenrechten en naar buiten treedt met resultaten, reacties of standpunten.

Bekendheid en toegankelijkheid



Figuur 5. Contacten met Front Office.

De medewerkers van de Front Office zijn het eerste aanspreekpunt voor iedereen met vragen over mensenrechten en gelijke behandeling. Zij beantwoorden vragen, bieden concrete handvatten om mensen verder te helpen en verwijzen naar de juiste organisaties, zoals het juridisch loket, de Kinderombudsman, de Nationale ombudsman, antidiscriminatiebureaus en de Autoriteit Persoonsgegevens. Verder beoordeelt de Front Office discriminatievraagstukken (in de voorbereidingsfase), verwijst naar eerdere uitspraken of adviseert om een verzoek om een oordeel in te dienen. We stellen vast dat het aantal contacten met de Front Office gedurende de evaluatieperiode fors is gestegen: van 1.281 in 2012 (waarin het College in oktober van start ging), 2.581 in 2013, 2.623 in 2014, 3.096 in 2015 naar 3.930 in 2016.

Verder zien we dat nadat de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte per 1 juli 2016 werd uitgebreid met goederen en diensten, het aantal verzoeken aan het College op die grond toenam van 16% in 2015 naar 20% in 2016 (Jaarverslag 2016). Met het geven van voorlichting tijdens (interne en externe) bijeenkomsten, het houden van presentaties en in 2016 een landelijke tour met de Nationale ombudsman (Dichtbij en Drempelvrij-tour) richt het College zich onder meer op het bereiken van doelgroepen die de weg naar het College niet goed weten te vinden.

Het College heeft op verschillende manieren aandacht voor de toegankelijkheid:

- Het College laat jaarlijks de website doorlichten door Stichting Accessibility. Daaruit blijkt dat de website voldoet aan de web-richtlijnen niveau AA voor toegankelijkheid.
- In 2016 heeft het College de website verder geoptimaliseerd, om zo beter aan te sluiten bij de behoeften van de bezoekers.
- Het College heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het opstellen van kortere, beter begrijpelijke oordelen. De juridische adviseurs maken in samenwerking met een communicatieadviseur

samenvattingen van de oordelen, bedoeld om die op toegankelijke wijze aan het brede publiek te presenteren.

Zichtbaarheid

Het College werkt op verschillende manieren aan de zichtbaarheid. In de eerste plaats online: het College publiceert rapportages, onderzoeken, adviezen, oordelen en nieuwsbrieven op de website. De website heeft gemiddeld 25.000 tot 30.000 bezoekers per maand (zowel in 2015 als in 2016). In 2016 heeft het College 13 'toegelichtjes' gepubliceerd; korte berichten waarin de koppeling tussen actualiteiten en mensenrechten wordt gemaakt. De algemene nieuwsbrief heeft 2.081 abonnees, de Nieuwsbrief Mensenrechteneducatie heeft er 281 en de nieuwsbrief CRPD heeft er 480. Het College is ook actief op twitter, maar zegt te weinig capaciteit te hebben om hier meer mee te doen. Er is ook een Facebookpagina, maar hierop is het College zelf niet actief. Het College maakt nog nauwelijks gebruik van presentatievormen als youtube-filmpjes of 'explanations'. Dat is volgens het College een ambitie die vanwege beperkte capaciteit en budget nog niet goed van de grond komt.

Verder werkt het College aan zijn zichtbaarheid door aanwezigheid op congressen en seminars, bijdragen aan vakliteratuur, met de Landelijke Dichtbij en Drempelvrij-tour en met trainingen en presentaties. In 2016 gaf het College meer dan 70 lezingen. Een voorbeeld van een training is 'Selecteren zonder vooroordelen', een training voor HR-adviseurs. In 2016 gaf het College 21 van deze trainingen. Ook verzorgde het College hoorcolleges voor studenten.

Het College heeft daarnaast de afgelopen jaren verschillende campagnes uitgevoerd. Bijvoorbeeld aan de hand van prikkelende stellingen in dagbladen, waarbij alledaagse thema's in het perspectief van mensenrechten werden geplaatst. Andere voorbeelden zijn de campagne Discriminatie zwangere vrouwen, campagne Streep door discriminatie, Face tot face, in samenwerking met de Landelijke Brancheorganisatie van antidiscriminatiebureaus, Campagne rond mensenrechten van ouderen in verpleeghuizen, #samenonbeperkt, waaronder '3 december Internationale dag van mensen met een beperking' (publicatie op websites van Trouw, Volkskrant, AD en Parool). Tot slot is met de komst van voorzitter Adriana van Dooijeweert sterker ingezet op zichtbaarheid, met optredens in landelijke media zoals bijvoorbeeld Nieuwsuur of Hart van Nederland.

Er zijn geen evaluaties of monitoringsgegevens die inzicht geven in de effectiviteit van de verschillende campagnes en communicatie-uitingen. Wel monitort het College met behulp van een online tool (coostoo) hoe media-uitingen van het College door social media worden opgepikt.

6.3.1. Percepties

Stakeholders hebben de indruk dat het College binnen het openbaar bestuur en in het maatschappelijk middenveld voldoende bekend is. Bij het brede publiek is dit volgens stakeholders nog beperkt. Over de toegankelijkheid zijn stakeholders overwegend tevreden. Ze zien het College als een open, benaderbare organisatie. Ook de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de informatie, zoals de antwoorden van de Front Office, de jaarverslagen en samenvattingen van oordelen zijn volgens veel stakeholders verbeterd.

De zichtbaarheid van het College is volgens de meeste stakeholders de afgelopen jaren verbeterd, maar vormt nog steeds een belangrijk aandachtspunt. Enerzijds zien stakeholders dat het College duidelijk zichtbaar is en was bij onderwerpen als de zwartepietendiscussie en bij zwangerschapsdiscriminatie, en dat voorzitter Adriana van Dooijeweert zich in de media duidelijk als boegbeeld profileert. Bij de ministeries bestaat er tevredenheid over de mate waarin het College zichtbaar is met brieven, adviezen en persberichten naar aanleiding van oordelen. Tegelijkertijd vinden veel stakeholders dat het College nog vooral zichtbaar is binnen een cirkel van

beleidsmakers en organisaties op het gebied van mensenrechten, en dat er nog veel winst is te behalen in de bredere externe profilering door het College.

In de eerste plaats noemt een aantal stakeholders dat het onvoldoende duidelijk is met welke boodschap het College bij welke doelgroep zichtbaar wil zijn. Wat moet het openbaar bestuur (van het College) weten? Wat moet het bedrijfsleven (van het College) weten? Wat moeten onderwijsprofessionals van het College weten? Wat moet de burger (van het College) weten? (bekendheid mensenrechten of alleen nodig dat men de oordelenfunctie kent)? In de tweede plaats zien stakeholders dat de vertaalslag van de oordelen, adviezen en onderzoeken naar het perspectief van de brede samenleving nog beter kan. Een vertaalslag die verder gaat dan publicatie van een samenvatting van een oordeel. Stakeholders zouden graag 'bruggenbouwers' en 'storytellers' zien, die de boer op gaan en verhalen tastbaar en toepasbaar maken voor de brede samenleving. Verschillende stakeholders vinden dat bureaumedewerkers meer op de voorgrond zouden mogen (en kunnen) treden in het vertellen van verhalen aan het brede publiek. Het College geeft hierop aan dat hier reeds aandacht voor is, bijvoorbeeld in de vorm van de online columns die Front Office medewerkers schrijven naar aanleiding van concrete (geanonimiseerde) zaken. In de derde plaats merken stakeholders op dat aandacht voor zichtbaarheid mogelijk onder druk komt te staan door het brede palet aan activiteiten van het College. Het beeld bestaat dat er onvoldoende middelen zijn om rondom alle activiteiten een intensieve communicatiecampagne in te richten. In dat licht zouden stakeholders graag zien dat het College meer gebruik maakt van andere organisaties, die kunnen beginnen waar het College stopt. Als voorbeeld worden trainingen en voorlichtingsactiviteiten genoemd. Het College geeft aan dat er op dit moment al wordt gewerkt aan het overdragen van trainingen aan marktpartijen.

Tot slot vindt een groot aantal stakeholders dat het College zich nog sneller en nog steviger zou mogen uitspreken wanneer er een mensenrechten gerelateerd onderwerp speelt in het politieke of maatschappelijke debat. Tegelijkertijd erkent men ook dat zichtbaarheid enerzijds en onafhankelijkheid en objectiviteit anderzijds met elkaar op gespannen voet kunnen staan.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk formuleren we achtereenvolgens onze conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het College. We gaan daarnaast separaat in op de bestuurlijke inbedding van het College.

7.1. Conclusies en aanbevelingen doeltreffendheid en doelmatigheid

7.1.1. Conclusies doeltreffendheid

Het College heeft de volgende strategische doelen geformuleerd:

- Mensenrechten zijn in beleid, wet- en regelgeving geborgd.
- Schendingen van mensenrechten door overheid en derden worden voorkomen of gecorrigeerd.
- Alle mensen in Nederland begrijpen hun rechten en vrijheden en die van anderen en zijn in staat deze in de praktijk te genieten.
- Overheid, parlement, organisaties en individuen nemen actief eigen verantwoordelijkheid op het gebied van mensenrechten.
- Het College wordt daarbij als gezaghebbend instituut op het gebied van mensenrechten in Nederland ervaren.

Een beoordeling van de doeltreffendheid van het College is niet eenvoudig te maken. Immers, de mate waarin de doelen van het College worden gerealiseerd kan niet onomstotelijk worden vastgesteld, en wordt door meer factoren bepaald dan welke binnen de invloedssfeer (taken en middelen) van het College liggen. Bovendien bestaat er geen norm (meetlat); wanneer is het College voldoende effectief? Wanneer is het onvoldoende? Deze beperking is uiteraard niet uniek; ook in andere evaluaties van organisaties met een publieke taak is het doelbereik, en het verband tussen het functioneren van de organisatie en het doelbereik veelal niet goed vast te stellen.

Om de doeltreffendheid van het functioneren van het College te beoordelen, kijken we daarom niet alleen naar uiteindelijke resultaten en effecten, maar vooral ook naar de kwaliteit van de werkwijze van het College. De missie van het College vormt daarbij het uitgangspunt. Met andere woorden: in hoeverre heeft het College met zijn taakuitoefening een doeltreffende bijdrage geleverd aan “het belichten, bewaken en beschermen van mensenrechten, het bevorderen van de naleving van mensenrechten (inclusief gelijke behandeling) in de praktijk, beleid, en wetgeving, en het vergroten van het bewustzijn van mensenrechten in Nederland”? We beoordelen daarbij welke voorzieningen en waarborgen het College heeft getroffen om zo doeltreffend als mogelijk te zijn, en we stellen vast op welke punten verbeteringen mogelijk zijn.

We concluderen dat het College sinds de oprichting in 2012 op doeltreffende wijze invulling heeft gegeven aan de activiteiten die in de missie centraal staan. Daarmee is aannemelijk dat het College een positieve bijdrage heeft geleverd aan het bereiken van zijn strategische doelen. Op een aantal punten zien we mogelijkheden om de doeltreffendheid te versterken.

We lichten dit hierna toe, en gaan daarbij achtereenvolgens in op de A-status van het College, de oordelenfunctie, de onderzoeken en rapportages en de bijdrage aan bekendheid en bewustwording van mensenrechten.

A-status

Eerste indicatie van kwaliteit van het functioneren is de A-status, die het College in 2013 heeft gekregen. Dat wil zeggen dat het College voldoet aan de in de Paris Principles geformuleerde competenties en verantwoordelijkheden die horen bij een nationaal mensenrechteninstituut (NHRI). GHANRI is de aangewezen instantie die kan (en mag) beoordelen of het College functioneert in overeenkomst met de verdragsrechtelijke verplichtingen zoals die zijn vervat in de Paris Principles.

Oordelenfunctie

We concluderen dat het College op zorgvuldige wijze invulling geeft aan de oordelenfunctie en daarmee een belangrijke bijdrage levert aan het beschermen van mensenrechten. Het College wordt als deskundig en zorgvuldig beschouwd. Oordelen worden als kwalitatief hoogstaand en daarmee gezaghebbend gezien. Het aantal vragen dat binnenkomt bij de Front Office duidt erop dat steeds meer mensen hun weg weten te vinden naar het College wanneer zij zich gediscrimineerd voelen of een andere vraag hebben. Het percentage organisaties dat na een oordeel in geval van discriminatie maatregelen treft, ligt in de evaluatieperiode gemiddeld hoger dan 75%. De toepassing van het 'naming and shaming' principe draagt er aan bij dat organisaties de oordelen serieus nemen, en in steeds meer zaken komt het tot een schikking. De oordelen leveren ook een bijdrage aan de bekendheid en bewustwording van mensenrechten. De korte samenvattingen van de oordelen die, bedoeld voor het brede publiek, op de website van het College worden gepubliceerd, helpen hierbij.

Onderzoeken, adviezen en rapportages

We stellen vast dat er onder stakeholders een overwegend positief beeld bestaat over de kwaliteit van de onderzoeken, adviezen en rapportages. Met name de deskundigheid en onafhankelijkheid van het College oogsten veel lof. Stakeholders vinden de producten van het College betrouwbaar en goed onderbouwd. Verder concluderen we dat het College veel aandacht heeft voor het betrekken van input en zienswijzen van belanghebbenden. Enerzijds in algemene zin, door het consulteren van stakeholders bij de inventarisatie van ontwikkelingen en prioritaire onderwerpen. Anderzijds bijvoorbeeld ook door gebruik te maken van een klankbordgroep tijdens onderzoeken, of door het object van onderzoek reeds tijdens het traject om een reactie op conceptbevindingen te vragen. Stakeholders zien een positieve ontwikkeling in de leesbaarheid van de verschillende producten. Ze zien tegelijkertijd ook nog verbetermogelijkheden in het scherper en puntiger formuleren van de boodschap en in het vervolgens vertalen van die boodschap naar het perspectief van de burger, naar andere relevante doelgroepen of naar andere mensenrechten. Dat geldt zowel voor onderzoeken als voor oordelen.

We hebben verschillende indicaties die erop duiden dat het College aandacht heeft voor de doorwerking van de verschillende rapportages, adviezen en onderzoeken. Met doorwerking bedoelen wij de mate van bekendheid met en acceptatie van de resultaten en aanbevelingen, en de mate waarin deze tot de gewenste (gedrags)verandering leiden, bij de betrokkenen maar ook bij andere actoren. Bij onderzoeken bijvoorbeeld, blijkt deze aandacht uit de communicatie- en lobbyplannen die het College bij aanvang van een onderzoekstraject opstelt, maar ook uit de wijze waarop stakeholders reeds tijdens het onderzoekstraject worden betrokken. Als het gaat om het creëren van doorwerking in de fase na publicatie of presentatie van de (onderzoeks)rapportage of het advies (de follow-up fase), lopen de percepties van stakeholders en het College uiteen. Bij verschillende stakeholders bestaat het beeld dat de activiteiten van het College in veel gevallen na presentatie of publicatie van de (onderzoeks)rapportage of het advies stoppen. Volgens het College is er binnen de financiële mogelijkheden wel degelijk aandacht voor follow-up. Wij concluderen dat er verschillende zichtbare voorbeelden zijn van doorwerking, zoals naar aanleiding van het onderzoek naar verpleeghuizen en voorlopige hechtenis. De doorwerking zou in onze ogen echter nog verder vergroot kunnen worden door in de eerste plaats het bereik van en bekendheid met de publicaties te volgen, om de bekendheid op basis van dat

inzicht waar nodig gericht te kunnen versterken, en in de tweede plaats nog meer in te zetten op korte en langere termijn follow-up activiteiten.

Zichtbaarheid

Het College genereert op verschillende manieren aandacht voor mensenrechten. Met de komst van de nieuwe voorzitter is door het College sterker ingezet op zichtbaarheid. Het feit dat 42% van de Nederlanders niet spontaan een mensenrecht kan noemen onderstreept het belang van het creëren van aandacht voor mensenrechten. Het College zoekt actief naar mogelijkheden voor interviews in (dag)bladen of tv-optredens. Stakeholders zien een duidelijke verbetering in de zichtbaarheid van het College. Met name rond thema's als zwangerschapsdiscriminatie en de zwartepietendiscussie was (en is) het College aanwezig. De externe profilering door de voorzitter van het College zien stakeholders als belangrijke positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd is zichtbaarheid volgens stakeholders nog een belangrijk verbeterpunt. De indruk bestaat bij hen dat het College nog steeds vooral bekend (en zichtbaar) is binnen een kring van beleidsmakers en organisaties op het gebied van mensenrechten, en dat er nog meer winst is te behalen in de bredere bekendheid. Het College, dat in de groei van het aantal vragen bij de Front Office een indicatie van toenemende bekendheid ziet, deelt deze ambitie maar ziet zichzelf aanlopen tegen de grenzen van het beschikbare budget. Ook is een aantal stakeholders van mening dat het College zich vaker, sneller en steviger zou mogen uitspreken in geval van actuele mensenrecht kwesties. Daarbij dient in onze ogen wel te worden aangetekend dat deze behoefte op gespannen voet kan komen te staan met de zorgvuldige, betrouwbare en onafhankelijke werkwijze die door stakeholders juist sterk wordt gewaardeerd.

Voorlichting

Met voorlichting en educatie levert het College een bijdrage aan het belichten van mensenrechten en vergroten van bewustwording. We constateren dat het College hier in toenemende mate op inzet. De toename van het aantal contacten met de Front Office is hier een indicatie van.

Educatie

Als het gaat om het stimuleren en coördineren van mensenrechteneducatie concludeerde Pro Facto in 2015 dat de ambities zowel volgens stakeholders als volgens het College nog onvoldoende gerealiseerd werden. Ook wij stellen vast dat de aanpak van de afgelopen vijf jaar er nog niet toe heeft geleid dat mensenrechteneducatie structureel onderdeel uitmaakt van kerncurricula op scholen. We zien echter ook dat dit een ambitieuze doelstelling is, waarbij het College in belangrijke mate afhankelijk is van (politieke) besluitvormingsprocessen. Er zijn wel stappen gezet met het advies van Platform2032 en het examen- en kwalificatiebesluit beroepsopleidingen. Het College ziet dit als belangrijke stappen richting structurele inbedding van mensenrechten in het onderwijs. Verder is aannemelijk dat de uiteenlopende stimulerende en aanjagende activiteiten – zoals de poster over mensenrechten, toolkit, trainingen, leerkring, colleges voor studenten en wandelingen met onderwijsprofessionals – hebben bijgedragen aan een grotere bewustwording van het belang van mensenrechten in het onderwijs. Stakeholders vinden dat het College zijn inzet op educatie zichtbaar heeft geïntensiveerd, maar dat er nog steeds meer aandacht nodig is. Daarbij zien stakeholders overigens dat het College tegen de grenzen van zijn capaciteit aanloopt. Er valt in onze ogen nog winst te behalen in het transparant maken en motiveren van de visie op de aanpak rond mensenrechteneducatie. We constateren dat voor stakeholders onvoldoende duidelijk is wat de motivering is achter de gekozen activiteiten en de rol die het College daarin vervult. Het College heeft een strategie ten aanzien van mensenrechteneducatie en heeft deze uitwerkt in een programmaplan, maar dit wordt niet op de website of anderszins gepubliceerd.

Samenwerking

We concluderen dat er onder stakeholders overwegend positief wordt geoordeeld over de samenwerking met het College. Stakeholders ervaren het College als een open, lerende organisatie. We concluderen dat het College toenemende aandacht heeft voor samenwerkingsmogelijkheden en deze op verschillende manieren

benut. Tegelijkertijd zijn veel stakeholders van mening dat het College nog vaker gebruik zou kunnen maken van – de samenwerking met – andere partijen. Bijvoorbeeld bij het gezamenlijk uitvoeren van onderzoeken of bij het onder de aandacht brengen van onderzoeksresultaten. En ook door anderen te betrekken bij het uitvoeren van voorlichtings-, trainings- en andere activiteiten en bij het stimuleren van mensenrechteneducatie op scholen. Ook zien stakeholders mogelijkheden voor het samenwerken met bedrijven, bijvoorbeeld bij het verspreiden van ‘good practices’ over gelijke behandeling op het werk.

7.1.2. Conclusies doelmatigheid

Bij doelmatigheid gaat het om de verhouding tussen de resultaten en de daarvoor ingezette middelen (input). De beoordeling van de doelmatigheid betreft vooral een ‘update’ van de financiële evaluatie uit 2015.

Wij concluderen – net als Pro Facto – dat het College doelmatig functioneert. Het – ten opzichte van voor 2012 – beperkte budget noopt daar in de eerste plaats toe; er moeten meer taken uitgevoerd worden, met nagenoeg gelijk gebleven middelen. Daarnaast zien we in de werkwijze van het College verschillende indicaties voor doelmatigheid. We lichten die hierna toe.

Budget en allocatieve keuzes

Pro Facto concludeerde dat het budget voor het College nauwelijks is verruimd ten opzichte van de middelen die de Commissie Gelijke Behandeling ter beschikking stonden. De wetgever ging ervan uit dat de herschikking van bestedingen voldoende ruimte zou moeten opleveren om de nieuwe taken te financieren. Pro Facto concludeert dat het College efficiëntiemaatregelen heeft getroffen waarmee het middelen kon vrijmaken voor de nieuwe taken. Mede als gevolg van rijksbrede bezuinigingen zijn de financiële middelen echter tot een minimumniveau geslonken, concludeerde Pro Facto in 2015.

Pro Facto beschouwde het afwegingskader als belangrijke voorziening om middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten. Ook wij beschouwen de toepassing van het afwegingskader als een voorziening voor doelmatigheid, al wordt door het College in individuele gevallen niet transparant gemaakt hoe de precieze weging heeft plaatsgevonden.

We concluderen verder dat het College binnen de beschikbare middelen een goede balans heeft weten te vinden tussen enerzijds gelijke behandeling en anderzijds de brede mensenrechtenonderwerpen. De omvang van de oordelenfunctie kan door het College in beperkte mate worden beïnvloed. Binnen de ruimte die het College heeft om een balans aan te brengen constateren we dat het College volgens het overgrote deel van de stakeholders de juiste prioriteiten heeft gesteld. We zien daarnaast dat het College op verschillende manieren de synergie borgt en vergroot tussen de oordelenfunctie en mensenrechten in brede zin.

Verder constateren we dat het College in zijn onderzoeken een onderbouwde afweging maakt tussen ‘zelf doen’ en het aantrekken van expertise of uitbesteden van deelonderzoek. Eind 2016 is het College gestart met tijdschrijven en projectmatig werken; initiatieven die naast transparantie ook aan een nog efficiëntere werkwijze kunnen bijdragen. Op het gebied van bedrijfsvoering wordt samengewerkt met de Hoge Raad, de Autoriteit Persoonsgegevens, het Nederlands Register Gerechtelijke Deskundigen en de Justitiële Informatiedienst en vindt met andere organisaties kennisuitwisseling plaats over digitale informatievoorziening en archivering. Tot slot merken stakeholders op dat er door het College de afgelopen jaren een goed werkende organisatie is neergezet, met korte “lijntjes” en een platte structuur. Dat is in onze ogen bevorderlijk voor de doelmatigheid van het functioneren van het College.

Inzicht in financiën, status aparte en werkloosheidsuitkeringen

Het College heeft ten tijde van de financiële evaluatie in 2015 te kennen gegeven dat het budget te klein is om alle functies op een toereikend niveau te vervullen. Pro Facto stelde echter dat deze bewering niet

onderbouwd kan worden met een verwijzing naar de Paris Principles, noch met percepties van stakeholders (die hebben er geen zicht op). Meer inzicht in de allocatieve keuzen en feitelijke bestedingen zou kunnen bijdragen aan deze onderbouwing, zo concludeerde Pro Facto.

Wij constateren dat het College sinds het Jaarverslag van 2016 een meer specifieke uitsplitsing maakt van de personele en materiële uitgaven van het College. Daarnaast is het College per 1 november 2016 begonnen met tijdschrijven. Eind 2017 wordt geëvalueerd of dit voldoende bijdraagt aan de realisering van de beoogde doelen. Het College is (en was reeds naar aanleiding van de financiële evaluatie) van mening dat het op deze wijze vergroten van de transparantie niet bijdraagt aan het verminderen van de budgettaire problematiek.

Pro Facto deed in de financiële evaluatie ook de aanbeveling om de mogelijkheden voor het verlenen van een financiële status aparte aan het College te verkennen. De aanleiding voor die aanbeveling waren de internationale wetgeving waarin het College zijn grondslag vindt en het daaruit voortvloeiende belang van onafhankelijkheid van het College. De minister van VenJ heeft deze aanbeveling vooralsnog niet opgevolgd, maar doorverwezen naar de evaluatie van de Wet College voor de Rechten van de Mens, die het College conform het betreffende wetsartikel zelf uitvoert.

In de financiële evaluatie door Pro Facto stelt het College over de werkloosheidsuitkering voor oud-Collegeleden: 'Het College is van mening dat deze kosten niet door henzelf te beheersen zijn en dat zij niet ten laste zouden moeten komen van het reguliere budget.' Pro Facto heeft de aanbeveling opgenomen om deze kosten onder te brengen bij het ministerie van VenJ. Op dit moment zijn het College en het ministerie van VenJ overeengekomen dat het uiteindelijke risico voor deze kosten bij VenJ ligt, maar dat het College waar mogelijk tracht de kosten zelf te dekken.

7.1.3. Aanbevelingen doeltreffendheid en doelmatigheid

Hierna formuleren we een aantal aanbevelingen om de doeltreffendheid verder te versterken. Daarbij merken we op dat we geen beoordeling maken van de haalbaarheid om deze aanbevelingen binnen het huidige wettelijke takenpakket en beschikbare budget te accommoderen. We hebben gemerkt dat de meeste verbeterpunten ook al de aandacht hebben van het College, maar (nog) niet, of in beperkte mate, zijn of worden opgepakt, waarbij wordt verwezen naar het beperkte budget. Reeds tijdens de financiële evaluatie in 2015 heeft het College aangegeven dat het budget ontoereikend is om alle ambities op een toereikend niveau te verwezenlijken. Pro Facto concludeerde dat het budget tot een minimum is geslonken. Ook stakeholders hebben de indruk dat het College tegen zijn financiële grenzen aanloopt. Dat betekent dat aanbevelingen - uitgaande van de bestaande financiële kaders - vragen om heroverweging van de prioriteiten.

- **Monitoring en evaluatie.** Meer aandacht voor evaluatie en monitoring kan in onze ogen bijdragen aan het gericht versterken van de doeltreffendheid. In de eerste plaats door het standaard uitvoeren van tevredenheidsonderzoek onder partijen na het geven van oordelen. In de tweede plaats door het volgen van het bereik van en de bekendheid met de onderzoeken, adviezen en rapportages, het volgen van de gewenste (gedrags)verandering en het op basis daarvan gericht versterken van de doorwerking met (extra) follow-up activiteiten.
- **Inventarisatie wensen ten aanzien van publicaties.** Door nog meer (zoals bij de jaarrapportages reeds is gebeurd) in gesprek te gaan met stakeholders over de vorm, toon en begrijpelijkheid van de publicaties kan het College een duidelijker beeld verkrijgen van de wensen en verwachtingen van stakeholders. Daarmee kan het College ervoor zorgen dat zijn inspanningen nog beter aansluiten bij de verwachtingen van stakeholders.
- **Samenwerking.** We concluderen dat het College op uiteenlopende manieren en in toenemende mate samenwerking zoekt met stakeholders, maar dat tegelijkertijd onder stakeholders het beeld bestaat dat

op dit vlak nog kansen liggen. Het verdient in onze ogen de aanbeveling om met stakeholders in gesprek te gaan over de vraag waar en hoe zij precies mogelijkheden zien, en anderzijds bevelen we het College aan om explicieter en transparanter te maken in welke situaties of om welke redenen het College ervoor kiest (of heeft gekozen) om wel en niet samen te werken. Dit kan bijvoorbeeld door hier in de beschrijving van de onderzoeken in de jaarverslagen op in te gaan.

- **Mensenrechteneducatie.** We bevelen het College aan om te onderzoeken of en hoe nog meer gebruik gemaakt kan worden van andere organisaties die zich (onder meer) inzetten voor mensenrechteneducatie en bewustwording. Ook bevelen we aan dat het College nog duidelijker maakt wat zijn visie is op de aanpak rond mensenrechteneducatie en wat het College daarin precies als eigen rol ziet. Ook kan het College op de website en via andere communicatiemiddelen duidelijker maken waarvoor onderwijsprofessionals wel en niet terecht kunnen bij het College. De website zou (via buttons) beter toegankelijk en bruikbaar kunnen worden gemaakt voor professionals in het onderwijs. Het onderdeel mensenrechteneducatie dient te worden geactualiseerd.
- **Transparantie over keuzes.** Het verdient aanbeveling dat het College meer transparantie verschaft over de wijze waarop prioriteiten worden gekozen. Dit geldt op het niveau van zowel activiteiten als strategische thema's en de keuze voor onderzoeken. Op basis waarvan verdeelt het College de aandacht over de verschillende wettelijke taken? Hoe is het College gekomen tot de keuze voor activiteiten die binnen de wettelijke taken worden uitgevoerd? Waarom dragen juist deze activiteiten bij aan de strategische doelen? En hoe heeft de toepassing van het afwegingskader ertoe geleid dat het ene onderzoek wel is opgepakt, en andere onderzoeken niet?

7.2. Conclusies en aanbevelingen institutionele inbedding

Aan de hand van een zbo-evaluatie als deze dient niet alleen een beoordeling mogelijk te zijn van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van het zelfstandig bestuursorgaan, maar ook van de wenselijkheid van voortzetting van de taakuitoefening door het zbo.⁹² We gaan hiertoe (ook) in op de bestuurlijke inbedding van het College.

Wij concluderen dat er geen directe aanleiding is om de institutionele inbedding van het College nu te veranderen, maar achten het wel verstandig om afspraken te maken om de verhoudingen en verwachtingen explicieter te maken.

Zbo-status

In 2014 is besloten, naar aanleiding van het rapport-De Leeuw over de herpositionering van zbo's, om de gekozen status te handhaven. Het rapport noemt als instellingsmotief: "Europese regelgeving en onafhankelijke oordeelsvorming op grond van specifieke deskundigheid." De Leeuw noemde de vereiste onafhankelijkheid van het College "evident en onomstreden", verwijzend naar de Paris Principles, en hij ziet geen noodzaak voor eigen rechtspersoonlijkheid. In ons onderzoek zijn geen relevante ontwikkelingen aan het licht gekomen die een heroverweging van de huidige status op dit moment noodzakelijk maken. Verder zien noch gesprekspartners bij de departementen noch het College aanleiding om de zbo-status te heroverwegen.

Bestuurlijke inbedding

De Wet CRM geeft bevoegdheden aan twee ministers: de minister van VenJ en de minister van BZK. De departementale rolverdeling tussen beleids- en beheerministerie doet denken aan de verdeling tussen opdrachtgever en eigenaar volgens de circulaire "Governance ten aanzien van zbo's", maar valt daarmee niet geheel samen. De rol van VenJ als beheerministerie lijkt in onze ogen vooral historisch te verklaren.

⁹² Memorie van toelichting bij voorstel-Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, p. 33.

We stellen vast dat de relatie tussen het College en de beide departementen niet formeel is vastgelegd, anders dan in de Wet CRM en daarop gebaseerde regelingen. Het toezicht van VenJ op het College richt zich vooral op de doelmatigheid en ordelijkheid van de bedrijfsvoering. Dit is geregeld in de Planning & Control cyclus CRM. In het bestuurlijk overleg tussen VenJ en het College worden de stukken voortvloeiend uit de Planning & control cyclus en de daarop gebaseerde bevindingen besproken.

Er gelden tussen ministerie(s) en College geen werkafspraken als bedoeld in de circulaire “Governance ten aanzien van zbo’s”, maar VenJ en het College hebben een concept toezichtsarrangement opgesteld om werkafspraken rond het toezicht op het College vast te leggen. In dit “toezichtsarrangement” wordt de circulaire “Governance ten aanzien van zbo’s” verwerkt, net als regels van het ministerie van Financiën. Naar verwachting zal het toezichtsarrangement in de loop van 2017 gereed zijn.

De Wet CRM staat niet toe dat ministers beleidsregels vaststellen voor het College, anders dan bij veel andere zbo’s. Ministers hebben geen invloed op de inhoud van het werk. Wel zou bij taakverwaarlozing kunnen worden ingegrepen. Er zijn geen (andere) vastgestelde criteria om het functioneren van het College te beoordelen. Wel is er een financiële relatie (budget). In de praktijk kijken de ministeries vooral naar (financiële) beheersaspecten. We stellen vast dat de ministeries de onafhankelijkheid van het College erkennen.

Er is niet één minister exclusief verantwoordelijk voor het (binnenlandse) mensenrechtenbeleid. De minister van BZK stelt zich op als coördinerend bewindspersoon als het gaat om binnenlandse mensenrechten, maar elke minister wordt geacht het belang van mensenrechten op het eigen beleidsterrein te behartigen. Ministers en ministeries kunnen dus onderwerp zijn van onderzoeken, adviezen en oordelen van het College.

De financiering van het College verloopt via de begroting van VenJ. Naast VenJ dragen ook de ministeries van BZK, VWS, BZ, I&M en OCW bij, via het ministerie van VenJ. In sommige gevallen gaat het om generieke financiering, soms om financiering voor specifieke taken. Deze specifieke financiering is doorgaans niet geoormerkt, in drie gevallen wel: het ministerie van VWS betaalt het (geoormerkte) toezicht op de naleving van het CRPD-verdrag en tweemaal ging het om een eenmalige bijdrage. Er zijn dus verschillende financieringsstromen, die samenkomen in het budget van VenJ. Waar sprake is van specifieke financiering, zal een ministerie verwachten dat deze voor het specifieke doel wordt aangewend. Waar sprake is van geoormerkte bedragen, kan het betrokken ministerie ervan uitgaan dat hiermee de specifieke taak wordt bekostigd. Uit ons onderzoek blijkt niet dat deze wijze van financiering tot problemen leidt. Wij wijzen hier op twee mogelijke consequenties. Ten eerste kan de specifieke financiering consequenties hebben voor de organisatie brede balans: het College kan prioriteiten stellen *binnen* maar niet of minder tussen de financieringsstromen. De specifieke financiering kan, ten tweede, ook andere verwachtingen wekken bij beleidsdepartementen. Een ministerie kan de taakuitoefening opvatten als uitvoering van het eigen beleid, maar moet daarbij beseffen dat de minister bijvoorbeeld geen beleidsregels kan vaststellen. Wij verwoorden dit als volgt: wie betaalt, bepaalt wel *dat* maar niet *hoe* de taak wordt uitgeoefend. Dit beperkt ook de mogelijkheden om afspraken te maken over de verwezenlijking van de beleidsambities van een ministerie door het College. Gelet op deze mogelijke consequenties achten wij het zinvol om werkafspraken expliciet te maken, om verkeerde verwachtingen te voorkomen.

7.2.1. Aanbevelingen

- We bevelen aan om op korte termijn werkafspraken te maken, in lijn met de circulaire “Governance ten aanzien van zbo’s”. Deze werkafspraken moeten afwijken van zbo’s met een minder onafhankelijke status, maar daarmee is het belang van werkafspraken niet minder groot; zij kunnen juist de onafhankelijke status verder borgen.

- De werkafspraken dienen niet alleen in te gaan op beheersmatige onderwerpen in enge zin (bedrijfsvoering), maar kunnen ook zien op de vraag waarover (en in welk stadium) het College wel en niet informatie verstrekt aan de ministeries van BZK en VenJ. Het belang van onafhankelijkheid dient hierbij te worden bewaakt; dit betekent niet dat hierover geen afspraken kunnen worden gemaakt, maar juist dat het zinvol is de verhoudingen te expliciteren.
- We bevelen aan om in de werkafspraken ook een kader op te nemen voor meerjarenafspraken over het budget. Hierbij kan ook aandacht worden besteed aan de specifieke financieringsstromen.
- De werkafspraken dienen ook de onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden van de ministeries VenJ en BZK te expliciteren, in lijn met de circulaire “Governance ten aanzien van zbo’s”.

Bijlage 1 – Betrokken stakeholders

Begeleidingscommissie

Het onderzoek werd begeleid door een begeleidingscommissie, bestaande uit de volgende leden:

	Begeleiding van het onderzoek	Organisatie
1	Dhr. Paul van Sasse van IJsselt	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
2	Mevr. Marije Graven	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
3	Dhr. Bart Dekker	College voor de Rechten van de Mens
4	Dhr. Emile Hofhuis	College voor de Rechten van de Mens
5	Mevr. Marijke Noordeloos	Ministerie van Veiligheid en Justitie
6	Mevr. Christiane Flaes	Ministerie van Veiligheid en Justitie

Betrokken stakeholders

Onderstaande personen zijn geïnterviewd in het kader van de evaluatie. Naast de interviews is ook een beknopte survey uitgezet onder een groep van 50 betrokken stakeholders. Deelname was op anonieme basis. De respons was 26.

	Gesprekspartners	Organisatie
1	Dhr. Michel Aben	Artikel 1 Midden Nederland
2	Mevr. Mieke Janssen	Artikel 1 Midden Nederland & Landelijke Vereniging Tegen Discriminatie
3	Mevr. Renée Römken	Atria
4	Dhr. Philip Tjisma	COC Nederland
5	Mevr. Debbie Kohner	European Network of National Human Rights

		Institutions
6	Dhr. Thijs Hardick	IederIn
7	Dhr. Paul van Sasse van IJssel	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
8	Dhr. Machiel de Vries	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
9	Mevr. Jeannette van Borselen	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
10	Mevr. Elvira Wieland	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
11	Dhr. Kees Riezebos	Ministerie van Veiligheid en Justitie
12	Mevr. Christiane Flaes	Ministerie van Veiligheid en Justitie
13	Mevr. Ira van der Zaal	Ministerie van Veiligheid en Justitie
14	Mevr. Marijke Noordeloos	Ministerie van Veiligheid en Justitie
15	Mevr. Yvonne Roijers	Ministerie van Veiligheid en Justitie
16	Mevr. Nicolette Damen	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
17	Dhr. Reiner van Zutphen	Nationale ombudsman, Raad van Advies College
18	Mevr. Franka Olujic	Nederlands Juristen Comité Mensenrechten
19	Mevr. Marjolein van den Brink	Netherlands Institute of Human Rights (SIM)
20	Mevr. Leontine Bijleveld	Netwerk VN Vrouwenverdrag
21	Mevr. Joyce Overdijk-Francis	Nationaal Instituut Nederlands Slavernijverleden en Erfenis

22	Dhr. Sieto de Leeuw	VNO NCW, Raad van Advies College
23	Mevr. Klara Boonstra	Wiardi Beckman Stichting, Raad van Advies
24	Dhr. Bart Dekker	College voor de Rechten van de Mens
25	Dhr. Emile Hofhuis	College voor de Rechten van de Mens
26	Mevr. Joke Rijkes	College voor de Rechten van de Mens
27	Dhr. Jan-Peter Loof	College voor de Rechten van de Mens
28	Mevr. Adriana van Dooijeweert	College voor de Rechten van de Mens

Bijlage 2 – Geraadpleegde bronnen

Documenten

- College voor de Rechten van de Mens (2012). Afwegingskader mensenrechten.
- College voor de Rechten van de Mens (2012). Raad van Advies rol en taken.
- College voor de Rechten van de Mens (2012). Strategisch Plan 2012-2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2013). Jaarverslag 2012.
- College voor de Rechten van de Mens (2014). Functieprofiel Directeur/Hoofd Onderzoek en Advies.
- College voor de Rechten van de Mens (2014). Internetconsultatie Strategisch Plan 2016-2019.
- College voor de Rechten van de Mens (2014). Invulling combinatie functie Directeur en Hoofd Onderzoek en Advies.
- College voor de Rechten van de Mens (2014). Jaarverslag 2013.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Basis Control(e)plan HR-Processen 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Functieprofiel Voorzitter.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Jaarverslag 2014.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Mandateringstabellen College voor de Rechten van de Mens.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Onderzoek: Mensenrechten in Nederland - publiekmeting 2015.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Onderzoek: Mensenrechten in Nederland.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Strategisch Plan 2016-2019.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). Vacature Directeur/Hoofd Onderzoek en Advies.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). 5-maandsrapportage periode januari t/m mei 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Agenda bijeenkomst Raad van Advies 13 september 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Agenda bijeenkomst Raad van Advies 14 december 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Agenda bijeenkomst Raad van Advies 23 mei 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Beschrijving Programma Mensenrechteneducatie 2016-2019.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Brief managementparagraaf 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Checklist geïntegreerde verplichtingen-kasadministratie (GVKA) 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Functieprofiel Lid van het College.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Functieprofiel Ondervoorzitter Frontoffice & Oordelen.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Functieprofiel Ondervoorzitter Onderzoek & Advies.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Jaarverslag 2015.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Meerjarenkader 2017-2021 bij Jaarplan 2017.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Procedure Afronding, Verspreiding en Publicatie Adviezen (tevens: Onderzoeksrapporten).
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Vacature lid Raad van Advies.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Verslag bijeenkomst Raad van Advies 13 september 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2016). Verslag bijeenkomst Raad van Advies 23 mei 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2017). Diverse cijfers t.b.v. zbo evaluatie.
- College voor de Rechten van de Mens (2017). Jaarplan 2017.

- College voor de Rechten van de Mens (2017). Jaarverslag 2016.
- College voor de Rechten van de Mens (2017). Lobby- communicatieplan mensenrechteneducatie PO/VO.
- De Leeuw (2013). Onderzoek naar de herpositionering van zbo's.
- Meeus, J. (27 maart 2017). 'Maanden zat hij vast, toen gingen ze goed kijken'. NRC Handelsblad, via: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/27/maanden-zat-hij-vast-toen-gingen-ze-goed-kijken-7565389-a1551980>.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2017). Afsprakenbrief 2017.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie en College voor de Rechten van de Mens (2012). Organisatie- en formatierapport.
- Paris Principles, A/RES/48/134, 85th plenary meeting, 20 december 1993.
- Pro Facto (2015). Financiële evaluatie College voor de Rechten van de Mens.
- Rijksoverheid (2012). Portefeuilles kabinet-Rutte-Asscher.
- Rijksoverheid (2015). Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's'.

Kamerstukken

- Handelingen I 2011/12, nr. 7-2 - blz. 2. Dossier: 32467.
- Handelingen I 2011/12, nr. 7-7 - blz. 36. Dossier 32467.
- Handelingen I 2011/12, nr.7-7-37 – blz. 28. Dossier 32476.
- Kamerstukken II, 2009-2010, nr. 3. Dossier 32476.

Wetten

- Besluit rechtspositie College voor de Rechten van de Mens.
- Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.
- Memorie van toelichting op Wet College voor de Rechten van de Mens.
- Wet College voor de rechten van de mens.

KWINK

GROEP

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl

KWINK
GROEP