

Samenvatting Rapport Commissie van onderzoek melding vermoeden van een misstand bij het College voor de Rechten van de Mens

1. Aanleiding

De pSG van het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft op 13 april 2023 een commissie ingesteld om onderzoek te doen naar een melding van een vermoeden van een misstand bij het College voor de Rechten van de Mens (CRM).

De *Commissie van onderzoek melding vermoeden van een misstand bij het College voor de Rechten van de Mens* stond onder voorzitterschap van mevrouw mr. Winnie Sorgdrager en had mevrouw prof. dr. Aukje Nauta, mevrouw prof. em. mr. Tineke Cleiren en de heer Dave Ensberg-Kleijkers MSc als leden.

2. Instituut CRM

Het College is als Zelfstandig bestuursorgaan 'ondergebracht' bij het ministerie van Justitie en Veiligheid, en vervult haar taken in onafhankelijkheid.

De wetgeving die de positie en inrichting van het College regelt, is volledig in overeenstemming met de Paris Principles. Belangrijk onderdeel van de Paris Principles is de onafhankelijkheid (van de overheid) van het College. Dat wil zeggen dat het vrij van sturing door de overheid onderzoek kan doen naar schendingen van mensenrechten, toezicht kan houden op de naleving van mensenrechten, standpunten kan innemen en een breed publiek kan voorlichten.

De voorzitter van het College:

- Vertegenwoordigt het College;
- Adviseert over de wijziging van de omvang van de aanstelling van andere collegeleden;
- Verdeelt de werkzaamheden van de leden en de plaatsvervangende leden van het College;
- Benoemt de medewerkers van het bureau;
- Is de functionele autoriteit ten aanzien van de andere commissieleden;
- Neemt disciplinaire maatregelen jegens de andere commissieleden (een berisping of verzoeken om schorsing of ontslag bij de PG van de Hoge Raad).

De ondervoorzitters kunnen het College bij afwezigheid van de voorzitter vertegenwoordigen en zijn in beginsel de vervangend vergadervoorzitter van de collegevergaderingen. De ondervoorzitters leiden en coördineren het beleid en activiteiten binnen hun onderdeel: Onderzoek & Advies (O&A) of Frontoffice & Oordelenproces (F&O). Het werkoverleg Oordelen wordt voorgezeten door de ondervoorzitter Oordelen en gaat over besluitvorming rondom het oordelenproces. De ondervoorzitter van de adviserende, monitorende en beleidsafdeling leidt en coördineert het beleid en activiteiten binnen dat onderdeel.

Besluiten in het College worden in beginsel genomen met consensus, maar als er een formele stemming nodig is, wordt een besluit aangenomen met meerderheid van stemmen. Als de stemmen tweemaal staken, besluit de voorzitter.

Het bureau bestaat uit medewerkers van het College en wordt geleid door de directeur. Medewerkers van het bureau zijn rijksambtenaren. Het College sluit, wijzigt en beëindigt namens de Staat individuele arbeidsovereenkomsten met de bij het bureau werkzame ambtenaren.

Met de Wet CRM is een Raad van Advies (RvA) ingesteld, naast en niet als onderdeel van het CRM. De RvA heeft de wettelijke taak het CRM elk jaar te adviseren over het voorgenomen beleidsplan van het College en de minister van Justitie en Veiligheid te adviseren over de benoeming van leden en plaatsvervangende leden van het College. De RvA bestaat uit de Nationale ombudsman, de

voorzitter van het College bescherming persoonsgegevens, de voorzitter van de Raad voor de rechtspraak (de zogenaamde q.q.-leden) en uit minimaal vier en maximaal acht leden afkomstig van maatschappelijke organisaties die zich de bescherming aantrekken van één of meer rechten van de mens, van werkgevers- en werknemersorganisaties, en uit de kringen van de wetenschap.

3. Melding vermoeden misstand

De melding vermoeden van een misstand gericht tegen betrokkene, is afkomstig van vier melders en is een weergave van het gesprek van de melders met de CCI en de conclusies van de CCI op basis van dit gesprek. De vier melders melden: *"een patroon van gedragingen en handelingen van degene tegen wie de melding gericht is (verder: de betrokkene) die zouden kunnen worden beschouwd als een misstand in die zin dat er sprake is van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten dat een gevaar vormt voor het functioneren van het College en de uitvoering van publieke taak van het College. Melders betreuren het dat binnen de governancestructuur van het College een met voldoende waarborgen omklede klachtenprocedure ontbreekt en het niet mogelijk is gebleken hun zorgen zorgvuldig en effectief aan te kaarten."*

De melding betreft ervaringen van: *"uitoefenen van een tactiek van macht in plaats van bevoegdheden, afdwingen van loyaliteit, creëren van afhankelijkheid, stelselmatig negeren en uitsluiten, machtsbederf, intimidatie, discriminatie, buitensluiting en psychologische onveiligheid"*.

Voor een *misstand* in de zin van de Wet Huis voor klokkenluiders moet het volgens artikel 1 van deze wet - voor zover hier relevant - gaan om een handeling of nalatigheid waardoor het maatschappelijk belang wordt geschaad. Vereist is dat de misstand niet alleen persoonlijke belangen raakt, maar uitstijgt boven een individuele kwestie. Daarnaast moet er sprake zijn van een patroon of structureel karakter óf van een zodanige ernstige of omvangrijke misstand dat daardoor het algemeen belang wordt geraakt.

4. Het onderzoek van de commissie

Het onderzoek dat de commissie uitvoerde, is vanwege de aard van het onderzoek vertrouwelijk. Het onderzoek omvat twee onderdelen:

1. Het in kaart brengen van de geldende wet- en regelgeving en (interne) procedures, de governance van het CRM en het integriteits- en klachtenbeleid;
2. Het uitvoeren van een zo volledig mogelijk onderzoek naar de feiten en omstandigheden van de melding: inhoud van de melding, route en proces van de melding en het proces van herbenoeming van enkele leden van het College.

De commissie heeft documentatie en correspondentie onderzocht en in totaal ruim vijftig personen geïnterviewd. Het aantal interviews vloeit voort uit de reikwijdte van het onderzoek en het feit dat een aantal personen op eigen initiatief heeft verzocht om een interview met de commissie. In het onderzoek naar de twee onderdelen zijn door alle geïnterviewden reflecties gegeven op de structuur en cultuur van het CRM. De commissie heeft geen organisatieanalyse of evaluatie van de governance uitgevoerd, maar vat deze reflecties onder de reikwijdte van haar opdracht, omdat dit naar het oordeel van de commissie relevant is voor het uitvoeren van de haar opgedragen taak.

De commissie heeft het onderzoek in vier fasen opgedeeld:

1. Voorbereidende fase

In deze fase zijn protocollen vastgesteld (onderzoeksprotocol, informatieprotocol, interviewprotocol, inzage en wederhoorprotocol, zienswijzeprotocol), documenten vergaard en procesgesprekken met de melders en de betrokkene gevoerd.

2. Interview fase

In deze fase heeft de commissie individuele gesprekken gevoerd met de vier melders over de melding. Hierin heeft de commissie de verschillende onderdelen van de melding doorgelopen en gevraagd naar een toelichting op en onderbouwing van de verschillende onderdelen. Op deze manier kreeg de commissie een eerste inzicht in de achtergrond van de melding en de individuele ervaringen van de vier melders. De reden hiervoor is dat de melding een melding van vier melders betreft, die niet allen dezelfde ervaringen hebben. In de interviewfase zijn eveneens gesprekken gevoerd met betrokkene om de verschillende onderdelen van de melding door te lopen. Daarbij is betrokkene gevraagd een eerste reactie op de onderdelen te geven. In deze fase heeft de commissie ook (voormalig) collegeleden van het CRM, (voormalig) leden van de Raad van Advies, (oud-)medewerkers en betrokkenen bij het CRM en medewerkers van het ministerie van Justitie en Veiligheid geïnterviewd.

3. Analysefase

De beschikbare documenten en gespreksverslagen zijn vervolgens geanalyseerd op aspecten die relevant waren voor het feitelijk beeld. Dit heeft de commissie gedaan door de informatie uit de interviews en documenten te ordenen naar de verschillende onderdelen van de melding en aspecten die van belang waren voor de context waarin de veronderstelde gedragingen hebben plaatsgevonden.

Gedurende de onderzoeksperiode heeft de commissie gesprekken gevoerd met enkele experts op aspecten die voor de duiding van feiten en omstandigheden gerelateerd aan de melding in de ogen van de commissie, relevant waren, zoals op het gebied van discriminatie.

4. Rapportagefase

In de rapportagefase is de verzamelde en geordende informatie in een eerste conceptversie van een rapportage opgenomen. De commissie heeft in deze fase toetsgesprekken gevoerd met melders en betrokkene. In de toetsgesprekken heeft de commissie aan de hand van onderbouwing van elementen uit de melding en aspecten die naar het oordeel van de commissie relevant zijn voor het feitelijk beeld van de melding, vragen gesteld over delen die nadere toelichting van de melders behoeften. Betrokkene heeft in het toetsgesprek een reactie en onderbouwing kunnen geven op de verschillende onderdelen en de details uit de toelichting en onderbouwing van de melding zoals door de melders aangedragen.

Op basis van de verzamelde informatie is een tweede conceptversie van de rapportage opgesteld en formuleerde de commissie haar voorlopige bevindingen ten aanzien van de melding, de route en het proces van de melding en het herbenoemingsproces van drie van de vier melders. Daarnaast heeft de commissie reflecties beschreven die tijdens de interviews met de commissie zijn gedeeld, evenals haar eigen reflecties op kaders, governance, samenwerking en cultuur bij het CRM.

Vervolgens is de conceptrapportage gereed gemaakt voor de wederhoorfase, waarna wederhoor op onderdelen van het rapport heeft plaatsgevonden door de melders, betrokkene, Raad van Advies en ministerie van Justitie en Veiligheid.

Na de wederhoorfase is de wederhoor voor zover de commissie dit relevant achtte, verwerkt in het conceptrapport. Vervolgens is het definitieve rapport – inclusief conclusies en aanbevelingen - opgesteld en vastgesteld door de commissie. Tot slot zijn melders en betrokkene in de gelegenheid gesteld om een zienswijze te geven op het definitieve rapport. Deze zienswijzen zijn bij het rapport gevoegd.

5. Conclusies

5.1 Conclusies melding

Op basis van het onderzoek naar de melding komt de commissie tot de conclusie dat:

1. Er geen sprake is van een misstand; er is geen patroon of een structureel karakter - zoals bedoeld in de Wet Huis voor klokkenluiders - van alle gedragingen zoals die in de melding naar voren worden gebracht en de commissie is van oordeel dat het algemeen belang niet wordt geraakt.
2. Er ten dele sprake is van gedragingen zoals genoemd in de melding:
 - a. De commissie acht de melding over het uitoefenen van een tactiek van macht in plaats van bevoegdheden deels gegrond en het afdwingen van loyaliteit en creëren van afhankelijkheid onvoldoende gegrond;
 - b. De commissie acht de melding over een patroon van stelselmatig negeren en uitsluiten gegrond;
 - c. De commissie acht de melding over machtsbederf onvoldoende gegrond;
 - d. De commissie acht de melding over een patroon van discriminatie ongegrond;
 - e. De commissie acht een gevoel van psychologische onveiligheid deels gegrond.

5.2 Conclusies bestuurlijk handelen

De commissie heeft geconstateerd dat op onderdelen sprake is van (ten dele een patroon van) gedragingen die in de melding zijn genoemd. Deze gedragingen raken in de ogen van de commissie aan het bestuurlijk handelen en de bestuurlijke verantwoordelijkheid van betrokkene; betrokkene heeft in deze gevallen bestuurlijk niet voldoende competent gehandeld.

5.3 Conclusies organisatie en cultuur

De commissie ziet een aantal tekortkomingen in de organisatie en cultuur van het instituut CRM die een belemmerende werking hebben op de invulling van de rollen, taken en verantwoordelijkheden en de horizontale (binnen het College) en verticale samenwerking (tussen College en bureau). Deze conclusie omvat de volgende onderdelen:

- ***Betrokkene is bij aantreden door de Raad van Advies en de selectieadviescommissie niet voldoende geïnformeerd over de 'staat van de organisatie' en erft een conflictueuze organisatie***

De samenwerking tussen College en organisatie is al jarenlang moeizaam, ook vóór het aantreden van betrokkene. Het gaat hierbij om onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en daarnaast om een door bureaumedewerkers ervaren onveilige werksfeer in hun contact met collegeleden. De Raad van Advies en de selectieadviescommissie hebben betrokkene onvoldoende voorbereid.
- ***Een gebrek aan collectieve verantwoordelijkheid van alle Collegeleden***

Binnen het College is jarenlang sprake van een moeizame samenwerking tussen collegeleden. Het gaat hierbij om weinig collegialiteit tussen collegeleden, over elkaar spreken in plaats van met elkaar, een gebrek aan een gedragen opvatting over collegiaal bestuur en een eigenstandige interpretatie over en invulling van de onafhankelijke positie van collegeleden. De moeizame samenwerking - die zich uit in een onaangename, gespannen en weinig constructieve sfeer - was voelbaar en zichtbaar, niet in de laatste plaats voor bureaumedewerkers. Dit patroon doet zich jarenlang voor, in wisselende samenstellingen en onder wisselend voorzitterschap, en is een hardnekkig onderdeel van de

cultuur binnen het College. De commissie is van oordeel dat het College als collectief zowel in het verleden als het heden heeft gefaald om deze cultuur fundamenteel aan te pakken.

- ***Gebrekkige kaders en governance; ruimte voor conflict***

De organisatorische context van het CRM laat veel onduidelijk of is zelfs niet geregeld. Het gaat hierbij onder andere om de onduidelijke wettelijke basis voor de positie van de voorzitter als functionele autoriteit, interne procedures en werkwijze van het College zonder duidelijke status en een (ten onrechte) vergaand beroep door collegeleden op de onafhankelijke positie van de collegeleden. Dit leidt onder andere tot uiteenlopende en botsende opvattingen over rollen, taken en verantwoordelijkheden en komt de samenwerking en eenheid binnen het College en de organisatie als geheel niet ten goede. De kaders en governance bieden onvoldoende houvast tijdens bestuurlijk conflictueuze situaties en zijn soms zelfs bron van conflict.

- ***De positie van de Raad van Advies die leidt tot een onduidelijke en diffuse verantwoordelijkheid***

De formele taakomschrijving van de Raad van Advies en de interne afspraken zijn summier en niet specifiek. De Raad van Advies heeft weinig instrumenten en een onvoldoende informatiepositie om zijn rol en taak in te vullen. Daarnaast is er in de huidige invulling van de Raad van Advies sprake van een verschil in betrokkenheid van de leden van de Raad van Advies, waarbij de q.q.-leden en de voorzitter een andere informatiepositie hebben dan de overige leden. Dit leidt tot een onduidelijke en diffuse verantwoordelijkheid, die zich uit op momenten waarop de Raad van Advies soms terecht en soms onterecht intervenueert en waarop het soms verantwoordelijkheid neemt en soms laat liggen.

- ***Rol ministerie van Justitie en Veiligheid te terughoudend***

De hardnekkige jarenlange conflictueuze situatie binnen het College, ook in relatie tot het bureau, roept de vraag op welke rol de eigenaar, het ministerie van Justitie en Veiligheid, in deze had of had moeten nemen. In het licht van de Paris Principles past een bescheiden invulling van deze rol. De commissie stelt echter vast dat hieraan ook risico's zijn verbonden. De commissie is van oordeel dat het ministerie van Justitie en Veiligheid op eerder ontvangen signalen had kunnen en moeten interveniëren. De Paris Principles staan niet in de weg aan deze verantwoordelijkheid.

5.4 Conclusie over inclusief leiderschap in een diverse organisatie

De commissie is van opvatting dat betrokkene er niet in is geslaagd om inclusief leiderschap te tonen, ter bevordering van een inclusief klimaat. Betrokkene heeft bijvoorbeeld weinig sensitiviteit, empathie en begrip jegens twee melders getoond, impliciete vooroordelen niet openlijk bespreekbaar gemaakt en micro-agressief gedrag van collegeleden niet gecorrigeerd. Juist voor een instituut als CRM is inclusief leiderschap bij uitstek van belang; het instituut vervult immers een voorbeeldfunctie op het thema diversiteit en inclusie.

5.5 Conclusies herbenoemingsproces

Wat betreft het herbenoemingsproces kent het handelen van betrokkene en de Raad van Advies niet de duidelijkheid, zorgvuldigheid en sensitiviteit die verwacht mag worden. Daarnaast heeft de commissie de indruk dat de melding van invloed is geweest op het on hold zetten van de herbenoemingsprocessen van betreffende melders.

5.6 Conclusies route en proces melding

Tot slot is de commissie van mening dat de route en het proces van de melding een complicerende uitwerking gehad hebben op de bestaande situatie. Met het kwalificeren van de melding als een vermoeden van een misstand, kwam er een dynamiek op gang die niet meer te keren was, waardoor de commissie constateert dat interventies om verhoudingen te verbeteren niet meer mogelijk bleken. De melding bestaat uit een weergave van het gesprek tussen de melders en de CCI – waarin de vier individuele verhalen en ervaringen zijn gekwalificeerd en gerubriceerd - en de conclusies van de CCI. Daarmee is in de gemeenschappelijke melding niet zichtbaar wie welke ervaringen heeft ingebracht. Het was om die reden goed geweest als er niet één maar vier losse meldingen waren opgesteld. Deze gekozen procedure heeft geleid tot een tijdsintensief onderzoek.

6. Aanbevelingen

6.1 Aanbevelingen over governance

De governance van het CRM is in vrijwel alle gesprekken aan de orde gesteld door geïnterviewden. Ook heeft de commissie relevante documenten bestudeerd. Op basis van de interviews die de commissie heeft afgenomen, constateert de commissie dat er breed gedragen kritiek is op de huidige governance en dat het draagvlak voor veranderingen die bijdragen aan een beter functioneren van het College en het CRM in brede zin, groot is. De commissie concludeert dat de wijze waarop de governance van het CRM is geregeld, mede heeft bijgedragen aan het ontstaan en voortbestaan van de moeilijke werkrelaties tussen collegeleden onderling en in de samenwerking met het bureau.

De commissie doet enkele aanbevelingen die zich richten op de korte termijn (bijvoorbeeld door een mogelijke wijziging in de interne reglementen van het College); voor andere aanbevelingen is een wetswijziging noodzakelijk.

A. Richt een dagelijks bestuur in

Richt een dagelijks bestuur in bestaande uit de voorzitter van het College alsmede de beide ondervoorzitters. Mandateer het besturen van het College aan dit Dagelijks Bestuur. De overige collegeleden zijn dan belast met de oordelen of onderzoek en advies.

B. Scheid de oordelende en de adviserende taak binnen het College

Maak interne werkafspraken over een scheiding tussen de werkzaamheden en verantwoordelijkheid voor de oordelen-functie en de functie op het gebied van onderzoek en advies en deel de collegeleden daarop in. De meeste collegeleden zijn nu zowel lid van raadkamers in oordeelprocessen, als bestuurlijk opdrachtgever van projecten op het gebied van onderzoek en advies. Door deze functies van elkaar te scheiden, kunnen collegeleden op specifieke kwaliteiten worden geworven en ingezet voor het CRM passend bij één van de twee processen. Het Bestuurlijk opdrachtgeverschap (BOG) verdient heroverweging; interne werkafspraken kunnen omschrijven hoe collegeleden omgaan met de invulling van het BOG-schap en de mate van betrokkenheid en bemoeienis bij het werk van het bureau.

C. Ontwikkel en professionaliseer het HR-beleid ten aanzien van collegeleden

Onderzoek vanuit welke rol de voorzitter (als functionele autoriteit) kan sturen op het functioneren van collegeleden, waarbij de onafhankelijkheid in de oordeelsvorming van collegeleden in individuele zaken en adviezen gewaarborgd blijft. In de huidige praktijk bestaat er spanning tussen collegiaal bestuur en de bevoegdheden van de voorzitter in de rol van functionele autoriteit. Bij heroverweging van de invulling van de rol van functionele autoriteit dient ook meegenomen te worden aan wie de voorzitter - in de rol van functionele autoriteit - verantwoording over ontwikkelingen aflegt. In de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren staan relevante bepalingen opgenomen over vergelijkbare rollen, maar deze zijn

niet allemaal van toepassing op collegeleden. Dat geldt in het bijzonder voor de positie van de voorzitter als functionele autoriteit.

Richt, analoog aan de regeling bij de rechterlijke macht, een systeem in van door de voorzitter jaarlijks te houden functioneringsgesprekken met de leden van het College en maak daarvan een (geaccordeerd) verslag.

In het verlengde hiervan beveelt de commissie ook aan dat het Dagelijks Bestuur meer aandacht schenkt aan de aansturing van de directeur van de organisatie. Deze functie zou mogelijk ook geherwaardeerd kunnen worden tot 'secretaris-directeur' van het College. Het Dagelijks Bestuur fungeert idealiter als werkgever, voert doelstellings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de directeur/secretaris-directeur en faciliteert en stimuleert zijn/haar professionele ontwikkeling. De directeur/secretaris-directeur fungeert namens het Dagelijks Bestuur als gedelegeerd opdrachtgever van projecten, opdrachten en activiteiten richting de organisatie. Dit zorgt voor eenduidig opdrachtgeverschap richting de organisatie en voorkomt onnodige ruis vanuit diverse (bestuurlijke) opdrachtgevers. Vice versa informeert de directeur/secretaris-directeur over de voortgang van de betreffende projecten, opdrachten en activiteiten.

D. Versterk het profiel en de selectie van collegeleden

Laat het functieprofiel voor collegeleden beter aansluiten bij de (in de voorgestelde toekomstig te onderscheiden) rol binnen het college en werf collegeleden op basis van een intensieve toets op algemene en profielspecifieke competenties, samenwerkingsgerichtheid, achtergrond en ervaring. Betrek een externe commissie bij de selectie van kandidaten voor het lidmaatschap, inclusief voor de voorzitter, van het College.

Maak onderscheid in profielen voor de oordelende taak, de adviserende taak en voor de leden van het Dagelijks Bestuur, de bestuurlijke taak.

Door omstandigheden is op het moment een verschil in aanstellingsomvang ontstaan tussen collegeleden. Dat past slecht bij een systeem waar gezamenlijke eindverantwoordelijkheid wordt gedragen door alle collegeleden. Hanteer een - in beginsel - gelijke aanstellingsomvang voor collegeleden, zodat daardoor geen onderscheid ontstaat tussen de collegeleden.

Er zijn thans geen criteria voor al dan niet herbenoemen van collegeleden. Stel deze alsnog op en toets het functioneren van de te herbenoemen kandidaten aan deze criteria. Hierbij zijn doelstellings-, functionerings/voortgangs-, en beoordelingsgesprekken van groot belang, evenals een goede verslaglegging en dossiervorming.

E. Heroverweeg de rol, taakinvulling en samenstelling van de Raad van Advies

Heroverweeg de rol van de Raad van Advies en de rol van de q.q.-leden daarin. De commissie constateert dat binnen de Raad van Advies in de praktijk een ongewenst verschil is ontstaan tussen de q.q.-leden van de Raad van Advies en de andere leden in de informatievoorziening en betrokkenheid bij de voortgang van het College. De bepaling dat de Raad van Advies drie q.q.-leden heeft, zou moeten vervallen. Voor zolang zij dat nog wel zijn, zou hun rol gelijk moeten zijn aan die van de andere RvA-leden.

Onderzoek hoe een vorm van toezicht op het College kan worden geregeld. De Raad van Advies ziet zich in de huidige praktijk soms in die rol gedrongen, terwijl dat niet zijn taak is. Daarbij dient de verhouding tussen het College en het ministerie van Justitie en Veiligheid in de eigenaarsrol in aanmerking genomen te worden.

6.2 Aanbevelingen over leiderschap in een diverse organisatie

Juist in een organisatie als het CRM is proactief leiderschap in het bevorderen van inclusie en respect van groot belang. Hierbij gaat het om diversiteit in de breedste zin van het woord. Voor de

commissie zijn belangrijke elementen van inclusief leiderschap voor het CRM het hebben van empathisch en zelfrelativerend vermogen, interculturele sensitiviteit, een expliciet oog voor minderheden in beeld-, menings- en besluitvorming en verbindende kwaliteiten gericht op het versterken van onderling en wederzijds begrip en teamvorming. Voor de voorzitter betekent een en ander ook het blijven agenderen van deze thematiek.

De genoemde thema's leveren daarnaast ook belangrijke lessen in bredere zin voor het instituut CRM, waarvoor een collectieve verantwoordelijkheid bestaat van alle collegeleden en alle leidinggevendenden binnen het instituut. Juist omdat het CRM zich inzet voor mensenrechten, geldt hier een extra verantwoordelijkheid. De commissie geeft hiervoor een aantal aandachtspunten mee:

- Meer bewustzijn en educatie realiseren over micro-agressies en impliciete vooroordelen, en de impact die deze kunnen hebben op individuen en groepen. Trainingen, teamcoaching en dialoogsessies kunnen helpen om deze concepten te verkennen en het begrip daarvan en daarover te vergroten.
- Leiders en personen in machtsposities hebben een bijzondere verantwoordelijkheid om een voorbeeld te geven in het bevorderen van een inclusieve en respectvolle cultuur. Dit omvat het direct adresseren van vooroordelen, evenals het tonen van empathie en het initiëren van constructieve dialogen om van incidenten te leren.
- In situaties waar vooroordelen of vormen van micro-agressie zich voordoen, is het belangrijk om deze op een open en constructieve manier te adresseren. Dit omvat het erkennen van de impact, het aanbieden van excuses waar nodig, en het werken aan herstel en verbetering van relaties.
- Een empathische benadering en de bereidheid tot zelfreflectie zijn cruciaal voor het begrijpen van eigen vooroordelen en die van anderen. Het erkennen dat niemand immuun is voor het hebben van vooroordelen, en het actief werken aan het adresseren en verminderen van deze vooroordelen, is essentieel voor persoonlijke en professionele groei.
- Het bevorderen van een inclusieve omgeving vereist actieve inzet en voortdurende inspanningen van iedereen binnen een organisatie. Dit betekent het stellen van duidelijke normen en verwachtingen, het faciliteren van educatie en dialoog, en het creëren van structuren en praktijken die diversiteit en inclusie ondersteunen.