

CDA
1994
13

HERKENBAAR EN SLAGVAARDIG

Voorstellen ter versterking van de organisatie van het CDA

bhpp

CDA
12.50.94
13

HERKENBAAR EN SLAGVAARDIG

Voorstellen ter versterking
van de organisatie van het CDA



DOCUMENTATIECENTRUM
NEDERLANDSE POLITIEKE
PARTIJEN



U kunt het volledige discussiestuk 'herkenbaar en slagvaardig' bestellen door overmaking van het juiste bedrag op girorekening 396551 ten name van Sdu-DOP Leiden, o.v.v. CDA 01041, herkenbaar en slagvaardig. Duidelijk het gewenste aantal exemplaren vermelden.

Aantal:	Prijs per stuk, incl. porti	Prijs per stuk, excl. porti
1 - 5 exemplaren	f 8,00	f 5,00
6 - 10 exemplaren	f 7,75	f 5,00
11 - 15 exemplaren	f 7,50	f 5,00
16 - 25 exemplaren	f 7,25	f 5,00
26 en meer exemplaren	f 7,00	f 5,00

Van dit rapport is een samenvatting verschenen in de CDA-krant van 22 oktober 1994.

Inhoudsopgave 'Herkenbaar en Slagvaardig'

Aanbiedingsbrief	5
Ten Geleide	7
I. Inleiding	11
Terugblik	11
Ledenonderzoek	12
Uitgangspunten	12
II. Wat voor partij willen we zijn	15
Cultuur	15
Structuur	16
Drie kringen benadering	17
III. De gewenste veranderingen uitgewerkt	25
Gebiedsbepaling	25
Hoofdstukindeling	26
De verticale organisatiestructuur van de partij	26
De landelijke organen	30
Gelieerde CDA-organisaties	36
IV. De verenigingsinfrastructuur	41
Partijbureau	41
Ledenbeleid	43
Human resource management	46
Communicatiebeleid	48
V. Financiën en Statuten	51
Financiën	51
Statuten	52
VI. Doorwerking	53
Wijze van bespreking	53
Uitwerking	54
Leiderschap	55
VII. Tot slot	57
Bijlagen	61
1. Samenstelling Commissie	63
2. Ledenonderzoek binnen het CDA (januari 1994)	65

Aan geadresseerde

Betreft: 9440063/AC/VE/mk

Den Haag, 31 oktober 1994

Geachte mevrouw, mijnheer,

In de zomer van 1993 is door het partijbestuur een commissie ingesteld, onder leiding van mr. L.J. Klaassen (lid Dagelijks bestuur en voorzitter kamerkring Groningen). De commissie had als taak een nadere bezinning op de organisatie en het functioneren van het CDA als politieke beweging; het doen van aanbevelingen over de wijze waarop het CDA als christen-democratische partij herkenbaar en aantrekkelijk kan blijven voor haar leden en tot een versterking van de dienstverlening door de partijorganisatie te komen.

De voorstellen van de commissie zijn er allereerst op gericht om de partijcultuur te vitaliseren en het volkspartijkarakter van onze partij te versterken. Een open discussieklimaat is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

Daarnaast analyseerde op verzoek van het partijbestuur een commissie onder leiding van mevrouw Gardeniers de uitslagen van Gemeenteraad- en Tweede Kamerverkiezing. Dit najaar is het rapport van deze commissie breed binnen de partij besproken.

Uit de zeer vele reacties die ontvangen zijn blijkt een brede consensus over de in dit rapport gedane aanbevelingen en oplossingsrichtingen. Verschillende aanbevelingen vragen een nadere uitwerking en invulling. Het rapport van de commissie Klaassen *'Herkenbaar en slagvaardig, voorstellen ter versterking van de organisatie van het CDA'* dat u bijgaand aantreft geeft een nadere invulling aan de voorstellen om te komen tot een vitale christen-democratische beweging van maar ook vóór de leden. Een aantal elementen uit de voorstellen is al aan de orde geweest bij de discussie over het rapport van de commissie-Gardeniers.

Op de komende partijraad zal besluitvorming over het evaluatierapport plaatsvinden. Ook zal een "hearing" worden georganiseerd over het rapport *'Herkenbaar en Slagvaardig'* waar vragen kunnen worden gesteld over de inhoud van dit rapport.

Het partijbestuur concludeerde op 14 oktober jl. dat in het rapport 'Herkenbaar en Slagvaardig' de wezenlijke discussiepunten worden aangegeven. Zo worden in het rapport aanbevelingen gedaan om de betrokkenheid van de leden bij de politieke besluitvorming te vergroten, het 'midden'niveau van de partijorganisatie te versterken, maar ook om de landelijke organen (waaronder partijraad en partijbestuur) en de verhouding tot gelieerde organen en organisaties nader te bezien in het licht van de gewenste cultuurverandering.

Het partijbestuur heeft - vooruitlopend op de discussie - een aantal besluiten genomen om te komen tot een effectievere werkwijze van het partijbestuur zelf. De voorstellen in het rapport strekken zich uit tot de gehele organisatie van onze partij. Alvorens daarover verdere besluitvorming te doen plaatsvinden vernemen wij graag de mening van de afdelingen, kamerkringen en gelieerde organisaties over deze voorstellen. Het partijbestuur zal in de vergadering van 28 april '95 op basis van uw reacties een voorstel ter besluitvorming voorbereiden voor de partijraad van **10 juni 1995**.

Procedure

In de CDA/krant van 22 oktober is een beknopte versie van het rapport opgenomen met daarin een opsomming van alle voorstellen.

Tot **1 maart 1995** zijn de afdelingen in de gelegenheid hun reactie in te dienen bij de kamerkring. De kamerkringen en gelieerde organisaties dienen hun reactie **uiterlijk 7 april 1995** bij het Secretariaat aan te leveren.

De leden van de commissie-Klaassen en de leden van het dagelijks bestuur zijn voor de discussie in uw afdeling gaarne beschikbaar voor een nadere toelichting op het rapport. Daarnaast is door het Steenkampinstituut een aantal concrete handreikingen voor de discussie in voorbereiding. Deze krijgt u binnenkort toegestuurd.

Tenslotte, de commissie-Gardeniers heeft aangegeven dat een cultuuromslag binnen onze partij noodzakelijk is. Uit de vele reacties is gebleken dat de noodzaak hiervan juist ook op het lokale niveau gevoeld wordt. Dat vraagt een mentaliteitsverandering die niet van de ene op de andere dag kan worden doorgevoerd. Structuurverbeteringen zijn namelijk een hulpmiddel maar op zichzelf niet voldoende voor herstel van het elan in de partij. De toekomst is in handen van de CDA-ers zelf, de leden en de vertegenwoordigers. De in het rapport 'Herkenbaar en Slagvaardig' gepresenteerde voorstellen kunnen een belangrijk vertrekpunt zijn voor de verdere versterking van het CDA.

Graag wens ik uw afdeling een goede en betrokken discussie toe.

Met vriendelijke groet en hoogachting.

mr. P.C.Lodders-Elfferich
partijvoorzitter (wvd.)

TEN GELEIDE

In de zomer van 1993 heeft het partijbestuur een commissie ingesteld onder leiding van kamerkringvoorzitter en dagelijks bestuurslid Leendert Klaassen, met de opdracht de organisatiestructuur van de partij nader te bezien. De taakomschrijving van de commissie luidde als volgt:

- a. Het zich nader bezinnen op organisatie en bestuurlijk functioneren van het CDA als politieke beweging. Implementatie van de stijl zoals is uitgedragen in 'Politiek dicht bij mensen' is daarbij richtinggevend. Tevens dienen de effecten van de regionalisering van het bestuur te worden beschouwd. Als vertrekpunt gelden de ontwikkelingen in de partij na het rapport 'Appèl en Weerklank' (1983).
- b. Het doen van aanbevelingen omtrent de wijze waarop het CDA als christen-democratische partij herkenbaar en aantrekkelijk kan blijven voor haar leden. Speciale aandacht dient daarbij te worden besteed aan de wijze waarop binnen dat kader speciale doelgroepen benaderd zouden moeten worden.
- c. De verdere uitwerking van de in het rapport 'Drieluik Dienstverlening' verwoorde versterking van de dienstverlening door de partijorganisatie. Grote waarde moet worden toegekend aan regionale steunpunten, die meer moeten functioneren als knooppunten voor CDA-activiteiten. In dit kader dient ook de aard en opzet van het scholingswerk te worden bezien.

Voortbouwend op gedachtenlijnen die met name vanaf het einde van de jaren tachtig in verschillende rapporten ('Appèl en Weerklank', 'Politiek dicht bij mensen', 'Drieluik Dienstverlening', 'Veranderen en Versterken', 'Bestuurlijke vernieuwing in een verantwoordelijke samenleving') zijn ontwikkeld, heeft de commissie zich bezonnen op de partijstructuur in relatie tot de gewenste cultuur van de partij. De centrale vraag was hierbij hoe het functioneren van de partij verbeterd kan worden teneinde de betrokkenheid bij en het draagvlak van de christen-democratische beweging te vergroten. De commissie is bij de beantwoording van deze vraag uitgegaan van de haars inziens beslissende betekenis van politieke partijen voor de communicatie tussen burger en politiek. Politieke partijen en dus ook het CDA zijn ook in de komende jaren van vitaal belang voor een goede werking van de parlementaire democratie.

De commissie ging, ondersteund door een breed samengestelde klankbordgroep, in het najaar van 1993 met haar werkzaamheden van start. Ondanks de vroegtijdige instelling en gerichte opdracht van de commissie, werd zij toch door de actuele politieke ontwikkelingen ingehaald. De aanloopfase naar de verkiezingen toe en het ongekend grote verlies van het CDA bij de Gemeenteraads- en Tweede Kamerverkiezingen van 1994 brachten de partij en de achterban zeer in beroering. Op verzoek van het partijbestuur analyseerde een evaluatiecommissie onder leiding van oud-minister Til Gardeniers-Berendsen in de maanden mei en juni 1994 op diepgravende wijze de oorzaken en achtergronden van deze neergang van het CDA en de daarmee gepaard gaande crisissfeer. Voortvloeiend uit de intentie van haar opdracht - bezinning op het functioneren van de partij - besloot de commissie op verzoek van het partijbestuur de presentatie van haar voorstellen tot structuur- en cultuurveranderingen in het CDA uit te stellen tot de evaluatiecommissie

haar analyse had afgerond. Een eerste concept-rapportage van de commissie heeft wel zijn vertaling gekregen in een aantal passages uit het rapport van de commissie-Gardeniers en is meegenomen in het CDA-activiteitenplan 1994-1995 dat de afdelingen reeds hebben ontvangen.

Op 2 juli jongstleden is het evaluatierapport van de commissie-Gardeniers aan het partijbestuur aangeboden en vervolgens aan de leden van de partij in bespreking gegeven. Het partijbestuur heeft de commissie hierbij verzocht de aanbevelingen en conclusies van het evaluatierapport in haar rapport uit te werken.

De commissie heeft tot slot ook een onderzoek onder de leden van het CDA laten uitvoeren en dit bij haar werkzaamheden betrokken. De conclusies van dit ledenonderzoek onderbouwen in belangrijke mate de analyse van het evaluatierapport en vormden voor de commissie een extra impuls tot bezinning op de onderlinge verhouding tussen cultuur en structuur van de partij. Zij zijn in een bijlage weergegeven.

Het rapport van de commissie is als volgt ingedeeld:

In hoofdstuk I wordt ter inleiding kort stilgestaan bij de geschiedenis van het CDA als organisatie. Geconcludeerd wordt dat de CDA-leden zich niet altijd herkennen in hun vertegenwoordigers en zich op afstand van de partij geplaatst voelen. Stijl en inhoud, imago en identiteit blijken in toenemende mate niet meer bij elkaar aan te sluiten. De commissie is van mening dat de partijcultuur en -structuur in nauwe samenhang moeten worden gezien. Ter vitalisering van de partijcultuur doet de commissie een aantal voorstellen ter verbetering van de organisatiestructuur. Aan de voorstellen van de commissie liggen de volgende vijf criteria ten grondslag: christen-democratische herkenbaarheid, betrokkenheid, partijdemocratie, verscheidenheid en eenduidigheid.

In hoofdstuk II wordt beschreven wat voor partij we als CDA willen zijn. Ten behoeve van het bij de tijd brengen van de partijstructuur heeft de commissie een organisatiefilosofie uitgewerkt waarin de partij wordt gevisualiseerd in drie kringen. Het drie kringenmodel is bedoeld om de positie van partijgeledingen en organisaties en hun onderlinge samenhang zichtbaar te maken.

In hoofdstuk III worden de door de commissie voorgestelde veranderingen uitgewerkt. De commissie pleit voor een versterking van het provinciale niveau. Door middel van samenvoeging van bestaande structuren ontstaan vijftien provinciale afdelingen nieuwe stijl. Ook worden voorstellen gedaan om de bestuurskracht van de landelijke organen te vergroten: meer betrokkenheid van de leden bij en verhoging van het democratisch gehalte van besluitvormingsprocessen; versterking van het functioneren van het partijbestuur door verkleining en een meer op sturing en inhoud gerichte taakafbakening; introductie van vormen van rechtstreekse ledenraadpleging. Tot slot worden in dit hoofdstuk het functioneren van en de onderlinge taakverdeling tussen een aantal aan het CDA gelieerde organisaties op landelijk niveau nader beschouwd. Eenheid in verscheidenheid en spreiding van verantwoordelijkheden vormen hierbij de uitgangspunten. Met de structuurvoorstellen wordt beoogd de kerntaken van de verschillende organisaties te profileren.

In Hoofdstuk IV wordt ingegaan op de verenigingsinfrastructuur. De verenigingsinfrastructuur moet de randvoorwaarden veilig stellen om een vitale christen-democratische beweging in stand te houden.

Vervolgens worden in hoofdstuk V enige voorstellen gedaan betreffende financiën en statuten. De organisatorische beleidsvrijheid van verbanden moet vergroot worden door een sterke deregulering van interne regels (de statuten) en een andere vorm van verdeling van contributiegelden.

Tenslotte doet de commissie nog enige voorstellen voor implementatie. Voorgesteld wordt om het rapport op uitgebreide wijze met betrokkenen te bespreken waarbij ruimte is voor nieuwe ideeën. De partijraad van 19 november a.s. is een eerste aanzet, die moet worden gevolgd door werkconferenties, discussiesessies enzovoort. Daarbij acht de commissie het raadzaam nu reeds te starten met het voorbereiden van de uitvoering van de voorgestelde besluiten opdat na definitieve besluitvorming in het voorjaar van 1995 snel met de concrete uitvoering kan worden begonnen. De commissie benadrukt dat leiderschap en voorbeeldgedrag bij dit proces hard nodig zijn.

De commissie hoopt met dit rapport een verdere aanzet tot het vernieuwings- en revitaliseringsproces van het CDA te leveren. Zij hoopt dat het rapport en de daarin verwoorde structuurvoorstellen een bijdrage kunnen leveren aan het herstel van vertrouwen in de christen-democratische beweging en haar vertegenwoordigers. Verbetering van de herkenbaarheid van partij en haar bestuurders en versterking van de slagvaardigheid van de totale christen-democratische beweging zijn de wegen waarlangs dit herstel naar de vaste overtuiging van de schrijvers van dit rapport kan en moet plaatsvinden.

I. INLEIDING

Terugblik

Het CDA is als organisatie zo'n 14 jaar oud en daarmee een nog relatief jonge organisatie. Sinds de officiële oprichting van de partij in 1980 heeft de christen-democratische beweging zich in snel tempo ontwikkeld tot een belangrijke stroming in het Nederlandse politieke landschap. In de beginjaren stond vooral de ontwikkeling van een eigen politieke visie centraal. Continue studie en brede partijpolitieke discussie leidden tot de uitwerking van het concept van de verantwoordelijke samenleving. Op grond van dit concept dat uitgaat van de verbondenheid van mensen met elkaar en dat een appèl doet op onderlinge zorg en maatschappelijk engagement, verwierf het CDA zich een geheel eigen en vooraanstaande plaats in de Nederlandse politiek. In die eerste jaren bleef het functioneren van de partij als organisatie een onderbelicht aspect. Daarin kwam verandering vanaf het midden van de jaren tachtig, toen naast de verdere uitbouw van het eigen gedachtengoed, ook een begin werd gemaakt met de verbetering van de partijstructuur. Mede in het kader van een noodzakelijke financieel-organisatorische sanering, werd geconstateerd dat continue aandacht voor het politiek-organisatorisch functioneren noodzakelijk was. Eind jaren tachtig/begin jaren negentig werd een professionele partijorganisatie opgebouwd waarop menig andere partij jaloers kon zijn. Het CDA leek daarmee over alle ingrediënten - een sterke partijorganisatie en een ideologische voorsprong - te beschikken om de jaren negentig met vertrouwen tegemoet te zien.

Anno 1994 ziet het beeld er echter anders uit. De stabiliteit van voorheen staat onder druk. Als één van de interne oorzaken voor deze vrij plotselinge neergang is door de commissie-Gardeniers het ontbreken van evenwicht tussen aandacht voor de structuur en aandacht voor de inhoud aangewezen. Geconstateerd is dat er de afgelopen jaren wel zwaar is geïnvesteerd in de positionering van de christen-democratie (denk bijvoorbeeld aan de intensieve beraadslagingen rond de vaststelling van het nieuwe program van uitgangspunten). Aan de doorwerking van dit gedachtengoed heeft het in de praktijk echter ontbroken. De commissie-Gardeniers wijst in dit verband bijvoorbeeld op de christen-democratische herkenbaarheid van de eigen volksvertegenwoordigers, de doorwerking van het program van uitgangspunten in het verkiezingsprogramma en de profilering van de eigen identiteit van het CDA gedurende de campagne. Ook stelde de commissie-Gardeniers vast dat zich de laatste jaren een verzakelijking in de partij, en dan met name de partijtop, heeft voorgedaan. Dit uitte zich in een bestuurlijke stijl die gekenmerkt werd door weinig luistervaardigheid, verstopte communicatielijnen, een te technische benadering van bijvoorbeeld de kandidaatstelling en het ontbreken van regie dan wel het ontbreken van het besef dat regie geen doel op zichzelf is. Stijl en inhoud, imago en identiteit bleken in toenemende mate niet meer bij elkaar aan te sluiten, hetgeen gevoelens van onzekerheid opriep. De leden van de partij voelden zich op afstand van de partijtop geplaatst, herkenden zich niet langer in de eigen vertegenwoordigers en zagen in de koers van de partij de idealen zoals verwoord in het program van uitgangspunten te weinig terug.

Ledenonderzoek

Deze analyse van de commissie-Gardeniers was ondermeer gebaseerd op recent ledenonderzoek onder leden en ex-leden van het CDA (zie bijlage 2). Uit dit onderzoek blijkt dat het CDA niet geheel voldoet aan het verwachtingspatroon. De leden blijken zich vaak slecht te herkennen in hun vertegenwoordigers. CDA-politici zijn vaak te weinig vertegenwoordiger en te veel bestuurder. Enige resultaten van het onderzoek zijn: Immateriële zaken verdienen naast materiële zaken evenveel aandacht. Voornemens en ideeën zullen bij het CDA meer getoetst moeten worden aan de principiële uitgangspunten. De identificatie van leden met de partij blijkt nu minder dan drie jaar geleden. Zij vinden dat het CDA door zijn programma beter wordt vertegenwoordigd dan door zijn politici. Over de ontwikkeling van het christen-democratisch gedachtegoed zijn de ondervraagden van mening dat de visie van het CDA te weinig wordt verwoord, terwijl bij de beschrijving van strategische thema's de christelijke traditie wel voldoende wordt betrokken. Het CDA-programma, met oog voor economische belangen in relatie tot sociale bewogenheid, oogst waardering. Men wil een structuur die nog meer gericht is op het stimuleren van de leden, zoals breed samengestelde werkgroepen en klankbordgroepen ter bespreking van actuele thema's. Ten aanzien van de politieke praktijk is de conclusie dat CDA-politici in hun beleid te weinig herkenbaar een verbinding leggen met het Program van Uitgangspunten. Ze zijn te technocratisch en niet communicatief genoeg. Politici dienen beter te communiceren met degenen die ze vertegenwoordigen; meer betrokkenheid uit te stralen. CDA-politici staan 'niet zo dicht bij de mensen'. Ook is men ontevreden over de stimulansen tot deelname aan het politieke proces. Voor wat betreft de partijorganisatie wordt gesteld dat deze als geheel (te) professioneel is en minder centralistisch dient te opereren. In een vrijwilligersorganisatie bergt dit het gevaar van vervreemding van de achterban in zich. Leden, vrijwilligers, melden hun knelpunten minder snel aan het partijbureau of de kamerkringsteunpunten doordat zij zich overbodig gaan voelen. Hierdoor verliest het CDA aan slagkracht. Het scholingsaanbod acht men voldoende en de kwaliteit daarvan wordt goed beoordeeld. Door onvoldoende 'regionale' invloed wordt gesproken van een verholde partij-democratie.

Uitgangspunten

Op grond van de analyse van de commissie-Gardeniers en de resultaten van het ledenonderzoek stelt de commissie vast dat de partijcultuur en -structuur in nauwe samenhang bezien moeten worden. De opdracht van de commissie, namelijk om voorstellen ter verbetering van de organisatiestructuur te doen, betekent naar haar mening primair dat een vitalisering van de partijcultuur wordt nagestreefd. Daarbij zijn centrale noties dat het CDA z'n volkspartijkarakter dient te behouden en dat een open discussieklimaat voorwaarde is voor ideële voeding. In de optiek van de commissie kunnen structuurverbeteringen een belangrijke aanzet leveren tot het terugbrengen van het elan in de partij, maar ze zijn op zichzelf geen voldoende voorwaarde voor herstel. De toekomst van CDA is in handen van de CDA-ers zelf, de leden en partijvertegenwoordigers, zij alleen kunnen de partij weer tot nieuwe bloei brengen.

De structuur van de partij moet ruimte bieden voor de beoogde cultuuromslag zoals beschreven in het evaluatierapport van de commissie-Gardeniers. Daartoe dient in de ogen van de commissie toetsing op een vijftal punten plaats te vinden:

Christen-democratische herkenbaarheid

Het profileren van de eigen identiteit en het vinden van eigentijdse antwoorden op de grote maatschappelijke en politieke problemen van de toekomst is de hoofdtaak waarvoor de christen-democratische beweging en haar vertegenwoordigers zich gesteld zien. Uitwerking van het program van uitgangspunten in de praktijk en een gezamenlijk voortbouwen op het concept van de verantwoordelijke samenleving vloeien hieruit voort. Meer en continue aandacht voor de verdere ontwikkeling van de eigen politieke visie vanuit de christelijke grondslag is voor de komende tijd het devies. De vertegenwoordigers van de partij mogen op hun christen-democratische herkenbaarheid aangesproken worden.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van de leden bij partijpolitieke activiteiten moet worden vergroot, omdat een vitale en democratische beweging alleen dan goed kan functioneren wanneer de leden hun betrokkenheid tonen en het idee hebben dat hun inbreng ook zinvol is, er echt toe doet. Het volkspartijkarakter van het CDA moet worden versterkt, om het draagvlak onder de beweging te vergroten. Een decentrale aanpak, ideële vorming van vrijwilligers en bestuurders en ledenzorg staan in het teken van deze vergroting van betrokkenheid. Eigentijdse, nieuwe vormen van betrokkenheid, zoals een ledenraadpleging, kunnen de band met het CDA versterken.

Partijdemocratie

Wil de partij ernst maken met de overgang van een primair van bovenaf naar een meer van onderop gestuurde vereniging dan is versterking van het democratisch gehalte van de christen-democratische beweging een eerste vereiste. De inbreng van de achterban bij de bepaling van de politieke koers van de partij en bij de keuze van de partijvertegenwoordigers moet worden vergroot. De partijtop moet daarbij meer in gesprek treden met de achterban. Procedures hebben primair een dienende taak, zij mogen niet tot doel verheven worden.

Verscheidenheid

Eenheid in verscheidenheid is het uitgangspunt waarop de vormgeving van de partijorganisatie gestoeld moet zijn. Samen zijn we sterk, hebben we één doel: het in de praktijk brengen van de christen-democratische idealen en het voortzetten van de christen-democratische traditie. Gespreide verantwoordelijkheid is naast gevoelde en beleefde verbondenheid, voorwaarde voor verwezenlijking van dit doel. Diversiteit heeft de voorkeur boven uniformiteit, relatieve zelfstandigheid van afzonderlijke verbanden is te verkiezen boven centralisme. De dialoog binnen het CDA wordt juist versterkt wanneer de partij een samenhangend geheel van relatief zelfstandige eenheden vormt die de ruimte krijgen om aan hun eigen missie vorm te geven.

Eenduidigheid

Meer dan in het recente verleden het geval was, moet duidelijk zijn hoe verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Aanscherping van de kerntaken van de verschillende organen en geledingen binnen de partij, komt de profilering van het CDA en een evenwichtige dialoog ten goede. Een meer doelmatige en voor de achterban inzichtelijke wijze van werken dient hiervan het resultaat te zijn. Een heldere politieke regie is van essentieel belang om een consistent beeld van de partij naar buiten toe te presenteren.

II. WAT VOOR PARTIJ WILLEN WE ZIJN

Cultuur

Het CDA is een christen-democratische partij die haar inspiratie ontleent aan de Bijbel. Het CDA wordt gedragen door de overtuiging dat het christelijk geloof van onmisbaar belang is voor de wijze waarop de samenleving dient te worden ingericht. De politieke overtuiging van het CDA is verwoord in de vier kernbegrippen gerechtigheid, solidariteit, rentmeesterschap en gespreide verantwoordelijkheid. In het program van uitgangspunten vindt de christen-democratische beweging haar gemeenschappelijke basis. In steeds wisselende omstandigheden komt het politiek standpunt tot stand. Verwerkelijking van de uitgangspunten vraagt blijvende activiteit en een open houding. Het CDA is een volkspartij die leeft vanuit de basis, het is een beweging van en voor de leden.

Het CDA dient zich de komende tijd vanuit die uitgangspunten te ontwikkelen tot een partij die offensief cultuurkritiek durft te leveren: op te ver doorgevoerd individualisme, op het afschuiven van verantwoordelijkheden, op consumentisme. Dit stelling nemen is een van de identiteitsbepalende elementen. Het is het streven naar een cultuur van verantwoordelijkheid. De vraag is dan aan de orde: Welke cultuur maakt een verantwoordelijke samenleving mogelijk? En welke rol kan de politiek daarbij spelen?

Er moet een voorbeeldwerking uitgaan van het CDA dat zichzelf profileert als een partij met idealen, als een partij met een herkenbaar christen-democratisch profiel. Het moet in de partij normaal worden dat mensen worden beoordeeld op hun ideële inbreng, op hun vermogen idealen en praktijk met elkaar in verband te brengen.

Op het punt van cultuur en zingeving moet het CDA zich niet in een defensieve houding laten dringen. Er zijn in de samenleving naast religieuze verbanden, een aantal terreinen waarop mensen zelf zingeving vormgeven. Het gaat hierbij om sectoren waar mensen hun drang tot zingeving vormgeven: zoals de politiek, het onderwijs, de media, de gezondheidszorg, maar bijvoorbeeld ook het vrijwilligerswerk. Het gezamenlijk delen van en streven naar verwezenlijking van waarden is in deze domeinen van onmiskenbaar belang. De kwaliteit van onze samenleving is ermee gemoeid. Het CDA moet de burgers er toch van kunnen overtuigen dat dit cultureel gezien vitale domeinen zijn. Het CDA moet uitdragen dat in deze domeinen het kiezen voor identiteit, het uitkomen voor de waarden waarvoor men staat, geen uitzondering, maar regel moet zijn.

Structuur

Het CDA moet zo worden ingericht dat het beste wordt gehaald uit iedereen die bij de partij betrokken is; alleen zo kan het CDA in de komende jaren zijn aantrekkingskracht behouden. Dat vereist primair dat het CDA in dialoog durft te blijven met zichzelf en met de samenleving. Onvoldoende inhoudelijke discussie binnen de volle breedte van de partij zorgt voor te weinig tegenwicht tegen verzakelijking en verstarring van de praktische CDA-politiek. Het CDA moet een wervende en herkenbare politieke partij zijn die leden, kiezers en maatschappelijke organisaties zo goed en breed mogelijk betreft bij het voorbereiden, uitvoeren en verdedigen van politieke standpunten. Een klimaat dat open staat voor discussie en gesprek, toerusting van vertegenwoordigers en leden en een heldere en gespreide verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de verschillende geledingen van de partij kunnen hiertoe bijdragen. Met name het leveren van goede politici en bestuurders en het ontwikkelen van visie zijn basisvoorwaarden voor een vitale politieke beweging.

Om het politiek-inhoudelijke profiel te handhaven en zelfs nader aan te scherpen, dient het CDA een actieve, moderne organisatie te blijven. Er dient continu gewerkt te worden aan verbetering van de organisatie. Elke tijd vraagt immers eigentijdse antwoorden en structuren. Een politieke organisatie is permanent op zoek naar evenwicht, er bestaat geen statische situatie. Met andere woorden: beweging en verandering vormen de basis, terwijl organisatie en vorm daarvan zijn afgeleid. Voor de commissie staan bij de beantwoording van de vraag wat we als CDA willen zijn en blijven, de volgende noties centraal:

Volkspartij in het hart van de samenleving

- visie op de samenleving
- gerichtheid op alle lagen van de bevolking
- aanspreekbaar willen zijn in volle breedte voor groepen/mensen

Bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen op alle bestuurlijke niveaus

- in praktijk brengen van maatschappijvisie
- gekwalificeerde personen op bestuurlijke en politieke functies
- uitgebreid netwerk van bestuurders/politici

Leidend in opinieontwikkeling van de samenleving

- ontwikkeling van gedachtengoed door studie en research
- voeling houden met mensen en groepen in de samenleving
- discussie in vereniging en daarbuiten ten behoeve van meningsvorming over beleid
- politieke standpuntbepaling

Vitale vereniging

- ideëel betrokken leden
- gemotiveerd en gekwalificeerd kader
- verantwoordelijkheidsbeleving en ontplooiingsmogelijkheden van het kader op alle niveaus
- goed georganiseerde basisactiviteiten (zoals ledenadministratie, financiën)
- organisator van publiek debat

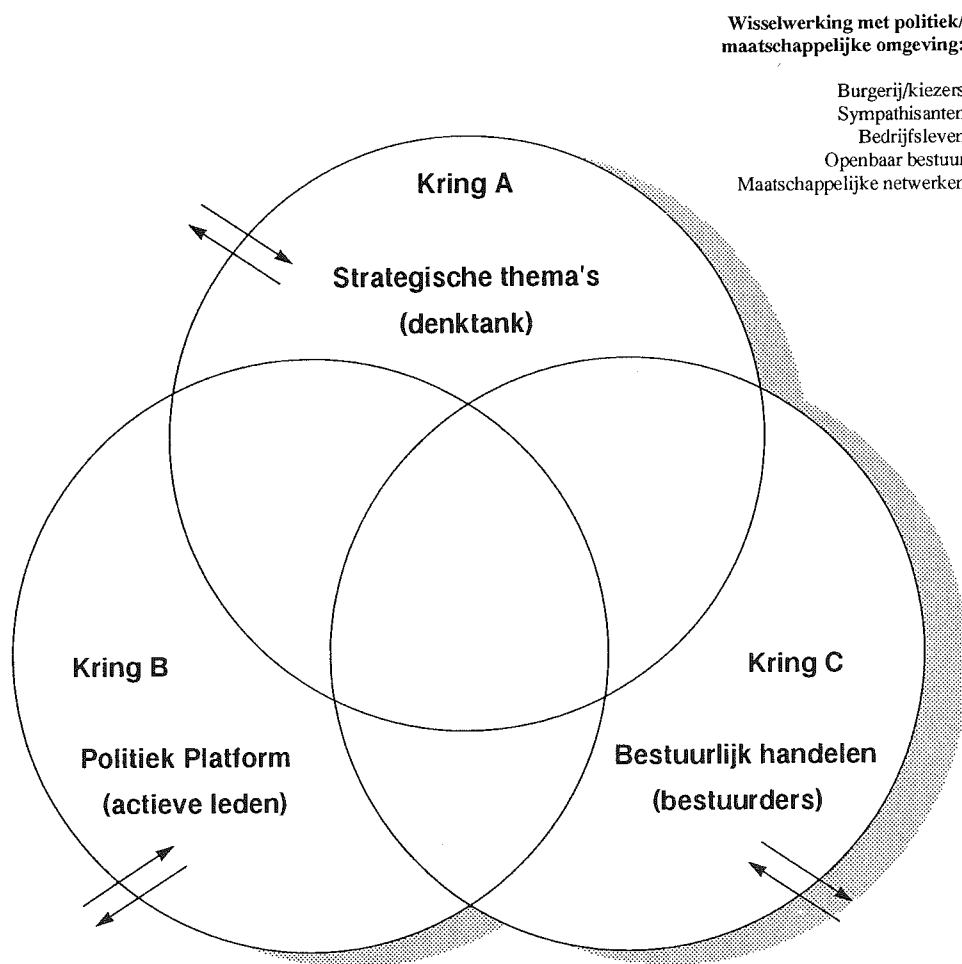
In de definiëring van het CDA klinken drie elementen door. Allereerst is het CDA een politieke partij. De politieke doelen en idealen zoals neergelegd in het 'Program van Uitgangspunten' en partijprogramma's zijn voor een ieder het gezamenlijk vertrekpunt. Het CDA is voorts een vrijwilligersorganisatie. De betrokkenheid van vrijwilligers, de actieve leden, vormt de motor van de beweging. En tot slot kan het CDA ook gedefinieerd worden als een gelaagde organisatie die van onderaf is opgebouwd, met gemeentelijke en provinciale afdelingen en landelijke bestuurlijke organen naar analogie van de bestuurlijke structuur van Nederland. Het principe van de spreiding van verantwoordelijkheid is op de CDA-organisatiestructuur van toepassing.

De kerntaken van het CDA hebben betrekking op:

- Het innemen van standpunten en het aangeven van oplossingsrichtingen voor politiek-maatschappelijke vraagstukken ter stimulering van het publieke debat.
- Het zorgdragen voor gekwalificeerde politici en bestuurders.
- Het zorgen voor een adequate verenigingsinfrastructuur.

De drie kringenbenadering

De structuur van het CDA moet naar de mening van de commissie verder bij de tijd worden gebracht, wil het CDA zijn kerntaken naar behoren kunnen uitvoeren. De commissie heeft hiertoe een organisatiefilosofie voor het CDA geformuleerd, die uitgaat van de gedachte dat een heldere structuur de partijcultuur ten goede zal komen en de vitaliteit van de christen-democratische beweging dient. Aan de organisatiefilosofie liggen de vijf trefwoorden herkenbaarheid, eenduidigheid, verscheidenheid, democratie en betrokkenheid zoals omschreven in het inleidende hoofdstuk ten grondslag. Gegeven het grote verlies van onze partij bij de afgelopen verkiezingen heeft daarnaast bij het formuleren van de concrete voorstellen ook het criterium van de financiële doelmatigheid een rol gespeeld. Tot slot is de mate van realiseerbaarheid door de commissie in de overwegingen betrokken. De partijorganisatie wordt in deze organisatiefilosofie primair als een samenhangend geheel van onderscheiden delen opgevat. Er wordt uitgegaan van drie kringen, elk met een eigen doelstelling, die elkaar wederzijds versterken. De kringen onderscheiden zich van elkaar in de tijd en naar doelgroep. Elke kring kent op zijn beurt weer een horizontale en een verticale dimensie. De dynamiek en samenhang van het kringenmodel vloeit voort uit de overlap tussen de drie kringen.



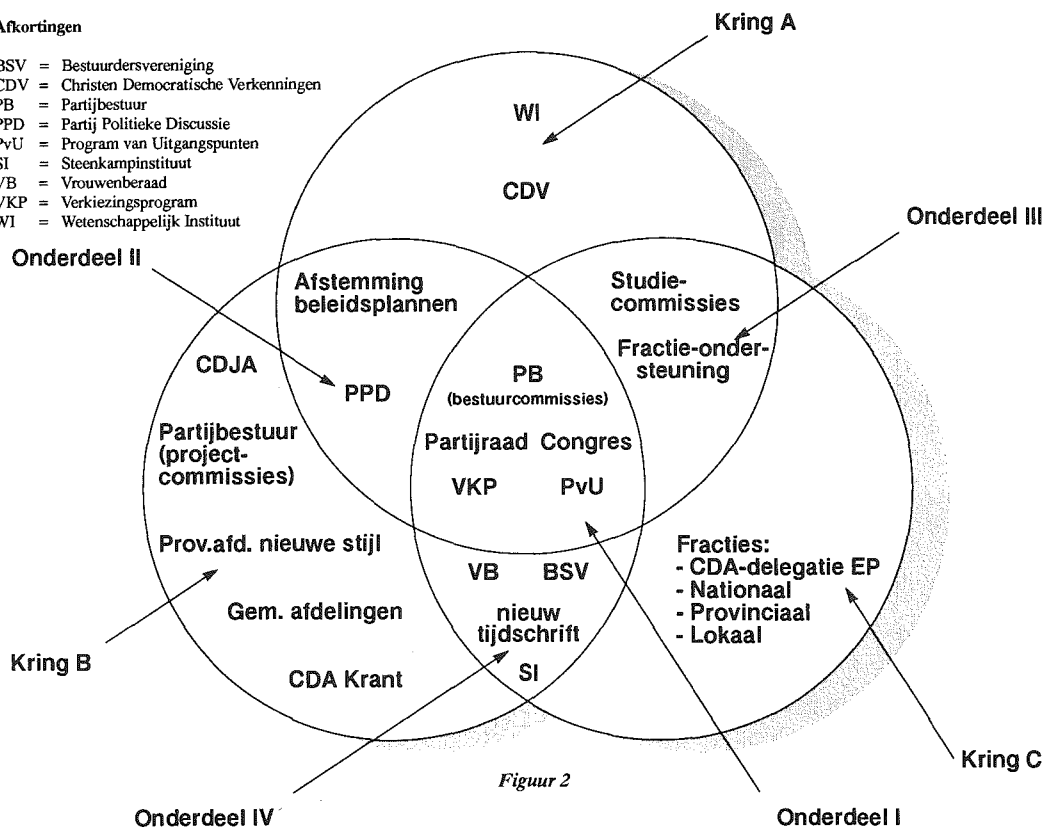
Figuur 1

Een eerste algemene omschrijving

De eerste kring (Kring A in figuur 1), is de kring van de ontwikkeling van de strategie. In deze kring staan de keuze en uitwerking van strategische thema's en de ontwikkeling van de politieke visie van de partij centraal. Verdieping van de christen-democratische uitgangspunten, analyse van de centrale vraagstukken voor de komende jaren en richtinggevende uitspraken over de politieke inzet van het CDA zijn hier aan de orde. De 'denkers' van de partij vormen in deze kring de drijvende kracht. De tweede kring (Kring B in figuur 1), is de kring van het politieke platform. In deze kring worden de partijpolitieke thema's in de volle breedte van de partij bediscussieerd. De actieve leden vormen de spil deze kring. De derde kring (Kring C in figuur 1), is de kring van het bestuurlijk handelen. Dit is de kring van de politiek-bestuurlijke actualiteit, waarin het primaat bij de gekozen bestuurders ligt. Zij maken de feitelijke politieke keuzen in de dagelijkse politieke praktijk.

Afkortingen

BSV = Bestuurdersvereniging
 CDV = Christen Democratische Verkenningen
 PB = Partijbestuur
 PPD = Partij Politieke Discussie
 PvU = Program van Uitgangspunten
 SI = Steenkampinstituut
 VB = Vrouwenberaad
 VKP = Verkiezingsprogramma
 WI = Wetenschappelijk Instituut



Figuur 2

Positionering partijgeledingen en -organisaties

Binnen het drie kringenmodel nemen de verschillende partijgeledingen en -organisaties ieder een eigen plaats in (zie figuur 2). Heldere taakverdelingen en -afbakening en spreiding van verantwoordelijkheden zijn hierbij, naast een versterkte inhoudelijke samenwerking, de belangrijkste invalshoeken.

De kern van het drie kringenmodel wordt gevormd door het gebied waar de drie kringen bijeen komen, onderdeel I in figuur 2. In deze kern van het model wordt: de samenhang tussen de drie kringen bevorderd voor wat betreft afstemming van werkzaamheden en taken enerzijds en communicatie tussen de verschillende kringdeelnemers anderzijds (partijbestuur); de circulatie binnen het model bevorderd (partijbestuur); de koers van de partij bepaald (partijraad); en de grondslag bewaakt (congres). In het hart van het model zijn dus verschillende organen actief.

Het partijbestuur heeft tot taak de spreekbuis van de achterban te zijn. Enerzijds door signalen en behoeften uit de achterban ten aanzien van te bestuderen/bediscussiëren thema's op te pakken dan wel door te geleiden, anderzijds door de agenda van de partijraad te richten op de profilering van de politieke koers van de partij. Op grond van een goede taakverdeling binnen het partijbestuur en door te werken met zogenaamde bestuurscommissies zal het partijbestuur deze taken vorm kunnen gaan geven. Daarnaast geeft het partijbestuur leiding aan de vereniging CDA waarbij communicatie en doorstroming centrale uitgangspunten vormen en heeft ze een belangrijke regiefunctie te vervullen.

De partijraad doet richtinggevende uitspraken over de hoofdlijnen van beleid en de verdieping van de politieke visie. Als hoogste politieke orgaan binnen de beweging bepaalt de partijraad de uiteindelijke koers van de partij.

Het partijcongres heeft een specifieke eigen verantwoordelijkheid naast de partijraad. De bewaking van de grondslag en de besluitvorming over de statuten behoren tot de taak van het partijcongres.

Tot slot horen het verkiezingsprogramma en het program van uitgangspunten in de kern van het model thuis. Zij zijn de resultante van de besluitvorming van respectievelijk partijraad en congres en vormen de ideologische en politiek-inhoudelijke basis voor alle actoren in het model.

In Kring A, de kring van de strategische thema's, is het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (WI) actief. Het WI heeft tot taak de politieke visie van de partij verder te ontwikkelen op basis van het gedachtengoed zoals neergelegd in het 'Program van Uitgangspunten'. De basis van haar werkzaamheden vormt het eigen meerjarenonderzoeksplan. Daarnaast heeft het WI een eigen maandelijks verschijnend tijdschrift, Christen Democratische Verkenningen, dat ook in kring A gepositioneerd is.

In Kring B, de kring van het politieke platform, staat het actieve lid op lokaal, provinciaal en landelijk niveau centraal. De bespreking van partijpolitieke thema's vindt in deze kring zo dicht mogelijk bij de achterban plaats. Daartoe moet het kamerkringniveau organisatorisch verder worden versterkt opdat de kamerkringen als dragers van de partijpolitieke discussies dienst kunnen gaan doen. In een door het partijbestuur-nieuwe stijl vast te stellen beleidsplan worden voor een periode van 1 à 2 jaar de onderwerpen omschreven

waarop de partijpolitieke discussie zich op de verschillende niveaus binnen de partij zal concentreren. Gefaciliteerd vanuit het landelijke bureau zullen ad hoc projectgroepen ter ondersteuning dan wel stimulering van deze discussie optreden. De jongerenorganisatie, het CDJA, neemt in kring B een eigen positie in. Zij vormt de voorhoede van de jongeren die actief willen zijn voor de christen-democratische politiek en heeft in deze zin een belangrijke taak bij het tot activiteit en bezinning prikkelen van jongeren. Binnen deze kring vervult de CDA-Krant een belangrijke informatiefunctie.

In Kring C tenslotte, de kring van het bestuurlijk handelen, zijn de gekozen vertegenwoordigers van het CDA op lokaal, provinciaal en landelijk niveau de belangrijkste deelnemers. Zij zijn degenen die de feitelijke beleidskeuzes mede bepalen, die de politieke praktijk vormgeven.

De kracht van het model

De commissie acht het begrip 'eenheid in verscheidenheid' van wezenlijk belang voor de organisatorische vormgeving van de partij. Elke kring en de daarin functionerende geledingen en organisaties hebben het primaat voor de daar aangegeven terreinen. De meerwaarde van het kringenmodel is gelegen in de combinatie van onderlinge samenhang (gevisualiseerd in de overlap tussen de drie kringen) enerzijds en taakverdelingen en spreiding van verantwoordelijkheden tussen de verschillende kringen anderzijds. Eigen verantwoordelijkheden en een eigen missie gaan hand in hand met onderlinge afstemming en samenwerking. De commissie wijst daarmee een centralistische benadering van de hand. Zij is, met de commissie-Gardeniers, van mening dat juist een spreiding van verantwoordelijkheden de vitaliteit en vernieuwingskracht van het CDA ten goede zal komen. Een situatie met elkaar in evenwicht houdende krachten zal de voor de inhoudelijke verdieping zo noodzakelijke gedachtenwisseling in de partij juist stimuleren en hoeft allerm minst in tegenspraak te zijn met de wens en noodzaak de regiefunctie binnen de partij te herstellen. Regie kan in onze partij niet gemist worden. Maar de commissie-Gardeniers waarschuwt daarbij terecht voor een situatie waarin de regie in zichzelf opgesloten raakt, een doel op zich wordt. Arrogantie van bestuurders, een verminderd enthousiasme en geringere betrokkenheid van de leden bij de partij liggen dan op de loer.

Een spreiding van verantwoordelijkheden en respect voor ieders eigen positie in het grotere geheel kan, uitgaande van ideële verwantschap en een gemeenschappelijk gedragen koers, hier tegenwicht bieden en een stimulans betekenen voor de dialoog en vernieuwing in de partij.

Kijken we nu naar de plaatsen waar de drie kringen elkaar overlappen (zie figuur 2, de onderdelen I t/m IV) dan wordt de kern gevormd door onderdeel I. Dit onderdeel vormt het hart van het model, hier komen de drie kringen samen.

In onderdeel II staat de afstemming tussen verschillende werkplannen centraal. Het gaat hier om het beleidsplan van de partij en het onderzoeksplan van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA. Bij de opstelling en evaluatie van deze werkplannen dient, met respect voor ieders eigen verantwoordelijkheid en kerntaken, afstemming plaats te vinden. Wederzijdse vertegenwoordiging op bestuurlijk niveau garandeert de gewenste samenhang tussen beide werkplannen.

In onderdeel III wordt de betrokkenheid van bestuurders bij de ontwikkeling van de strategische politieke visie van de partij vorm gegeven. Voorts vindt hier ook de noodzakelijke ideële voeding van bestuurders plaats. Concreet kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan ondersteuning van de fractie(s) vanuit het WI en deelname van volksvertegenwoordigers aan WI-studiecommissies/discussiebijeenkomsten. Onderdeel IV is opgebouwd uit een tweetal elementen: ideologische vorming/scholing van leden en bestuurders; netwerkvorming en wisselwerking tussen gekozenen en leden. Naast het Steenkampinstituut bevinden zich in dit onderdeel de CDA-Bestuurdersvereniging en het CDA-Vrouwenberaad (zij zijn overigens ook in onderdeel I tegenwoordig, in de vorm van een (partij-)bestuurscommissie). Het (beoogde) nieuwe tijdschrift, waarin Bestuursforum en CD/Actueel zo mogelijk zullen opgaan, bevindt zich eveneens in onderdeel IV. Dit blad zal bestemd zijn voor gemeente- en provinciebestuurders, kaderleden en overige geïnteresseerden in en buiten het CDA.

Elk model kent zijn beperkingen, zo ook dit model. De werkelijkheid is altijd dynamischer dan een statische beschrijving op papier. Wat de commissie echter primair voor ogen staat is aan te geven wat voor de verschillende CDA-geledingen en verbanden de meest passende plaats in het model is. Posities liggen niet vast, juist beweging en doorstroming zijn binnen het model een vereiste. Het model leeft omdat het transparant is in het ten opzichte van elkaar functioneren van de drie kringen, maar ook ten opzichte van de omgeving buiten het model. Uitgangspunt daarbij is wel dat ieder werkt vanuit de eigen kerntaken en verantwoordelijkheden en met het oogmerk met elkaar aan de slag te zijn, immers in de onderlinge samenhang gaat de kracht van de christen-democratische beweging schuil.

De verenigingsinfrastructuur als randvoorwaarde voor het model

De werking van het drie kringenmodel valt of staat met een goede ondersteunende infrastructuur die als 'smeerolie' fungeert. Op alle niveaus, lokaal, provinciaal en landelijk, moet de verenigingsinfrastructuur de randvoorwaarden veilig stellen om een vitale christen-democratische beweging in stand te houden. Een eigentijds ledenbeleid, human resource-management, een integraal communicatiebeleid en facilitering van inhoudelijke discussie en dialoog op elk niveau zijn hierbij de speerpunten. De commissie is van mening dat versterking van de verenigingsinfrastructuur op deze punten nodig is. De commissie bepleit een meer samenhangende benadering en gerichte aandacht op enkele hoofdpunten, mede met het oog op de budgettaire beperkingen. Een decentrale aanpak, organisatorische effectiviteit, eenduidigheid en het vermijden van afstand tussen leden en betaalde krachten zijn bij de structurering van de verenigingsinfrastructuur belangrijke uitgangspunten.

III. DE GEWENSTE VERANDERINGEN UITGEWERKT

Gebiedsbepaling

In dit hoofdstuk wordt voor verschillende onderdelen van de organisatiestructuur van het CDA een veranderingsrichting geschetst. Een bij de tijd brengen van de organisatiestructuur acht de commissie vooral nodig om de inbreng van de leden bij de partij te vergroten en de interne samenhang tussen onderscheiden onderdelen te versterken. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de CDA-visie ook in de toekomst duidelijk in het publieke debat moet blijven doorklinken. Op de gekozen CDA-politici rust de belangrijke taak de visie van het CDA duidelijk en helder te verwoorden, zodat de boodschap wordt gehoord, uitstraling heeft en effect sorteert. Zij dienen hun gedrag bij voortduring hieraan te toetsen.

De structuur van het CDA moet zodanig zijn dat activiteit en betrokkenheid van leden, vrijwilligers en bestuurders, bij partijactiviteiten wordt gestimuleerd. De drempel tot deelname aan het partijpolitieke debat, tot het mede dragen van verantwoordelijkheden, moet aanzienlijk worden verlaagd. Het volkspartijkarakter van de partij moet worden versterkt. Iedere mens telt, ook binnen de CDA-organisatie. De inbreng van iedereen, op grond van eigen capaciteiten en voorkeuren, verdient waardering. Of men nu deskundige is op een bepaald beleidsterrein, campagnefolders verspreidt, partijbijeenkomsten bezoekt of brieven schrijft, het CDA kan ieders inbreng gebruiken. In contacten tussen kiezers en gekozenen, tussen vrijwilligers en professionals moet meer vanzelfsprekend dan voorheen door laatstgenoemden worden geïnvesteerd. Een open en continue dialoog is van essentieel belang voor de dynamiek van de christen-democratische beweging.

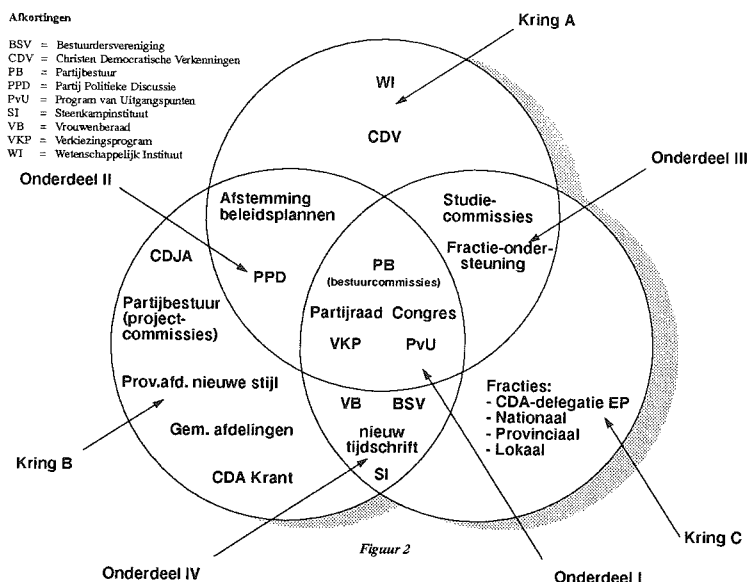
Afstemming van de verschillende onderdelen van de organisatiestructuur van het CDA is daarnaast nodig om in een historisch gegroeide situatie meer samenhang en coherentie aan te brengen. Het drie kringenmodel geldt hierbij als uitgangspunt. Eenduidigheid, verscheidenheid en partij-democratie vormen de drie invalshoeken voor de herijking van de organisatiestructuur zoals de commissie deze voorstelt. Rode draad voor de commissie is dat iedere geleding binnen de partij haar eigen taak en eigen verantwoordelijkheid heeft en moet kunnen beleven. Binnen een pluriform geheel van verbanden en organen moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is. Een verbeterde communicatie, een heldere politieke regie en een op elkaar afgestemde werking van verbanden en organen moet de eenduidigheid van de christen-democratische beweging bevorderen.

Hoofdstukindeling

De commissie heeft moeten vaststellen dat er een aantal facetten zijn die remmend werken op de door haar voorgestane inrichting van de beweging CDA. De commissie heeft hierbij haar aandacht gericht op de in de statuten omschreven verbanden en organen van het CDA. In haar behandeling van structuurvoorstellen is de commissie uitgegaan van de situatie zoals deze op dit moment in de partijorganisatie bestaat. Doel is te komen tot een coherent geheel aan structuurvoorstellen die de huidige organisatiestructuur van het CDA zodanig aanpassen dat het drie kringenmodel als uitgangspunt voor de organisatiestructuur van de tweede helft van de jaren negentig kan gaan dienen. De verhouding tussen landelijke, provinciale en lokale partijstructuren komt hierbij als eerste aan de orde. Het functioneren van een aantal landelijke organen komt vervolgens aan bod. Tot slot wordt het functioneren van en de onderlinge taakverdeling tussen een aantal aan het CDA gelieerde organisaties op landelijk niveau nader beschouwd.

De verticale organisatiestructuur van de partij

De huidige verticale organisatiestructuur van het CDA, in het drie kringenmodel gepositioneerd in Kring B, wordt gekenmerkt door een samenspel van verschillende delen die zich in de loop van de tijd zodanig hebben ontwikkeld dat in een aantal gevallen sprake is van een goede afstemming en samenwerking, in een aantal gevallen kunnen echter ook overlappingsen en een gebrek aan aansluiting geconstateerd worden. Dit laatste vormt reden tot zorg.



Globaal zijn er drie lagen binnen de partijorganisatie te onderscheiden: het lokale niveau van de gemeentelijke afdelingen, het landelijke niveau van het partijbestuur en een 'midden'niveau. Het 'midden'niveau vormt in de partijorganisatie het minst duidelijke niveau omdat er verschillende verbanden op dit niveau actief zijn; denk aan de provinciale afdeling, de regio, de statenkring en de kamerkring. Naast deze partijverbanden functioneren er op de drie niveaus ook nog andere structuren, zogenaamde functionele verbanden die betrekking hebben op een bepaalde categorie leden binnen het CDA. De CDA-Bestuurdersvereniging, het CDA-Vrouwenberaad en het CDJA kennen zowel op landelijk niveau als op decentraal niveau structuren die naast de genoemde partijstructuren bestaan. Tot slot zijn er dan ook nog zogenaamde projectstructuren die zich onderscheiden van de permanente organisatiestructuur van het CDA vanwege hun tijdelijke karakter. Een duidelijk voorbeeld van een projectstructuur is de tijdelijke organisatie rondom een campagne.

Het lokale niveau is van de drie lagen binnen de partijorganisatie het meest helder. Binnen het drie-kringen-model vormen de gemeentelijke afdelingen de motor van de partijpolitieke discussie. Lokale omstandigheden zijn voor de inrichting van afdelingen heel belangrijk. De commissie acht het daarom niet wenselijk en noodzakelijk concrete voorstellen te formuleren voor dit niveau, mede gelet op het grote aantal afdelingen. Voorwaarden voor de gewenste cultuurverandering zijn reeds op dit niveau, door de 'korte lijnen' tussen de individuele leden, afdelingsbestuurders en gekozen vertegenwoordigers, in principe voldoende aanwezig. Een sterkere dienstverlening vanuit het provinciaal niveau naar de afdelingen is een heel wezenlijk onderdeel van de cultuurverandering. Strakke structuren mogen juist binnen een gemeentelijke afdeling geen belemmering zijn voor vergroting van de betrokkenheid en het draagvlak via een open discussie. Het 'midden'niveau wordt vanuit de gemeentelijke afdelingen, de basis, voorzien van informatie over hetgeen onder de CDA-leden en op lokaal niveau leeft en speelt. Een grotere vrijheid in de samenstelling van de afdelingsbesturen moet mogelijk zijn. Gemeentelijke afdelingen moeten zoveel mogelijk in de besturen van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl vertegenwoordigd zijn. Regulier overleg tussen afdelingsvoorzitters onderling en (zonodig regionaal georganiseerd) overleg met het provinciaal niveau kunnen hierbij dienen als goede hulpstructuren.

Het naast elkaar bestaan van verschillende structuren leidt met name op het 'midden'niveau tot een onnodige versnippering van activiteiten en tot ondoorzichtigheid die de betrokkenheid van leden niet ten goede komt. Op het 'midden'niveau blijkt het CDA te beschikken over een onnodig grote hoeveelheid specialistische en vaak naast elkaar opererende structuren. De belangrijkste zijn:

- provinciale afdelingen
- kamerkringen
- afdelingen van de CDA-Bestuurdersvereniging
- CDJA-afdelingen
- provinciale afdelingen van het CDA-Vrouwenberaad

De commissie vraagt zich hierbij allereerst af wat de meerwaarde van het naast elkaar bestaan van al deze structuren is en acht het twijfelachtig of dit voor het gemiddelde partijlid duidelijk te onderscheiden structuren zijn. De commissie is voorts van mening dat de kwaliteit van de partijpolitieke activiteit op het 'midden'niveau' van doorslaggevend belang zal zijn voor de beoogde doorstroming van mensen, betrokkenheid van leden bij de standpuntbepaling en actieve communicatie en informatie-uitwisseling. De commissie pleit met het oog daarop voor meer concentratie en samenhang op het 'midden'niveau.

De provinciale afdelingen nieuwe stijl zijn in het drie kringenmodel de dragers van de partijpolitieke discussie. Willen de provinciale afdelingen-nieuwe stijl kunnen slagen in deze nieuwe ambitieuze taakstelling, dan is naast ondersteuning van en/of samenwerking met het landelijk partijbureau, ook een verlegging van financieringsstromen en een uitgewerkt plan van aanpak noodzakelijk. De commissie doet hierover enige uitspraken in de hoofdstukken V en VI.

Voorstel 1

De organisatiestructuur van het CDA moet op het 'midden'niveau inzichtelijker en doelmatiger worden. Daartoe stelt de commissie allereerst voor aansluiting te zoeken bij de hoofdstructuur van het openbaar bestuur in Nederland, voor wat betreft de huidige en toekomstige provinciale indeling. Dit betekent dat er in plaats van de bestaande negentien kamerkringen, vijftien provinciale afdelingen-nieuwe stijl zullen ontstaan (de twaalf provincies tezamen met de drie nieuwe regio's Overleg Orgaan Rijnmond, Regio Overleg Amsterdam en Haaglanden). Ten tweede pleit de commissie voor een verregaande integratie van bestaande partijstructuren op het 'midden'niveau. Analoog aan het functioneren van het landelijk partijbestuur, stelt de commissie voor dat de vijftien provinciale afdelingen-nieuwe stijl gaan werken met zogenaamde bestuurscommissies (zie pagina 34). Dit betekent dat er naast een integratie van bestaande partijverbanden (provinciale afdelingen, regio's, statenkringen, kamerkringen) in één verband, eveneens sprake zal zijn van een integratie van functionele verbanden. De provinciale afdelingen-nieuwe stijl zullen elk beschikken over een provinciale bestuurscommissie-binnenlands bestuur en een provinciale bestuurscommissie-Vrouwenberaad. Daarnaast kan ten behoeve van de grensoverschrijdende contacten en het vertalen van Europees beleid naar de burgers, bedrijven en organisaties in de eigen regio, met name in grensprovincies, gedacht worden aan de instelling van een bestuurscommissie Europa. Naast de provinciale afdelingen-nieuwe stijl, zullen op het 'middenniveau nog slechts de CDJA-afdelingen als losstaande verbanden opereren.

Het algemeen bestuur van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl dient, in navolging van de structurering van het landelijke partijbestuur, voor een deel uit vertegenwoordigers van lokale afdelingen en voor een beperkt deel uit vrijgekozenen te bestaan. Hiertoe behoren de voorzitter, vice-voorzitter, penningmeester en een campagne/communicatie coördinator. De voorzitter van het bestuur van de provinciale afdeling-nieuwe stijl is lid van het landelijke partijbestuur. Het bestuur van de provinciale afdeling-nieuwe stijl is verantwoordelijk voor:

de provinciale vertaling van het beleidsplan zoals vastgesteld door het landelijke partijbestuur en daarmee voor de vormgeving van de partijpolitieke discussie; de aansturing van de drie werkvelden zoals in het volgende voorstel beschreven; de eigen financiën en het personeelsbeleid.

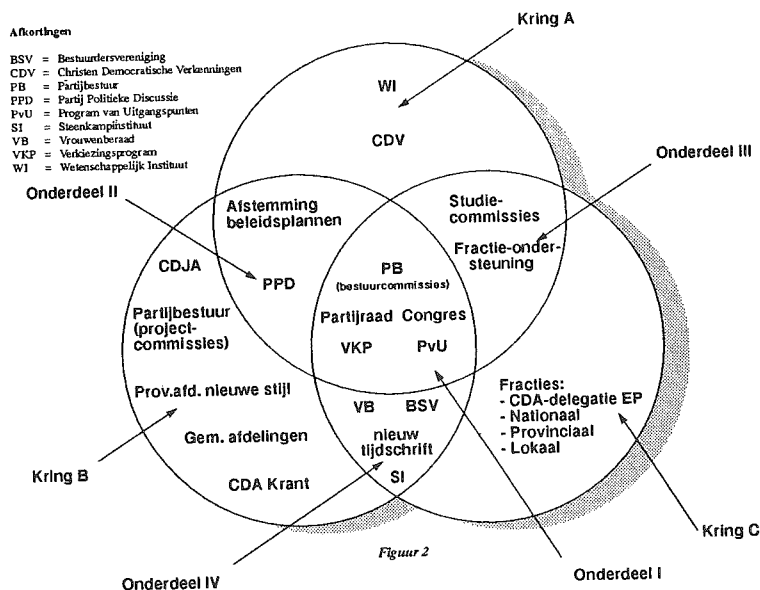
Voorstel 2

De kernverantwoordelijkheden van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl dienen zich volgens de commissie te concentreren rond de volgende drie werkvelden: organisatorisch-intermediaire functie; ledenbeleid met oog voor ledenzorg en ledenwerving; scholing en doorstroming van leden en bestuurders. Door een aanscherping en versterking van de kamerkringsteunpunten en Verenigings- en Scholingsconsulenten moet het mogelijk zijn goede invulling te geven aan genoemde werkvelden. De bestaande kamerkringsteunpunten dienen zich verder te ontwikkelen opdat zij door organisatorische en administratieve ondersteuning de spil van de partijpolitieke discussie binnen de provinciale afdeling-nieuwe stijl kunnen vormen. De aanstelling van Verenigingsconsulenten zoals in gang gezet in 1993, moet voor alle provinciale afdelingen-nieuwe stijl uitgangspunt worden. Deze Verenigingsconsulenten zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van het ledenbeleid; zij begeleiden, adviseren en stimuleren afdelingsbesturen bij het opzetten van ledenwerfacties en ledenzorg. De regionale Scholingsconsulenten van het Steenkampinstituut dienen zich te ontwikkelen tot Scholingsconsulenten van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl. De consulenten dragen zorg voor de christen-democratische toerusting van leden en bestuurders en hebben een belangrijke rol bij het human resource-beleid binnen de partij. Zij stimuleren enerzijds de leden en bestuurders om zich te kwalificeren voor bepaalde werkzaamheden/functies binnen de partij en brengen anderzijds deze deskundigheden en belangstellingsvelden van leden en bestuurders in kaart zodat voor de partij een actueel deskundigenbestand ontstaat waaruit op alle niveaus geput kan worden. De taken van Verenigingsconsulent en Scholingsconsulent zullen voor een deel elkaar overlappen. De commissie streeft dan ook naar onderlinge afstemming en samenwerking waar mogelijk en wil de optie van samenvoeging van beide functies op termijn in overweging geven.

Over de exacte personele invulling van de drie onderscheiden werkvelden wil de commissie geen uitspraken doen, zij acht dit de taak van de provinciale afdelingsbesturen zelf. Wel is de commissie van mening dat de sector verenigingszaken van het landelijk partijbureau een belangrijke stimulerende en begeleidende rol bij de versterking van genoemde werkvelden op provinciaal niveau kan vervullen. De commissie denkt hierbij bijvoorbeeld aan een jaarlijkse bijeenkomst voor alle consulenten, een goede registratie van NAW-gegevens, regelmatige informatievoorziening (zie ook hoofdstuk IV Verenigingsinfrastructuur).

De landelijke organen

De landelijke organen van het CDA, het partijcongres, de partijraad en het partijbestuur, vormen 'gezamenlijk' het besturend deel van het CDA. Zij staan in het hart van het drie kringenmodel (onderdeel I in figuur 2). Zij zijn verantwoordelijk voor respectievelijk de grondslag, de koers en de samenhang (afstemming werkzaamheden, interne communicatie) en de doorstroming binnen het CDA. De partijvoorzitter speelt een cruciale rol bij de invulling en uitvoering van de werkzaamheden.



De commissie is met de commissie-Gardeniers van mening dat de sturende functie van de genoemde landelijke organen in de afgelopen tijd onvoldoende tot uitdrukking is gekomen. Er bleek sprake te zijn van een onscherpe afbakening van verantwoordelijkheden; afstemming en centrale regie op landelijk niveau vonden te weinig plaats; het ontbrak aan voldoende gezichtsbepalende uitspraken waaruit de koers en samenhang van de partij sprak en de afstand tussen basis en top werd als te groot ervaren. Bezinning op de landelijke structuur van het CDA roept de volgende vragen op: voldoen genoemde organen nog aan hun oorspronkelijke taakstelling; zijn de taakafbakeningen aan de top van de partij duidelijk genoeg; welke uitstraling hebben genoemde organen op de christen-democratische beweging als geheel en meer specifiek hoe sterk is de relatie met de achterban.

Uitgangspunt bij de vitalisering van de topstructuur van de partij vormt voor de commissie de profilering van de eigen verantwoordelijkheden en taken van het desbetreffende orgaan binnen het drie kringenmodel. De macht die een orgaan formeel bezit moet ook zijn vertaling krijgen in het gezag dat het uitstraalt. Een herijking van verantwoordelijkheden brengt mee dat tussen de vertegenwoordigers van de respectievelijke organen en kringen respect moet ontstaan voor het wederzijds primaat. Zo staat voor de commissie bijvoorbeeld vast dat haar voorstellen ertoe moeten leiden dat de formele (top)structuur van het CDA en de informele (machts)structuur rondom de gekozenen dichter bij elkaar komen. De transparantie van de topstructuur van de partij dient - naast een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en het daarmee gepaard gaande herstel van de regiefunctie binnen de partij - in de ogen van de commissie ook tot uitdrukking te komen in een vergrote inbreng van de leden bij de besluitvorming.

Partijcongres

Het partijcongres is formeel het hoogste orgaan van de partij. Het is verantwoordelijk voor de bewaking van de grondslag en vaststelling van de grondwettelijke regelingen. Door omvang en samenstelling is het partijcongres in de huidige situatie niet goed in staat deze formele positie daadwerkelijk tot gelding te brengen. De commissie is van mening dat hierin verandering moet komen. Het partijcongres behoudt een specifiek eigen verantwoordelijkheid naast de partijraad. Om hieraan invulling te geven moet de directe betrokkenheid van de gemeentelijke afdelingen meer tot zijn recht komen. Daarnaast moet het partijcongres uitgroeien tot een belangrijk mobilisatie-platform door de functie van jaarlijkse ontmoetingsdag van alle CDA-ers en sympathisanten te gaan vervullen.

Voorstel 3

Het partijcongres is en blijft verantwoordelijk voor de grondslag (Program van Uitgangspunten) en grondwettelijke regelingen (statuten en huishoudelijk reglement) van de partij. Alleen afgevaardigden van de gemeentelijke afdelingen hebben stemrecht op het partijcongres. Het democratisch gehalte van de besluitvorming zal daardoor toenemen; afgevaardigden van gemeentelijke afdelingen moeten direct kunnen stemmen over zaken zoals statutenwijziging. De relatie met de partijraad als voorportaal van het partijcongres en de vele schriftelijke voorbereidingen van bijvoorbeeld statutenwijzigingen moeten verdwijnen. Het partijbestuur is verantwoordelijk voor de voorbereiding van het partijcongres. De technische leiding wordt in handen gelegd van een door het partijbestuur te benoemen congrespresidium. Voor de legitimatie van de besluitvorming dient een quorum te worden vastgesteld. De gemeentelijke afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor de aanwezigheid van het quorum.

Het partijcongres wordt een jaarlijkse bijeenkomst die wordt gehouden bij de start van het politieke seizoen. De commissie stelt voor dat het partijcongres in september en wel op de zaterdag na Prinsjesdag gehouden wordt.

Partijraad

In de praktijk is de partijraad de laatste jaren steeds meer een orgaan geworden dat, bedolven onder lawines van papier, uitspraken deed in (partij)politieke discussies die over het algemeen als weinig bindend werden ervaren en in de ogen van aanwezigen niet altijd op democratische wijze tot stand kwamen. Daarbij bleek van de bestaande besluitvormingsmechanismen geen stimulans tot daadwerkelijke betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid uit te gaan.

De partijraad is het orgaan dat richtinggevende uitspraken doet over de hoofdlijnen van beleid en de verdieping van de politieke visie. Verkiezingsprogramma's worden in de toekomst door de partijraad vastgesteld en bekrachtigd. De partijraad bepaalt binnen dit model de uiteindelijke politieke koers van de partij die voor alle CDA-politici, bestuurders en actieve leden als uitgangspunt dient. De partijraad ziet er daarbij op toe dat het politiek primaat wordt uitgeoefend binnen door de partij vastgestelde kaders. Wil de partijraad deze functie kunnen waarmaken dan zijn in de ogen van de commissie aanpassingen in het huidige functioneren noodzakelijk. Bewerkstelling van een open discussieklimaat, versterking van het democratisch gehalte van de besluitvorming en stimulering van meer inbreng en invloed van de leden op de partijraad, vormen belangrijke onderdelen op grond waarvan de bevoegdheden van de partijraad weer nieuw leven kunnen worden ingeblazen.

Voorstel 4

De partijraad heeft tot taak gezichtsbepalende politieke uitspraken te doen op basis waarvan de koers van de partij wordt bepaald. Zij komt hiertoe jaarlijks tweemaal bijeen, in het voor- en najaar.

Om de inbreng en invloed van de leden op de partijraad te vergroten, kiest de commissie voor een stemhebbend lidmaatschap op grond van ledenvertegenwoordiging. De stemhebbende leden van de partijraad zijn de afgevaardigden van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl, de leden van het partijbestuur alsmede - zij het bij wijze van overgangsmaatregel - het CDA-Vrouwenberaad en het CDJA (immers zij representeren een eigen achterban). Het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, het Steenkampinstituut en de commissie Buitenland verkrijgen geen stemhebbend lidmaatschap omdat er geen sprake is van ledenvertegenwoordiging. Ook de CDA-Bestuurdersvereniging is geen stemhebbend lid van de partijraad. De commissie is van mening dat er - mede gelet op het verplichte lidmaatschap van deze vereniging - in het geval van de CDA-Bestuurdersvereniging geen sprake is van een binnen het CDA-ledenbestand te onderscheiden en te vertegenwoordigen zelfstandig segment.

De commissie wil het aantal stemhebbende leden terugbrengen van 250 naar ongeveer 150 om het proces van democratische besluitvorming en de daadwerkelijke betrokkenheid te bevorderen. Namens iedere provinciale afdeling-nieuwe stijl zijn in ieder geval twee afgevaardigden stemhebbend lid van de partijraad; daarnaast geeft ieder vol duizendtal betalende leden recht op één extra afgevaardigde. Dit geldt ook voor het CDA-Vrouwenberaad en het CDJA.

Om voorts een open discussieklimaat te creëren en het democratisch gehalte van de besluitvorming te versterken, is het noodzakelijk dat er voldoende gelegenheid is voor amendering en bespreking van de onderwerpen die op de partijraad aan de orde zijn. Er kan alleen besluitvorming over resoluties en amendementen plaatsvinden wanneer ze tijdig aan de partijraadsleden zijn toegestuurd. Subamendering als mogelijkheid vervalt. Alleen via het partijbestuur en via de algemene ledenvergaderingen van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl en via de algemene ledenvergaderingen van het CDA-Vrouwenbe-raad en van het CDJA kunnen resoluties en amendementen worden ingediend. Wel kan het partijbestuur ter vergadering voorstellen ter bevordering van de besluitvorming doen. Daarnaast zal in de toekomst over de amendementen en resoluties en niet meer over de pre-adviezen van het partijbestuur moeten worden gestemd. Het dagelijks bestuur is belast met de technische leiding van de partijraad.

Partijbestuur

Het partijbestuur is het bestuur van de vereniging CDA, geeft leiding aan de vereniging en onderhoudt de contacten met de gelieerde organisaties. Het vervult naast een belangrijke regiefunctie, een essentiële rol bij het bevorderen van de circulatie van informatie en de doorstroming van mensen binnen het CDA. Daarnaast heeft het bestuur een grote verantwoordelijkheid voor het organiseren van de dialoog binnen de partij. Van essentieel belang is dat, uitgaande van het drie kringenmodel, begrip en respect ontstaat voor het primaat van de partij voor personele beslissingen en beslissingen over de programmatische hoofdlijnen. Het bestuur van de partij dient wel steeds het politiek primaat van de gekozen CDA-politici ten aanzien van de besluitvorming in politiek-actuele zaken te respecteren. Bij de selectie van personen dient het partijbestuur de aanbevelingen van de commissie-Gardeniers ter harte te nemen. Kandidaten moeten primair beoordeeld worden op hun inzet en kunde om in het politiek handelen steeds weer de verbinding met de uitgangspunten te leggen. Van kandidaten mag worden verwacht dat zij zich terdege bewust zijn van het vertegenwoordigende karakter van hun functie. Deze criteria zijn ook op de samenstelling van het partijbestuur zelf van toepassing.

Een nadere bezinning op het profiel van het partijbestuur is nodig. Naast de kwaliteit van de bestuurders spelen hierbij ook de omvang van het partijbestuur en een beperking tot de kerntaken een rol. Het functioneren van het partijbestuur laat zich op dit moment aanmerken als een wijze van werken waarbij men niet echt toe komt aan het daadwerkelijk sturing geven aan de vereniging CDA. Naast de huidige omvang van het partijbestuur spelen hierbij een rol dat er meer structuren naast elkaar bestaan zoals het dagelijks bestuur, het kern-dagelijks bestuur, en dat er onduidelijkheden zijn over de functie en het nut van verschillende overlegvormen zoals het secretarissenoverleg, het penningmeesters-overleg, de landelijke permanente campagnecommissie en het voorzittersoverleg met de kamerkringen. Door zich meer toe te spitsen op de eigen kerntaken en aan de voorbereiding van de werkzaamheden meer aandacht te besteden, kan het partijbestuur het eigen functioneren versterken.

Voor daadwerkelijk bestuur van de vereniging CDA op hoofdlijnen zijn meer betrokkenheid en inbreng van kennis vanuit het partijbestuur bij de voorbereiding en het nemen van besluiten voorwaarden. De commissie wil daarom overgaan tot het instellen van bestuurs/projectcommissies.

Voorstel 5

De commissie acht een omvang van ten hoogste 25 stemhebbende partijbestuurders wenselijk. Hiertoe behoren de 15 voorzitters van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl en 10 overige leden, waaronder de leden van het dagelijks bestuur en de voorzitters van de bestuurscommissies. Het partijbestuur heeft maximaal 5 adviseurs: de fractievoorzitter in de Tweede Kamer, de fractievoorzitter in de Eerste Kamer, de delegatieleider van het CDA in het Europees Parlement, de directeur van het Wetenschappelijk Instituut en de voorzitter van het CDJA. Het dagelijks bestuur wordt gekozen uit het partijbestuur en kent alleen stemhebbende leden. Het dagelijks bestuur kan zich naar behoefte laten bijstaan door de adviseurs van het partijbestuur. De partijvoorzitter wordt op voorstel van het partijbestuur, via een ledenraadpleging gekozen. De eerste en tweede vice-voorzitter worden op voorstel van het partijbestuur door de partijraad gekozen. Het dagelijks bestuur is als onderdeel van het partijbestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, voor het voorbereiden van partijbestuursvergaderingen en het ziet erop toe dat de besluiten worden uitgevoerd.

Voorstel 6

Gelet op ervaringen bij publieke organen (gemeente/provincie) heeft de commissie gekozen voor een 'benadering' à la het Raadscommissiesmodel voor de ondersteuning van het partijbestuur (dit geldt ook voor de provinciale afdelingen nieuwe stijl, zie pagina 28/29). De commissie pleit voor de instelling van een tweetal commissiestructuren waarin ook niet partijbestuursleden zitting kunnen hebben. Onderscheiden worden *bestuurscommissies* gericht op het besturen van de vereniging CDA en *projectcommissies* gericht op concrete (inhoudelijke) projecten, die zijn voorzien van een tijdshorizon.

Als *bestuurscommissies* wordt gedacht aan:

- buitenland (de huidige commissie Buitenland)
- binnenlands bestuur (het dagelijks bestuur van de CDA-Bestuurdersvereniging)
- verenigingszaken (inclusief financiën; de penningmeester is voorzitter)
- Vrouwenberaad (het dagelijks bestuur van het CDA-Vrouwenberaad)

Permanente bestuurscommissies staan altijd onder leiding van een partijbestuurslid. Daarnaast kan het bestuur voor projecten (bijvoorbeeld voortvloeiend uit het beleidsplan van de partij) specifieke *projectcommissies* instellen. Deze behoeven niet persé onder leiding van een partijbestuurslid te staan, wel moet een partijbestuurslid hierin vertegenwoordigd zijn om de band met het partij-

bestuur te waarborgen. Voorbeelden van deze commissies zijn de reeds bestaande werkgroep ouderenbeleid en het Intercultureel beraad (ICB), maar ook kan worden gedacht aan bijvoorbeeld een commissie sociaal beleid of een financieel-economische commissie.

Voorstel 7

Ten aanzien van de samenstelling en taakverdeling van het dagelijks bestuur doet de commissie het volgende voorstel:

- voorzitter: eerst verantwoordelijke voor de bestuurlijke processen en de verhouding tussen partij en gekozenen op nationaal niveau (waaronder communicatie)
- 1e vice-voorzitter: contacten binnen de vereniging en in stand houden van de dialoog met maatschappelijke organisaties
- 2e vice-voorzitter: buitenland en gelieerde organisaties (incl. afstemming beleidsplanning)
- penningmeester: partijbureau, financiën, ledenbeleid
- (bestuurlijk) secretaris: verenigingsorganisatie, juridische zaken, kandidaatstellingen etc.
- daarnaast twee leden die enkele inhoudelijke projecten trekken

Ledenraadpleging

De basis van het CDA zijn de leden, zij vormen het draagvlak voor een vitale christen-democratische beweging. Op grond van de betrokkenheid en inzet van de leden krijgt de partij een eigen gezicht. Het CDA is een organisatie die in grote mate rust op vrijwilligers. In haar wijze van opereren dient de partij en dienen de betaalde krachten binnen de partij rekening te houden met dit gegeven. Als uitgangspunt geldt dat de beweging van onderop wordt aangestuurd. De betrekkingen tussen leden en partijvertegenwoordigers moeten nauw zijn. Betrokkenheid van de leden bij standpuntbepaling en partijpolitieke discussies moet op alle niveaus de ruimte krijgen. De partijdemocratie moet hoog in het bestuurlijk vaandel geschreven staan.

De commissie vat de huidige geringe betrokkenheid van leden bij de partij en het bestaan van een kloof tussen top en basis op als een van de kernproblemen van het CDA van dit moment. De herkenbaarheid en het democratisch gehalte van de partij zijn in het geding. In de structuurvoorstellen van de commissie die reeds de revue zijn gepasseerd, heeft deze invalshoek zwaar gewogen. Om de inbreng van de leden bij de partij nog verder gestalte te geven, wenst de commissie ook directe vormen van democratie in ogenschouw te nemen. De commissie is van mening dat het instrument van de ledenraadpleging een belangrijke toegevoegde waarde kan hebben. Het individuele lid wordt daarmee op directe wijze aangesproken op zijn betrokkenheid bij de politieke beweging CDA en de herkenbaarheid van de partij kan worden vergroot.

De commissie pleit voor de introductie van het instrument van de ledenraadpleging als een extra mogelijkheid om de actieve betrokkenheid van leden bij de partij te stimuleren. Zij pleit voor een directe vorm van democratie bij besluiten die betrekking hebben op de keuze van de gezichtsbepalende personen van de partij. Het betreft dan:

- Het partijbestuur doet hiertoe het voorstel. Aldus wordt de betrokkenheid van de leden en het gevoel van herkenning met de eigen vertegenwoordigers vergroot en wordt ruimte voor regionale vertegenwoordiging/spreiding geboden. Meer ruimte voor regionale vertegenwoordiging betekent ook dat de 'verbodsbepalingen' inzake het voeren van voorkeursacties moeten worden afgeschaft. De commissie stelt voor de interne partijverklaring op dat punt aan te passen met ingang van de Provinciale Statenverkiezingen.

Voor de commissie staat voorop dat de herkenbaarheid van en de betrokkenheid bij het CDA bepalende factoren zijn voor het gewenste evenwicht tussen invloed en verantwoordelijkheid. De positionering van de aan het CDA gelieerde organisaties op landelijk niveau in het drie kringenmodel wordt in dit licht gezien. Het creëren van een open klimaat waarin de dialoog binnen de partij goed kan gedijen en waarin actieve leden alle ruimte krijgen om aan partijpolitieke activiteiten en discussies deel te nemen, staat voorop. In het drie kringenmodel nemen de verschillende aan het CDA gelieerde organisaties onderscheiden plaatsen in. De commissie kiest voor een benadrukking van de eigen kerntaken en missie van het betreffende organisatie in combinatie met meer onderlinge samenhang.



Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA is primair in Kring A actief. Zij heeft tot taak de strategische politieke visie van de partij verder te ontwikkelen op basis van het gedachtengoed zoals neergelegd in het program van uitgangspunten. De rapporten van het Wetenschappelijk Instituut moeten vertrekpunt zijn voor de discussies en standpuntbepaling binnen de partij. De basis van haar werkzaamheden vormt het meerjarenonderzoeksplan van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.

Voorstel 9

Bij de opstelling en evaluatie van het meerjarenonderzoeksplan van het WI dient, met respect voor de eigen verantwoordelijkheid en kerntaken van het WI, afstemming plaats te vinden met het beleidsplan dat door het partijbestuur wordt vastgesteld. Wederzijdse vertegenwoordiging op bestuurlijk niveau garandeert de gewenste samenhang tussen beide werkplannen. Het partijbestuur kan volgens de statuten vier personen (waaronder de voorzitter dan wel vice-voorzitter) afvaardigen naar het WI-Bestuur. De directeur van het Wetenschappelijk Instituut is adviseur van het partijbestuur en van de partijraad. De banden tussen de CDA Tweede Kamerfractie en het WI dienen te worden versterkt.

Steenkampinstituut

De functie van het Steenkampinstituut binnen het CDA is een tweeledige functie. Enerzijds draagt het zorg voor de overdracht van het christen-democratisch gedachtengoed door middel van scholing en vorming van leden en bestuurders (bijvoorbeeld de kaderschool). Anderzijds richt het Steenkampinstituut zich op het meer 'technische' scholingswerk (denk aan cursussen zoals leren spreken in het openbaar, het aanleren van discussietechnieken) en stimuleert zij de vorming van netwerken en doorstroming van bestuurders. In deze tweeledige rol staat het Steenkampinstituut open voor: leden die actief bezig willen zijn met het christen-democratisch gedachtengoed en/of bestuurlijke kwaliteiten willen ontwikkelen; bestuurders die behoefte hebben aan ondersteuning ter bevordering van het eigen (herkenbare) functioneren. Het Steenkampinstituut bevindt zich voor wat betreft de doelgroepen waarvoor zij zich inzet in onderdeel IV van het drie kringenmodel, op het snijvlak tussen de actieve leden en de bestuurders. Het Steenkampinstituut opereert hierbij zowel nationaal als decentraal, op het 'midden' niveau. De activiteiten op landelijk niveau worden vormgegeven door het curatorium en een kleine staf, op het 'midden' niveau functioneren de zogenaamde Scholingsconsulenten en de scholingscommissies.

De commissie constateert dat er een duidelijke samenhang bestaat tussen de twee werkvelden van het Steenkampinstituut en werkzaamheden elders in de partij. Voor wat betreft de overdracht van het christen-democratisch gedachtengoed liggen de werkzaamheden van het Steenkampinstituut en het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA in elkaars verlengde. In de praktijk wordt hierop reeds ten dele ingespeeld, getuige bijvoorbeeld regelmatige docentschappen van WI-medewerkers bij de kaderschoolleergangen. Voor wat betreft het tweede werkdomein van functionele scholing en netwerkvorming, is een belangrijke samenhang te constateren met de werkzaamheden van de sector verenigingszaken van het landelijk partijbureau. Zo blijken de activiteiten van de Scholingsconsulenten van het Steenkampinstituut en van de Verenigingsconsulenten verwantschap te vertonen.

Voorstel 10

De commissie wil de mogelijkheid van een opsplitsing van de taken van het Steenkampinstituut in overweging geven. In de huidige situatie zou de beleidsmatige verantwoordelijkheid voor kaderopleidingen en overdracht van ideologie naar de mening van de commissie bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA kunnen worden gelegd. De vormingsactiviteiten (inclusief de scholingsconsulentenstructuur) van het Steenkampinstituut zouden aangehaakt kunnen worden bij de sector verenigingszaken van het partijbureau. Samenvoeging op termijn van de functies van Verenigings- en Scholingsconsulent tot regionaal werkzame CDA-consulenten wil de commissie hierbij in overweging geven.

CDA-Vrouwenberaad

Het CDA-Vrouwenberaad wil meer vrouwen voor de politiek interesseren en in het bijzonder hun integratie binnen het CDA bevorderen. Het aandeel vrouwen dat binnen het CDA deelneemt aan de actieve politiek neemt gestaag toe. De commissie constateert dat er in het CDA een deel van de vrouwen wel, maar een deel ook bewust geen lid is van het CDA-Vrouwenberaad. Vrouwen uit deze laatste categorie pleiten soms zelfs voor opheffing van het CDA-Vrouwenberaad; zij voelen zich eerder aangetrokken tot de vorming van zakelijke vrouwennetwerken, waarvan het gemeenschappelijk belang ligt in het kennen van elkaars specialisme en werk. De vorming van dergelijke netwerken komt nog maar moeizaam op gang, de organisatiegraad kan nog aanmerkelijk worden verbeterd.

Voor de commissie is het zonneklaar dat er meer CDA-vrouwen in de actieve politiek moeten kunnen participeren. Structurele aanpassingen moeten ervoor zorgen dat het CDA-Vrouwenberaad meer haar verantwoordelijkheid voor de participatie van vrouwen in het CDA kan waarmaken. De voorstellen die de commissie hieromtrent doet resulteren in een positionering van het CDA-Vrouwenberaad in het drie kringenmodel op het snijvlak van onderdeel I en onderdeel IV, respectievelijk de bestuurscommissie-Vrouwenberaad en het aspect van de netwerkvorming.

Voorstel 11

Er dient een permanente (pb) bestuurscommissie-Vrouwenberaad te komen die het partijbestuur adviseert over de uit te zetten koers ten aanzien van de positie van vrouwen. De voorzitter hiervan is qualitate qua de voorzitter van het CDA-Vrouwenberaad. Er wordt gestreefd naar een personele unie tussen deze bestuurscommissie en het dagelijks bestuur van de vereniging CDA-Vrouwenberaad. Op provinciaal niveau vindt een analoge benadering plaats. De bestuurscommissie-Vrouwenberaad is verantwoordelijk voor het stimuleren van participatie van vrouwen in het CDA. De verenigingsorganisatie van het CDA-Vrouwenberaad blijft voorshands bestaan en moet zich gaan omvormen tot een vrouwennetwerk van en voor het CDA. Voor het jaar 2000 moet dit voltooid zijn en kan de aparte verenigingsstructuur worden ontbonden. Het CDA-Vrouwenberaad blijft tot die tijd stemhebbend lid van de partijraad.

CDA-Bestuurdersvereniging

De bestuurders van het CDA, georganiseerd met name in de CDA-Bestuurdersvereniging vervullen een vitale rol bij de activering van partij en leden. Zij zijn als 'actief lid' en gekozen verantwoordelijk voor het betrekken van geïnteresseerde leden bij de politiek binnen hun regio. Het is met name deze netwerkfunctie die voor de commissie reden is om voor te stellen de Bestuurdersvereniging uit z'n huidige, enigszins geïsoleerde, positie te halen en integraal te koppelen aan de partijstructuur. Het versterkt laten doorklinken van de bestuurlijke belangen komt ook beter tot zijn recht binnen het geheel van het CDA. Hierbij wordt uitgegaan van het - ook juridisch - in stand houden van de CDA-Bestuurdersvereniging. De positie van de CDA-Bestuurdersvereniging in het drie kringen model is vergelijkbaar met die van het CDA-Vrouwenberaad. Ook de CDA-Bestuurdersvereniging bevindt zich op het snijvlak van onderdeel I en onderdeel IV, respectievelijk als bestuurscommissie-binnenlands bestuur en vanwege de netwerkfunctie van de vereniging.

Voorstel 12

De commissie stelt voor om te komen tot de instelling van een permanente (pb) bestuurscommissie-binnenlands bestuur. De voorzitter hiervan is qualitate qua de voorzitter van de CDA-Bestuurdersvereniging. Er wordt gestreefd naar een personele unie tussen deze bestuurscommissie-binnenlands bestuur en het dagelijks bestuur van de CDA-Bestuurdersvereniging. Op provinciaal niveau vindt een analoge benadering plaats (zie pagina 28/29). De landelijke bestuurscommissie-binnenlands bestuur zou met enige regelmaat grootschalige wervende bijeenkomsten voor CDA-bestuurders kunnen beleggen. Deze bijeenkomsten zouden aan kunnen sluiten bij de ledenraad van de CDA-Bestuurdersvereniging.

CDJA

Het CDJA moet haar voorhoederol blijven vervullen en jongeren betrekken bij de politiek; in het bijzonder bij de christen-democratische politiek. Het CDJA moet geen doel op zich worden, maar dient wervend en drempelverlagend te zijn voor die jongeren die belangstelling hebben voor de politiek, voor het CDJA en vervolgens het CDA. Het CDJA is daarom opgezet als zelfstandige organisatie, omdat zij ervan overtuigd is dat deze zelfstandigheid de belangstelling van jongeren voor de politiek vergroot. De commissie wil deze wens tot zelfstandigheid respecteren en doet daarom voorstellen tot verder invulling hiervan. Het CDJA vormt het politieke platform voor jongeren en neemt daarom ook een eigen plaats in in Kring B van het drie kringenmodel.

Voorstel 13

Het CDJA versterkt zijn onafhankelijke positie. Derhalve doet de commissie geen voorstellen voor de organisatie van het CDJA. De voorzitter van het CDJA is adviserend lid van het partijbestuur en het CDJA is stemhebbend lid van de partijraad. De subsidie vanuit het CDA blijft beschikbaar, maar dient besteed te worden aan door het CDJA te organiseren activiteiten die gericht zijn op de doorstroming en de positie van jongeren in het CDA. Hiervoor legt men jaarlijks - als subsidie-aanvraag - een beleidsplan voor aan het partijbestuur.

IV. DE VERENIGINGSINFRASTRUCTUUR

In hoofdstuk I heeft de commissie vastgesteld dat de door haar bepleite aanpassing van de huidige partijorganisatie, naast een plan voor implementatie, waarover in Hoofdstuk VI meer, valt of staat met een goede verenigingsinfrastructuur. De verenigingsinfrastructuur moet de randvoorwaarden veilig stellen om een vitale christen-democratische beweging in stand te houden. Leden en sympathisanten moeten zich kunnen herkennen in en zich thuis voelen bij de partij, haar vertegenwoordigers, maar ook bij de betaalde krachten die de beweging op de diverse niveaus ten dienste staan. De verenigingsinfrastructuur moet daarom ook zodanig georganiseerd zijn dat ze inzichtelijk en toegankelijk is. Aan de orde komen achtereenvolgens het landelijk partijbureau, ledenbeleid, human resource-management en communicatiebeleid.

Partijbureau

Het partijbureau, oftewel het CDA-secretariaat, is - naast de gelieerde en CDA-organisaties die reeds de revue zijn gepasseerd - één van de onderdelen die in het CDA-huis gevestigd zijn. Het partijbureau bestaat uit drie onderdelen: een sector politiek/bestuur; een sector verenigingszaken; een sector facilitaire zaken. Het landelijke partijbureau verricht een veelheid van taken die vooral dienen om de verschillende organen en verbanden in de partij te faciliteren, ondersteunen en van informatie te voorzien. De verdeling van de activiteiten is op dit moment als volgt:

De sector politiek/bestuur houdt zich primair bezig met de ondersteuning van de landelijk functionerende organen: inhoudelijke voorbereiding van partijraad en -congres; ondersteuning van de werkzaamheden van het partijbestuur en het dagelijks bestuur; ondersteuning van de partijvoorzitter; communicatie en woordvoering; facilitering en ondersteuning van de partijpolitieke discussie; landelijk aanspreekpunt voor vragen over de partij in relatie tot de genoemde organen.

De sector verenigingszaken is verantwoordelijk voor een goed ledenbeleid; verzorgt de uitgifte van de CDA-bladen; verschaft algemene informatie over de partij (activiteiten-overzichten, adressengidsen, CDA-tel enz.); voert een actief human resource-beleid; treedt op als stimulator van de betaalde krachten die in de provinciale afdelingen-nieuwe stijl actief zijn; en is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de activiteiten zoals manifestaties, congressen, permanente campagne enz.

De sector facilitaire zaken beheert de financiële zaken van de partij; ondersteunt de verschillende in het CDA-huis aanwezige organisaties en de medewerkers en draagt zorg voor een goede documentatie-afdeling en bibliotheek.

Vanuit het partijbureau moet zorg gedragen worden voor een goede uitvoering van de bestuurlijke besluitvorming. Hierbij spelen voor wat betreft de sector verenigingszaken de provinciale afdelingen-nieuwe stijl een essentiële rol. Afstemming van de uitvoering vereist dan ook overleg met de provinciale afdelingen-nieuwe stijl, waarbij zaken als haalbaarheid van plannings, onderlinge afstemming en technisch-organisatorische aspecten aan de orde zijn.

Het partijbureau ondersteunt de vereniging CDA die voor het grootste deel bestaat uit vrijwilligers. De medewerkers van het partijbureau dienen zich hiervan bewust te zijn. Het bureau en de medewerkers moeten uiteraard benaderbaar zijn voor de afdelingen en de leden, maar de commissie benadrukt dat de kleinschaligheid van het bureau een concentratie op bepaalde kerntaken nodig maakt. Daarbij kiest de commissie voor maatvoering. Om aan de gedifferentieerdheid van de onderlinge wensen van de leden en afdelingen tegemoet te komen dienen in de eerste plaats de provinciale steunpunten en consultants vragen van leden en lokale afdelingen in hun regio te beantwoorden. Steunpunten en consultants vallen onder verantwoordelijkheid van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl. Vragen ten aanzien van de actuele politiek horen thuis bij de medewerkers en de afdeling voorlichting van de CDA-fractie in de Tweede Kamer.

Vragen die betrekking hebben op het functioneren van de landelijke organen (partijcongres, partijraad, partijbestuur, bestuurscommissies/projectcommissies) en die de partijvoorzitter betreffen, behoren - naast vragen over zaken als ledenbeleid, de CDA-bladen, communicatie - te worden beantwoord door de medewerkers van het partijbureau.

Voorstel 14

De commissie acht - in lijn met de voorstellen die zij doet ten aanzien van het functioneren van het partijbestuur en het dagelijks bestuur - een structurele functiescheiding van bestuurlijke (gekozen bestuurders) en uitvoerende taken (benoemde functionarissen) noodzakelijk. Tot op heden is een benoemde partijsecretaris naast de aan hem opgedragen bestuurlijke en campagne-activiteiten verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het partijbureau. Ook is de commissie van mening dat in de toekomst per verkiezingscampagne gezien moet worden wie de meest gekwalificeerde persoon voor de functie van campagneleider is. De huidige qualitate qua koppeling met de functie van partijsecretaris zou moeten vervallen. De commissie beveelt dan ook aan, te komen tot de benoeming van een directeur partijbureau, belast met de leiding van het partijbureau en de verenigingsorganisatie. Deze persoon rapporteert aan het dagelijks bestuur.

Voorstel 15

De commissie is van mening dat haar keuze voor intensivering van de contacten met de verschillende geledingen van de partij en met groepen en organisaties daarbuiten (zie taakstelling leden dagelijks bestuur op pagina 35), ook betrekking heeft op de versterking van de relatie tussen het landelijk partijbureau en de Tweede Kamerfractie (medewerkers), waarbij met name aspecten als voorlichting/communicatiebeleid, campagnevoering en betrokkenheid bij de inhoudelijke voorbereiding van partijpolitieke discussies en besluitvorming aan de orde zijn. De commissie geeft in overweging dat een dergelijke intensivering tot stand gebracht kan worden via het instellen van reguliere vormen van overleg en via het jaarlijks organiseren van een gezamenlijke bijeenkomst. De bureaudirecteur moet hierbij vanuit het partijbureau een voortrekkersrol vervullen.

Ledenbeleid

Eigentijds ledenbeleid omvat de elementen ledenzorg en ledenwerving en is tevens gedifferentieerd beleid. Doel van ledenbeleid is het draagvlak onder de beweging in stand te houden en zo mogelijk te versterken. Dit kan door de leden blijvend te enthousiasmeren en te activeren en door nieuwe leden te werven. In de huidige tijd waarin alle politieke partijen worden geconfronteerd met teruglopende ledenaantallen en het CDA in een moeilijke fase verkeert, is een goed ledenbeleid van essentieel belang.

Voorwaarde om een goed ledenbeleid te kunnen voeren is weten wat (potentiële) leden vinden van het CDA en verwachten van een lidmaatschap. Op voorstel van de commissie is in de afgelopen maanden een ledenonderzoek gehouden (voor een overzicht van de uitkomsten van dit ledenonderzoek, zie bijlage). Verschillende conclusies die op grond van dit ledenonderzoek te trekken zijn, zijn van belang voor het te voeren ledenbeleid. Waarom wordt/blijft men lid van het CDA? Uit het ledenonderzoek blijkt dat de christelijke grondslag en herkenbaarheid van de partij en z'n vertegenwoordigers, de wens om politiek actief te zijn en de mogelijkheden die de partijstructuur biedt om ook daadwerkelijk actief te kunnen zijn, belangrijke redenen voor steun aan de partij vormen.

Voorstel 16

De commissie acht het kunnen beschikken over actuele informatie over meningen van leden, ex-leden en potentiële leden ten aanzien van het CDA en het lidmaatschap van de partij vereist voor een goed ledenbeleid. Zij stelt voor het door haar reeds in gang gezette ledenonderzoek tot een reguliere vorm van peiling onder leden uit te bouwen.

Ledenwerving

De doelgroepen die voor het CDA van belang zijn om te werven als lid zijn: diegenen die sympathiek staan tegenover het CDA en zijn uitgangspunten; diegenen die belangstelling hebben voor de politiek in het algemeen. Tot deze doelgroepen moet het CDA zich richten met een duidelijk verhaal over zijn uitgangspunten, partijcultuur en -structuur en over zijn activiteiten. Daarbij moeten - toekomstige - leden ook worden gewezen op de 'voordelen' van het lidmaatschap van een politieke partij. Immers, lidmaatschap van het CDA biedt: inbreng in de politieke koers van het CDA (bijv. vaststelling verkiezingsprogramma); invloed op de samenstelling van de lijst van volksvertegenwoordigers in Tweede Kamer en Europees Parlement en op de keuze van de partijvoorzitter (via een rechtstreekse ledenraadpleging); jaarlijkse ontmoeting met CDA-politici op een voor alle leden toegankelijk partijcongres in september; invloed op de samenstelling van lijsten voor gemeenteraden en Provinciale Staten; exclusieve informatie over het CDA als vereniging en als politieke partij (bijv. via automatische ontvangst van de CDA-krant).

Voorstel 17

De commissie pleit voor permanente en meer gerichte (jaarlijkse) ledenwerfacties waarin het 'produkt' dat het CDA te bieden heeft goed voor het voetlicht wordt gebracht. Ledenwerfacties blijken het meest succesvol wanneer ze zo decentraal mogelijk worden opgepakt: 'leden werven leden' moet ook in de

toekomst een belangrijk uitgangspunt van ledenwerving vormen. Verenigingsconsulenten dienen hierbij een belangrijke rol te spelen (zie ook pagina 37/38).

Ledenzorg

Bij de ledenzorg moet men oog hebben voor het feit dat leden verschillende interessesferen kunnen hebben, in verschillende mate actief willen zijn en hierop hun verwachtingspatroon ten aanzien van het CDA-lidmaatschap afstemmen. Voor elk lid moet het CDA een soort van basispakket aan informatie en activiteiten te bieden hebben, daarbovenop is ruimte voor differentiatie. Dat wil zeggen dat afhankelijk van de voorkeuren van de leden zelf ruimere mogelijkheden geboden moeten worden voor betrokkenheid bij discussies en besluitvorming, voor verdere informatie-inwinning en voor actief zijn voor en in de partij.

Schematisch is een viertal typen CDA-leden te onderscheiden. Allereerst de kaderleden, de actieve leden die bereid zijn (veel van) hun vrije tijd aan het CDA te besteden. Zij willen cursussen volgen en/of geven, en willen plaats nemen in besturen of vertegenwoordigingen. Vervolgens de inhoudelijk betrokken leden, CDA-leden die erbij wensen te horen en als de gelegenheid zich op hun deskundigheidsterrein (ouderenbeleid, onderwijs, sociale zekerheid, minderheden enzovoort) voordoet, zich voor de partij willen inzetten. Ten derde de 'one-issue'-georiënteerde leden. Deze groep leden is een belangrijk, klein potentieel van deskundigen die op grond van belangstelling en ervaring, bereid zijn voor hun 'issue' actief te worden. Vaak gaat het hier ook om mensen die betrokken zijn bij belangenorganisaties (denk aan ouderenbonden, vakbonden, maar ook aan organisaties als de Vereniging Natuurmonumenten en Amnesty International). Tot slot de leden die de partij een warm hart toedragen, maar geen behoefte en/of tijd hebben om actief lid te zijn. Zij ondersteunen met hun lidmaatschap het christen-democratisch gedachtengoed, maar zijn verder passief lid van de partij. Incidentele vragen van deze leden moeten binnen de partij op adequate wijze beantwoord worden.

De commissie wil in dit verband benadrukken dat goede ledenzorg meer is dan de samenstelling van een pakket vol aantrekkelijke aanbiedingen, waarin iedereen iets van zijn/haar gading kan vinden. De partij moet zich inderdaad professioneel opstellen en beleid ontwikkelen waardoor het CDA-lidmaatschap aantrekkelijk blijft/wordt gemaakt, maar daarmee is niet alles gezegd. De basis van een goede ledenzorg c.q. een voorwaarde voor echte 'ledenbinding' is de opstelling van de vertegenwoordigers van de christen-democratische beweging. Van de christen-democratische herkenbaarheid van volksvertegenwoordigers in gemeente, provincie en in het parlement, van het inlevingsvermogen van volksvertegenwoordigers met betrekking tot de problemen van burgers gaat een aantrekkingskracht uit die door middel van beleid nauwelijks te evenaren is. Partijvertegenwoordigers dienen zich van deze verantwoordelijkheid bewust te zijn en hierop in te spelen.

Bij ledenzorg staan de volgende zaken centraal:

CDA-leden mogen rekenen op een correcte en persoonlijke behandeling

Lokaal/provinciaal: Juiste vermelding van basisgegevens; een welkom voor nieuwe leden; een directe, niet alleen schriftelijke vorm van benaderen; gerichte en verzorgde correspondentie.

Landelijk: Service ten aanzien van de geautomatiseerde NAW-administratie; correcte verzorging van afdrachten; ondersteuning en aansporing lokale afdelingen bij en tot contributiebetaling; ondersteuning van provinciale steunpunten ten aanzien van (administratieve) logistiek.

Het CDA inspireert zijn leden via politieke inhoud

Lokaal/provinciaal: Duidelijk verwoorden van aansprekende politieke thema's.

Landelijk: Politieke discussie steeds levend houden, er moet een dialoog blijven en een open gedachtenuitwisseling plaatsvinden; gevarieerd aanbod van politiek-filosofische tot concrete standpunten bij incidenten; zorgen voor landelijke platforms als themadiscussies, werkgroepen en periodieken.

Het CDA motiveert tot activiteit

Lokaal/provinciaal: Gevarieerd en laagdrempelig aanbod aan activiteiten; toegankelijkheid (fractie)werkgroepen waarborgen, eventueel dorpskern-gewijs of wijkgewijs; thema's bespreken die mensen direct raken.

Landelijk: Beperkt landelijk activiteitenplan aanbieden; deskundigheden van mensen registreren en daadwerkelijk benutten; open discussies en creativiteit stimuleren.

Ledeninitiatieven faciliteren bijstaan

Lokaal/provinciaal: Kader op de hoogte stellen en inzetten voor initiatieven van leden, niet alleen bij de verplichte nummers; op regionaal niveau geld hiervoor in reserve houden; leden eens een steuntje in de rug geven; periodieken inzetten als platform voor en door de leden.

Landelijk: Beschikbaar stellen van goed op peil gehouden adreslijsten en bepaalde deskundigheidsbestanden; mensen met elkaar in contact brengen.

Bevorderen van saamhorigheidsgevoel

Lokaal/provinciaal: Onderlinge solidariteit bewerkstelligen; niet alleen vergaderen, maar ook nog even 'napraten'; aandacht voor persoonlijke gebeurtenissen; zorg voor 'open' cultuur.

Landelijk: Werken vanuit de vanzelfsprekendheid dat de peiler onder het CDA de betrokkenheid van de leden is en dat zonder hen de vereniging CDA niet mogelijk is.

Voorstel 18

Bij ledenzorg vormen kwaliteit en diversiteit van het aanbod de twee belangrijke invalshoeken. Hieronder wordt verstaan: een open en democratisch functionerende partij, accurate en kwalitatief goede informatie alsook meer variatie in aanbod van activiteiten. De partij dient zich creatief en vernieuwend op te stellen, te zoeken naar nieuwe vormen van discussie, presentatie enz. De commissie is van mening dat dergelijke aspecten meer en structurele aandacht verdienen. De afdelingen en het landelijk partijbureau moeten dit in hun werkzaamheden als aandachtspunt meenemen en hiervoor beleid ontwikkelen. Met name voor de Verenigingsconsulenten in de provinciale afdelingen-nieuwe stijl is hier een belangrijke taak weggelegd.

Voorstel 19

De herkenbaarheid van de CDA-vertegenwoordigers, en dat is een belangrijk aspect van 'ledenbinding', moet bij voortduring een punt van aandacht zijn. Een eerste aanzet tot vergroting van de herkenbaarheid van CDA-vertegenwoordigers is een 'smoelenboek' van alle (landelijke) CDA-politici. Voorts zouden parlementariërs, in navolging van lokale bestuurders, in de gebieden die zij vertegenwoordigen op vaste tijden spreekuren kunnen houden, op werkbezoek kunnen gaan en het wekelijkse vragenuurtje in de Tweede Kamer kunnen gebruiken om aandacht te vragen voor wat er leeft onder de eigen achterban. Ook dienen CDA-leden op de hoogte gesteld te worden wie hun eigen afgevaardigden in de gemeenteraad, Provinciale Staten, Tweede en Eerste Kamer en Europees Parlement zijn. Dit geldt ook voor alle voorzitters van gemeentelijke afdelingen en provinciale afdelingen-nieuwe stijl en voor de steunpunten. Een goede adressengids is hiervoor noodzakelijk.

Human resource-management

Doel van human resource-management is de inzet van leden en sympathisanten op alle niveaus optimaal tot zijn recht te laten komen. Een meer effectieve aanpak waardoor de bijdrage van actieve leden en gekozen politici gericht, direct en zo optimaal mogelijk gestalte krijgt, kan het profiel van het CDA versterken. Eenieder die binnen de partij actief wil worden op grond van eigen capaciteiten en voorkeuren, moet hiertoe de ruimte krijgen. Bekendheid met de wensen, interesses en deskundigheden van betrokkenen is een eerste voorwaarde; een open partijstructuur waarin leden die actief willen zijn vrij kunnen bewegen, is een tweede voorwaarde.

Een speerpunt van human resource-beleid vormt het zoeken naar specifieke deskundigheden, het zorgdragen voor gekwalificeerde mensen voor de vereniging enerzijds en voor de actieve politiek anderzijds. Voor de vereniging gaat het hier om het vinden van nieuw talent dat diverse tot verenigingsactiviteiten kan inspireren en deze vorm kan geven. Voor de actieve politiek gaat het om werving, training en selectie van (kandidaat-)politici.

Human resource-management heeft in het drie kringen model een zeer belangrijke functie; het zorgt voor de noodzakelijke personele vernieuwing, stimuleert de instroom, doorstroom en uitstroom tussen de kringen en legt contact met de omgeving buiten het model. Instroom wil zeggen dat werving en selectie van geschikte kandidaten voor de vereniging of de actieve politiek, ook van buiten de drie kringen, voorop staat. Doorstroom wil zeggen dat aandacht wordt geschonken aan verdere persoonlijke ontwikkeling van mensen die reeds actief zijn binnen de partij. Daarmee wordt beoogd dat zij binnen het model een nieuwe plaats gaan innemen. Doorstroom impliceert een proces van functioneringsbegeleiding. Uitstroom wil zeggen dat rekening wordt gehouden met de noodzakelijke dynamiek en vernieuwing binnen de partij. Uitstroom is noodzakelijk om de instroom niet verstopt te laten raken. Het proces van uitstroom moet worden begeleid.

Voorstel 20

Speerpunt van human resourcebeleid vormt het vinden van specifieke deskundigen, gekwalificeerden voor: 1. functies binnen de vereniging en 2. politieke functies.

De zekerstelling van voldoende instroom om mogelijk geschikte kandidaten te kunnen selecteren voor de landelijke politiek valt onder verantwoordelijkheid van het partijbestuur. Op provinciaal en lokaal niveau zijn het respectievelijk het provinciaal afdelingsbestuur-nieuwe stijl en het gemeentelijk afdelingsbestuur die een belangrijke rol spelen bij de werving en selectie van geschikte kandidaten. Er moet hiervoor een deskundigenbestand worden aangelegd, in overleg met de Verenigingsconsulent en de Scholingsconsulent. De eerstgenoemde is speciaal verantwoordelijk voor het vinden van nieuw talent voor verenigingsactiviteiten op provinciaal en lokaal niveau. Scholingsconsulenten stimuleren leden en bestuurders zich te kwalificeren voor allerlei werkzaamheden/functies binnen de partij. Naast de deskundigheid van leden en bestuurders dient systematisch in kaart te worden gebracht voor welke werkzaamheden/functies men in aanmerking wil komen. De bestaande deskundigheidsformulieren moeten hiertoe worden uitgebreid. Het steunpunt registreert alle gegevens en geeft deze door aan de andere niveaus binnen de partij.

Voorstel 21

De commissie is voorstander van een systeem van functioneringsgesprekken met politici/bestuurders op alle niveaus. Waar dit nog geen regel is, moet het houden van functioneringsgesprekken worden geïntroduceerd. Hierbij moet oog zijn voor aspecten van doorstroom en uitstroom.

De commissie kan zich vinden in de voorstellen van de commissie-De Koning met betrekking tot de uitstroom van politici (de zogenaamde drie termijnen-regeling). Zij acht dit een bruikbare richtlijn mits wordt afgezien van een te rigide toepassing. Onevenwichtigheden in de samenstelling van de fractie moeten worden voorkomen.

Communicatiebeleid

Problemen op het vlak van communicatie hebben, zo constateerde ook de commissie-Gardeniers, in de afgelopen tijd het vertrouwen in de beweging geschaad. Interne communicatiekanalen bleken verstopt geraakt; berichtgeving door de publieke media over het CDA domineerde de interne berichtgeving en informatiekkanalen; de communicatie naar buiten toe was niet eenduidig, en bestond - met name in de campagnetijd - uit te veel wisselende signalen. Ook uit het ledenonderzoek komt duidelijk naar voren dat er sprake is van verstoorde relaties binnen de partij.

Bij communicatie draait alles om de relatie tussen 'zender', 'boodschap' en 'ontvanger(s)'. Van groot belang hierbij is allereerst dat voor de ontvangers, de leden, sympathisanten en meer in het algemeen de kiezers, duidelijk is wie er wanneer namens de partij als geheel spreekt. Daarbij komt dat de boodschap die wordt vertolkt helder, eenduidig moet zijn met als doel de visie en koers van het CDA op een evenwichtige en coherente wijze naar voren te brengen. Afstemming tussen de betrokkenen over de uit te zenden boodschap alvorens naar buiten te treden is daarbij van wezenlijk belang. De commissie pleit in dit kader voor de ontwikkeling van een integraal communicatiebeleid.

Integraal communicatiebeleid

Integraal communicatiebeleid heeft tot doel te komen tot afstemming van alle communicatieve activiteiten van het CDA. Afstemming is nodig om het beeld dat van het CDA wordt opgeroepen duidelijk en gelijkkluidend te laten zijn. Interne communicatiekanalen die in de loop van de tijd verstopt zijn geraakt, moeten hiertoe worden hersteld. De communicatie zowel intern als naar buiten toe heeft als doel, het tot stand brengen van een positief beeld van het CDA. Dat wil zeggen: een beeld van de partij dat niet vertroebeld wordt door tegenstrijdige berichten die voortkomen uit gebrekkige afstemming vooraf. Vanzelfsprekend zullen er verschillen van mening zijn en blijven waardoor het beeld van de partij afwijkingen kan vertonen, maar dat is een normaal kenmerk van een levende, vitale partij. Het vertrouwen in de beweging wordt niet door het bestaan van diversiteit in standpunten geschaad, wel door een houding waarin discussies primair via de media worden gevoerd. De afstemming kan slechts optimaal werken wanneer er sprake is van een duidelijke afbakening van eigen verantwoordelijkheden en regelmatige vormen van formeel overleg en informele contacten.

Voorstel 22

De commissie pleit voor een gecoördineerde mediastrategie op alle niveaus binnen het CDA. Het partijbestuur en in het bijzonder de partijvoorzitter hebben een belangrijke rol voor wat betreft het tot stand brengen en in goede banen leiden van de communicatiestromen in de partij.

Op landelijk niveau is structureel overleg tussen de partijvoorlichting en de fractievoorlichting noodzakelijk. Van hen wordt een grote mate van deskundigheid en professionaliteit gevraagd. Duidelijk moet ook zijn waar het voorlichtingsprimaat ligt. Het verdient aanbeveling de gehele (organisatorische) coördinatie ten aanzien van de voorlichting en campagne onder één noemer te laten vallen.

Op het provinciaal niveau moet een lid van het provinciale afdelingsbestuur-nieuwe stijl de taak van communicatie-coördinator op zich nemen. Deze communicatie-coördinator is het vaste aanspreekpunt voor de landelijke partij- en fractievoorzitter; speelt een grote rol bij de campagne voor de Provinciale Statenverkiezingen; en is binnen het bestuur de verantwoordelijke persoon voor het communicatiebeleid. Uit onderzoek naar mediagebruik blijken de CDA-kiezers de regionale en lokale media zeer te waarderen. Het zwaartepunt dient dan ook te liggen op deze media.

Communicatiemiddelen

Goede informatievoorziening ten aanzien van standpuntbepaling binnen de partij en fracties is van essentieel belang om als politieke partij de eigen denkbeelden voor het voetlicht te brengen en om als politieke partij aantrekkelijk te zijn. Het CDA informeert leden en andere geïnteresseerden op meer manieren. Via het telefonisch en schriftelijk beantwoorden van vragen en het verzenden van informatie (persberichten, actuele standpunten, brochures, rapporten). Daarbij staat de partij een systeem van elektronische nieuws- en informatievoorziening ter beschikking. Ook zijn er de periodieken van de partij en de aan het CDA gelieerde organisaties. De tijdschriften van het CDA hebben tot doel naast informatievoorziening en bezinning op het christen-democratisch gedachtengoed bij te dragen aan de binding en betrokkenheid van de leden bij de partij. De periodieken bieden extra informatie over het CDA die niet via de reguliere media verkrijgbaar is en houden mede de dialoog binnen de partij levend. Afstemming van de formules van de verschillende periodieken moet voorkomen dat overlapping plaatsvindt.

De **CDA-Krant** is de ledenkrant die negen maal per jaar gratis wordt verspreid onder alle leden en probeert een soort 'familiegevoel' te creëren. De CDA-Krant schenkt aandacht aan de politieke koers van de partij; geeft informatie over landelijke partijactiviteiten van het CDA en de gelieerde organisaties, over landelijke CDA-sprekbeurten; bericht over bijvoorbeeld de Verenigings- en Scholingsconsulenten, de nieuwe leden, de contributiestand en -hoogte. De inhoud is een mix van politiek-inhoudelijke artikelen en 'human interest'-verhalen.

Een samenvoeging - besprekingen om over te gaan tot deze samenvoeging zijn reeds in een vergeend stadium - van de huidige tijdschriften Bestuursforum (maandblad voor christen-democratische gemeente- en provinciepolitiek) en CD/Actueel (opiniemagazine van het CDA), zal moeten leiden tot een nieuwe tijdschrift, zo mogelijk in 1995. Het zal hier dan moeten gaan om een tweewekelijks magazine dat met name bestemd is voor de leden van de CDA-Bestuurdersvereniging en het partijkader. Ook andere geïnteresseerden in en buiten het CDA kunnen zich abonneren. Dit blad - een gezamenlijke uitgave van de partij en de CDA-Bestuurdersvereniging - zal de lezers voorzien van informatie en opinies over alle aspecten van de lokale, regionale en landelijke politiek en over ontwikkelingen in het CDA. Het tijdschrift is mede bedoeld als discussieforum voor mensen uit alle partijgeledingen, van laag tot hoog, in stad en land. Gestreefd wordt naar een magazine dat zowel actueel als gedegen is en dat in ieder geval voorziet in de behoeften aan toerusting bij CDA-bestuurders en -kaderleden.

Christen Democratische Verkenningen is een maandelijks verschijnend tijdschrift dat wordt uitgegeven door het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA. Het is een tijdschrift voor degenen die geïnteresseerd zijn in de fundamenteën en vooronderstellingen van christen-democratische politiek. De wetenschap is een belangrijk referentiepunt, omdat niet in de eerste plaats politieke opportuniteit, maar de kwaliteit van de argumentatie beslissend is. Christen Democratische Verkenningen is een vrijplaats voor het denken binnen de christen-democratie: vanzelfsprekendheden en blinde vlekken worden ter discussie gesteld vanuit een kritisch-solidaire opstelling. In de artikelen worden impliciete keuzes die ten grondslag liggen aan politiek handelen aan de oppervlakte gebracht. Daarnaast wordt er geëxperimenteerd met de wijzen waarop christen-democratische uitgangspunten in praktijk kunnen worden gebracht.

Vrouw en Politiek is het kwartaalblad van het CDA-Vrouwenberaad. Het blad past in de doelstelling van het CDA-Vrouwenberaad meer vrouwen te informeren over actuele politieke zaken om ze zo daadwerkelijk bij de politiek te betrekken en te interesseren voor het bekleden van functies. Daarnaast wordt de politiek beoordeeld vanuit de optiek van vrouwen.

Interruptie wordt acht keer per jaar uitgegeven door het CDJA. De inhoud is een mix van 'human interest'-verhalen en opiniërende artikelen. Het blad is bestemd voor jongeren tot en met 30 jaar.

Voorstel 23

De commissie vindt het vanuit een oogpunt van goede informatievoorziening van groot belang dat de formules van de verschillende periodieken zodanig op elkaar afgestemd zijn dat overlapping zoveel mogelijk kan worden voorkomen. Een samenvoeging van CD/Actueel en Bestuursforum tot een nieuw tijdschrift past hierin. De commissie is van mening dat uit bovenstaande omschrijving van de werkterreinen van de verschillende bladen blijkt dat er in principe voldoende onderscheid is om grote overlappingen te voorkomen. Om hiervan ook in de praktijk verzekerd te zijn en om afstemming te bevorderen, pleit de commissie voor de introductie van een periodiek overleg tussen verantwoordelijken: partijvoorzitter, voorzitter CDA-Bestuursvereniging, voorzitter Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, voorzitters redacties en redactiesecretarissen. Afstemming kan niet van bovenaf gebeuren, het gaat om een dynamisch proces waarin de redacties met behoud van hun autonomie opereren. In het periodiek overleg dient het functioneren van het gehele bladenbestand aan de orde te komen. Dit overleg zou vooral bedoeld moeten zijn ter versterking van de profielen van de bladen en het bladenbestand.

V. FINANCIEN EN STATUTEN

Financiën

Van diverse kanten heeft de commissie signalen gekregen dat de huidige contributieregeling niet uitnodigt tot echte participatie. Uit het voornoemde ledenonderzoek bleek evenwel niet de behoefte om met verschillende soorten leden te werken, bijvoorbeeld met donateurs of voor de duur van deelname in een themawerkgroep. Wel is er een brede behoefte te onderkennen aan invoering van het gezinslidmaatschap en het verhelderen van de verdeling van de opbrengsten binnen het CDA. Mede hierdoor zou de binding met alle leden versterkt kunnen worden.

Voorstel 24 a

De commissie beveelt aan door de penningmeester van het partijbestuur, als onderdeel van de jaarlijkse begrotingsvoorbereiding, te doen onderzoeken of een procentuele verdeling van de netto contributieontvangsten mogelijk is. Zij acht daarbij handhaving van de omvang van de geldstromen wenselijk. Daarnaast moet separaat worden gezien of en in welke mate de provinciale afdeling-nieuwe stijl in financieel opzicht voldoende is toegerust voor de nieuwe taken (zie voorstel 24b).

Op dit moment bestaan er diverse financiële stromen van bestuurders en leden naar de vereniging. Te noemen zijn de contributieregeling van de partij; de bijdrageregeling voor bestuurders; de contributie voor de Bestuurdersvereniging etc. Ook zijn er naast de reguliere contributieverdeling diverse additionele geldstromen vanuit Den Haag naar met name de kamerkringen. Gedacht moet worden aan de bijdrage voor steunpunten, de bijdrage voor consultants (Verenigings- en Scholingsconsultanten), de bijdrage voor de provinciale afdelingen van de CDA-Bestuurdersvereniging etc. Afgezet tegen de gewenste eenduidigheid en verscheidenheid verdient dit niet de schoonheidsprijs. Naast hun aandeel in de contributieverdeling zouden de provinciale afdelingen-nieuwe stijl ter invulling van hun verantwoordelijkheid voor de organisatorische versterking van het 'midden'niveau een eigen inkomstenstroom moeten hebben, die een relatie heeft met het functioneren van de provinciale afdeling sec alswel van de daaronder ressorterende gemeentelijke afdelingen.

Voorstel 24 b

De werkgroep stelt voor om de partijpenningmeester ook te laten onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om ten behoeve van de provinciale afdeling-nieuwe stijl te komen tot één voor de uitvoering van de taken toereikende eigen geldstroom, in plaats van de vele doelsubsidies vanuit het landelijk niveau (zoals steunpunt bijdragen, consultantsvergoedingen, scholingsbudgetten etc.). Hierbij zouden - in samenspraak met de desbetreffende penningmeesters - de contributies van bestuurders en andere (regionale) bijdrageregelingen betrokken kunnen worden.

Statuten

De huidige statuten van het CDA werpen een beeld op van een vanuit de top sterk gereguleerde partij. De commissie pleit ervoor de statuten in de vorm van een deregulering aan te passen aan de wijze waarop de partij haars inziens moet en ook kan functioneren, namelijk zoveel mogelijk decentraal. Er moet voldoende ruimte zijn om op lokaal/provinciaal niveau eigen initiatieven tot hun recht te laten komen. Naast deze aanpassing van de statuten vanuit de algemene optiek van deregulering, vloeien meer specifieke statutenwijzigingen voort uit de structuurvoorstellen die de commissie in voorgaande hoofdstukken heeft neergelegd. De commissie acht het raadzaam nu reeds te starten met de voorbereiding van de statutenwijziging, opdat na definitieve besluitvorming in het voorjaar van 1995 snel met de concrete uitvoering kan worden begonnen.

Voorstel 25

De statuten en reglementen dienen te worden teruggebracht tot datgene wat voor een bewaking van de gang van zaken binnen de partij op hoofdlijnen noodzakelijk is. Per niveau moet worden vastgelegd wat door het 'hogere niveau' moet worden bepaald. Het overige is een eigen bestuursverantwoordelijkheid en geen zaak voor statuten.

VI. DOORWERKING

De doelstelling van dit rapport is het tot stand brengen van een revitalisering van het CDA. Het CDA is een levende en levendige politieke partij, in het hart van de samenleving. Het moet dit ook blijven. De voorstellen in het rapport beogen hieraan een bijdrage te leveren. Van groot belang is het dan ook dat het rapport op vele plaatsen binnen de partij besproken wordt. Bespreking ervan alleen zal echter niet voldoende zijn. Implementatie van de ideeën, mits geaccepteerd, betekent daadwerkelijk vorm geven aan de beoogde cultuurverandering.

Vele rapporten zijn in de discussiefase blijven steken. Het rapport 'Politiek dicht bij Mensen' is hiervan helaas een (uitstekend) voorbeeld. De commissie roept dan ook de leden in alle geledingen op om niet alleen intensief over het rapport te spreken, maar ook zoveel mogelijk al invulling te geven aan de uitvoering van voorstellen. De positie van het CDA vereist snel en slagvaardig handelen. De partijdemocratie en de revitalisering zouden wel eens gediend kunnen zijn met een ruimhartige interpretatie van de statutaire ruimte voor structuurveranderingen. Verantwoordelijkheid dragen impliceert ook voorbeeldgedrag. De commissie hecht eraan om hieraan toe te voegen dat haar voorstellen beslist niet limitatief bedoeld zijn. Integendeel de commissie pleit juist voor differentiatie binnen afgesproken kaders. Nieuwe aanvullende voorstellen worden dan ook toegejuicht. Om een directe, actiegerichte bespreking van haar voorstellen te bevorderen, stelt zij zich het volgende voor.

Wijze van bespreking

Het rapport wordt door middel van een toegankelijke samenvatting in de CDA-Krant onder de aandacht van alle leden gebracht. De formele besluitvorming zal zich richten op de structuurvoorstellen en de bijbehorende statutaire implicaties. Om tot besluitvorming te kunnen komen, zal het rapport op diverse plaatsen besproken moeten worden. De commissie stelt zich daarbij het volgende voor.

Procedurevoorstel

"Hearing" parallel aan het ochtendgedeelte van de najaarspartijraad van 19 november 1994. De bedoeling hiervan is luisteren naar de reacties, het geven van toelichtingen en discussie over aanvullingen en aandachtspunten. De commissie hoopt dat dit leidt tot nieuwe ideeën die binnen de partij bij de bespreking een rol kunnen spelen.

Werkconferenties op kamerkringniveau (medio maart '95) om op basis van de reacties van afdelingen concreet conclusies te formuleren over de gewenste/noodzakelijke veranderingen op provinciaal niveau. Bij deze werkconferenties moeten alle voorzitters van de gemeentelijke afdelingen en uiteraard de leden van de provinciale afdelingen en CDA-bestuurders betrokken zijn.

Discussiesessies met (leden van) de commissie en de algemene besturen van de gelieerde organisaties, ten einde tot concretisering van de voorstellen per organisatie en een gezamenlijk draagvlak voor besluitvorming te komen. Onderdeel hiervan vormt de te volgen besluitvormingsprocedure binnen een gelieerde organisatie.

Bespreking van het rapport op een algemene ledenvergadering van elke afdeling. Niet alleen om de voorstellen te bespreken, maar met name ook om ideeën te verzamelen over hoe je leden actief kunt betrekken bij de politiek.

De acties zoals bovenbedoeld leiden uiteindelijk tot besluitvorming op de voorjaarspartijraad van 1995.

Uitwerking

De commissie pleit zoals gesteld voor direct en actie-gericht handelen. Dat geldt ook voor de implementatie van de voorstellen. Daarom stelt zij voor dat parallel aan de bespreking van het rapport diverse onderdelen reeds worden uitgewerkt. Wil het CDA de moeilijkheden waarin ze verkeert serieus te lijf gaan, dan moet ze ook zo snel mogelijk daadwerkelijk aan de gang met de concrete uitvoering. Voor parallelle uitwerking komen in elk geval de volgende onderdelen in aanmerking:

Voorstel 26

Sanering statuten en reglementen (van 'top-down' reglementering van verbanden naar vrijheid in gebondenheid aan bepaalde gemeenschappelijke kerntaken). De commissie stelt voor ter voorbereiding van de partijraad van het voorjaar '95 voor volledige herziening van de statuten (met name de reglementen) op het punt van de deregulering een werkgroep in te stellen om één en ander in concept uit te werken. Deze werkgroep zou kunnen bestaan uit een vertegenwoordiger van het afdelingsniveau, de provinciale afdeling nieuwe stijl, de voorzitter van de statutencommissie en een lid van de commissie-Klaassen. Inclusief de voorstellen zoals in dit rapport gedaan.

Deze voorstellen moeten tijdens de discussie op de voorjaarspartijraad van 1995 mede onderwerp van besluitvorming zijn.

De partijpenningmeester kan in overleg met de kamerkringpenningmeesters een voorstel voor een aangepaste (procentuele) verdelingssystematiek van de contributie voorbereiden als onderdeel van het financieel beleid, dat hij bij de jaarrekening '95 presenteert.

De zes kamerkringen en twee provinciale afdelingen in de provincies Noord- en Zuid-Holland kunnen in onderling overleg de transformatie in 1995 tot vijf provinciale afdelingen-nieuwe stijl voorbereiden.

Het voorbereiden van een partijcongres-nieuwe stijl in september '95. Hierop zouden tevens de gewijzigde statuten en reglementen kunnen worden goedgekeurd.

Leiderschap

Implementatie is alleen maar mogelijk als op elk niveau en op elke plaats binnen het CDA leiderschap wordt getoond. Hiervan gaat een inspirerende voorbeeldwerking uit. Parallel aan de discussie zouden bestuurlijke organen binnen hetgeen (statutair) mogelijk is reeds naar de voorgestelde situatie toe kunnen werken. Alhoewel de commissie graag bereid is de implementatie te begeleiden laat dit onverlet dat het partijbestuur als eerst verantwoordelijke in deze een voorbeeldfunctie moet vervullen.

VII. TOT SLOT

Voor de commissie stond vanaf het begin vast dat de oplossing van de problemen waarin het CDA zich op dit moment bevindt alleen dan aangepakt kunnen worden wanneer het CDA in dialoog probeert te blijven met zichzelf en met de samenleving. Een goede inhoudelijke discussie is een voorwaarde voor een gedragen en als christen-democratisch ervaren politiek handelen. De commissie pleit voor een intensivering van de inhoudelijke discussie in kwalitatieve zin. Niet de hoeveelheid rapporten, doch de relevantie van de onderwerpen en de daadwerkelijke dialoog tussen CDA-bestuurders en CDA-leden staan voorop. De commissie acht de hiervoor vereiste veranderingen veel meer cultuur-bepaald dan structuur-gerelateerd, maar constateert wel dat partijcultuur en structuur niet los van elkaar kunnen worden gezien, zij veronderstellen elkaar. Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar een cultuuractie als 'politiek dicht bij mensen' dan zien we dat deze is vastgelopen in de partijstructuur. Een goede structurering van de partij kan een vitalisering van de partijcultuur ondersteunen en versterken. Structuurverbeteringen kunnen een aanzet leveren tot het herstel van het (zelf)vertrouwen in de partij. De commissie is daarbij wel van mening dat structuurveranderingen moeten passen bij het vrijwilligerskarakter van de partij en tot herkenbare verbeteringen moeten leiden. Derhalve heeft de commissie een vijftal trefwoorden geformuleerd op grond waarvan de structuurvoorstellen getoetst zijn. De vijf trefwoorden zijn: christen-democratische herkenbaarheid, betrokkenheid, partij-democratie, verscheidenheid en eenduidigheid. Zonder alomvattendheid na te streven, wordt deze doorwerking van de vijf trefwoorden in de structuurvoorstellen kort, met voorbeelden, aangegeven.

Christen-democratische herkenbaarheid

De profilering van de eigen identiteit is een van de grote uitdagingen waarvoor de partij zich gesteld ziet. Het gaat dan om het vinden van eigentijdse antwoorden op bestaande en nieuwe problemen, het verder ontwikkelen van de eigen politieke visie, maar ook gaat het om de zeggingskracht van volksvertegenwoordigers die op herkenbare wijze de christen-democratische idealen verwoorden en in de praktijk trachten te brengen. Deze invalshoek is in een aantal structuurvoorstellen zeer expliciet terug te vinden. Zo is de eigen positie van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA binnen de partij aangezet. De partij is gebaat bij een onafhankelijk Wetenschappelijk Instituut dat de strategische thema's voor de komende jaren kan uitwerken en de politieke visie van de partij kan verdiepen. Ook stelt de commissie een opsplitsing van het tweeledige takenpakket van het Steenkampinstituut voor, opdat - door nauwere samenwerking met het Wetenschappelijk Instituut - de kaderopleidingen en de overdracht van ideologie zwaarder worden aangezet.

Betrokkenheid

Een vitale beweging kan alleen dan goed functioneren wanneer leden hun betrokkenheid tonen en het idee hebben dat hun inbreng ook zinvol is, er echt toe doet. Het voorstel om het 'midden'niveau van de partij te versterken door integratie van bestaande structuren in provinciale afdelingen-nieuwe stijl is bij uitstek ontstaan vanuit de gedachte om de betrokkenheid van leden bij de partij en dan met name bij de partijpolitieke discussie te versterken. Ook de voorstellen die betrekking hebben op het activiteitenpakket van scholings- en verenigingsconsulenten haken hierbij aan: inspelen op interesses van

leden/geïnteresseerden; stimuleren van instroom en doorstroom van mensen die actief willen zijn in de vereniging; vormingsactiviteiten richten op het vergroten van de inzetbaarheid van leden. Meer betrokkenheid van leden en volksvertegenwoordigers/bestuurders op elkaar ook, getuige de voorstellen inzake ledenbeleid (onder andere werkbezoeken, spreekuren) en fractiebegeleiding.

Partijdemocratie

Partijdemocratie en betrokkenheid hangen nauw samen. Zonder een democratisch functionerende partij is echte betrokkenheid van leden nauwelijks mogelijk. In besluitvormingsprocessen moet de inbreng van de achterban bij de politieke koersbepaling van de partij en bij de keuze van de eigen partijvertegenwoordigers doorklinken. Het criterium van ledenvertegenwoordiging dat ten grondslag ligt aan het al dan niet verkrijgen van het stemhebbend lidmaatschap van de partijraad getuigt hiervan. Maar ook kan gewezen worden op de voorstellen die de commissie doet om de discussie op de partijraad meer open te breken (het tijdig kunnen beschikken over relevante stukken, afschaffing van systeem van subamendering, stemming over amendementen/resoluties en niet meer over de bijbehorende pre-adviezen). Het voorstel om de omvang van het partijbestuur te beperken, kan eveneens in het democratisch perspectief worden geplaatst. Immers de huidige omvang blijkt belemmerend te werken om daadwerkelijk sturing te kunnen geven aan de beweging. Met het voorstel van een ledenraadpleging waardoor de leden in de toekomst rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen op de samenstelling van de kandidatenlijst voor de Tweede Kamer en de keuze van de partijvoorzitter, wordt een voorheen binnen het CDA onbekende vorm van directe democratie geïntroduceerd.

Verscheidenheid

De partij is een samenhangend geheel van relatief zelfstandige eenheden die de ruimte dienen te krijgen aan hun eigen missie vorm te geven. Diversiteit heeft de voorkeur boven uniformiteit, centralisme wordt afgewezen. Dit uitgangspunt ligt ten grondslag aan het drie kringenmodel zelf; eenheid en verscheidenheid wordt hier vertaald in meer onderlinge samenhang in combinatie met een profilering op kerntaken. De eigen plaats die bijvoorbeeld het CDJA en de fracties innemen sluit hierbij aan. In algemene zin heeft de commissie in haar voorstellen getracht de kerntaken van de betreffende organen te versterken. Dat daarbij in een aantal gevallen voorstellen tot integratie van structuren worden gedaan, heeft te maken met de beoogde eenduidigheid van de partijstructuur.

Eenduidigheid

Onder eenduidigheid verstaat de commissie heldere verantwoordelijkheidstoedelingen, inzichtelijke structuren en een doelmatige manier van werken. De integratie op het 'midden'niveau past in dit kader. Juist door te streven naar een meer eenduidige structuur, denkt de commissie de taken en verantwoordelijkheden van de provinciale afdelingen-nieuwe stijl te kunnen vergroten. Taakafbakening tussen verantwoordelijkheden van partijcongres en partijraad, maar ook de voorstellen met betrekking tot communicatiebeleid beogen meer eenduidigheid.

Met deze inhoudelijke normering van haar structuurvoorstellen en de daaraan gekoppelde uitwerking van een organisatiefilosofie voor het CDA (het drie kringenmodel) hoopt de commissie een positieve bijdrage aan de discussie over de toekomst van het CDA te leveren. De commissie biedt dit samenhangend pakket structuurvoorstellen aan met de oproep aan iedereen hierover in open dialoog te treden en daarbij steeds het besef te laten prevaleren van dat ene doel dat ons allen bindt, namelijk het voortbestaan van een vitale christen-democratische beweging.

BIJLAGEN

SAMENSTELLING COMMISSIE

Schrijfgroep

L.J. Klaassen (voorzitter)
Th.W.A. Camps
Mw. M.C. Grool
W.Th. Thuis

Klankbordgroep

J.M. Boll
Mw. J. Bosch-Eldering
Mw. H.D. ten Brinke-van der Voort
B. van Dam
Mw. B. van Ettekoven
Mw. W. Harteveld
H. Helgers
D.H.A. van Hemmen
P.D. van Loo
A.F. Magielsens
J.F. Marey
L. Meijs
Mw. G. Mohanlal
Mw. A.M.J. Rasenberg
Mw. S. Roelofs
P.G.L. Schumacher
T.P. van der Stoep
H.L. Tiesinga
Mw. J.M.M. van Vliet
A. Vroon
Mw. A. Worm-de Moel

De commissie werd bij haar werkzaamheden ondersteund door het CDA-Partijbureau.

LEDENONDERZOEK BINNEN HET CDA (januari 1994)

De christen-democratie is in Nederland geen vanzelfsprekendheid meer:

- a. er is sprake van sterke secularisatie;
- b. het ledental van het CDA neemt structureel af;
- c. de kiezersgroep van het CDA wordt kleiner.

Mede daarom is er januari 1994 een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek gehouden onder de CDA-leden.

Resultaat kwalitatief onderzoek

- Het CDA-produkt is: het verenigen van de christelijke traditie met een beleid dat economisch en sociaal verantwoord is.

Aantrekkingskracht:

- het lidmaatschap geeft toegang tot brede maatschappelijke netwerken;
- de christelijke grondslag/traditie;
- steun van een professionele organisatie;
- democratische structuur.

* Bevindingen over de drie activiteiten van het CDA:

- theorie: de visie wordt te weinig verwoord, terwijl bij de uitwerking van strategische thema's de christelijke traditie wel voldoende wordt betrokken. Het maatschappelijk middenveld wordt goed bediend.
- praktijk: CDA-politici leggen te weinig herkenbaar een verbinding tussen politieke beslissingen en het Program van Uitgangspunten. Ze zijn te technocratisch. De mogelijkheid tot deelname aan het politieke besluitvormingsproces wordt onvoldoende gestimuleerd.
- organisatie: het bestuurlijk handelen is (te) professioneel. Het scholingsaanbod is voldoende en goed. Door onvoldoende 'regionale' invloed is er sprake van verholde democratie.

* Suggesties voor verbetering:

- theorie: een structuur die is gericht op meer participatie van de leden. Bijvoorbeeld door breed samengestelde werkgroepen die actuele thema's bespreken. Brede inspraak organiseren.
- praktijk: een soort marktonderzoek houden onder eigen leden over uitspraken van politici. Politici dienen beter te communiceren met degenen die ze vertegenwoordigen; meer elan uitstralen.
- organisatie: minder centralistisch opereren.

Lidmaatschap

Er dient meer duidelijkheid te zijn over wat een lidmaatschap van het CDA inhoudt. Men wil weten wat men ervoor 'terugkrijgt': welke produkten, welke activiteiten, de mate van beïnvloeding er is, aan welke verwachtingen moeten worden voldaan en aan welke activiteiten kan worden deelgenomen.

Resultaat kwantitatief ledenonderzoek

Het CDA-produkt

De christelijke grondslag is voor de meeste CDA-leden een van de eerstgenoemde redenen om lid te worden. Actieve en ex-leden waarderen dit het hoogst. Passieve en nieuwe leden noemen vaker de democratische structuur van het CDA als eerste reden voor lidmaatschap dan de christelijke grondslag.

Daarnaast oogst de positie van het CDA als belangrijke politieke partij in Nederland veel waardering, dit is voor veel leden een belangrijke reden om lid te worden.

Het CDA oefent aantrekkingskracht uit omdat het een regeringspartij is, een sterke organisatie kent, ook goede politici heeft en in ruime mate scholing aanbiedt.

Politici krijgen de laagste score. CDA-politici staan 'niet zo dicht bij de mensen'. De waardering voor CDA-politici onder actieve leden is hoger dan onder de passieve, nieuwe en ex-leden. Ten opzichte van drie jaar geleden vinden de leden het functioneren van de CDA-politici minder goed, wordt de visie van het CDA onduidelijker uitgedragen en staat de politiek 'minder dicht bij de mensen'.

De leden identificeren zich nu minder met het CDA dan drie jaar geleden. Zij vinden dat het CDA door zijn programma beter wordt vertegenwoordigd dan door zijn politici.

- Actieve leden geven gemiddeld hogere waarderingscijfers dan de andere drie categorieën leden.
- Nieuwe leden geven aan het meest waardering te hebben, in volgorde van belangrijkheid, voor de democratische structuur, de christelijke grondslag en de sterke organisatie van het CDA. Dat het CDA als regeringspartij belangrijk is en goede politici levert wordt pas daarna genoemd.

Lidmaatschap

Steun en betrokkenheid

De wens het CDA te steunen is de meest genoemde reden voor het lidmaatschap. Betrokkenheid bij het CDA scoort als goede tweede: men wil actief worden binnen een politieke partij als het CDA. Het CDA-programma, met oog voor economische belangen in relatie tot sociale bewogenheid, oogst daarna veel waardering.

Nieuwe leden worden even vaak lid via een actie als uit traditie via een familielid.

Activiteit

De grootste groep actieve leden is aan het werk voor het CDA uit maatschappelijke betrokkenheid. Specifieke belangen dienen, erbij willen horen of bezig zijn met afgebakende projecten scoren beduidend lager. Een klein percentage is uit ambitie lid geworden van het CDA. Vooral nieuwe leden willen deelnemen aan speciale projecten.

Tevredenheid

Men is redelijk tevreden over het lidmaatschap. Een kleiner wordende groep vindt dat het CDA de belangen van de leden goed vertegenwoordigt.

Veel CDA-leden zijn ook lid van een kerkgenootschap en/of een christelijke organisatie.

Ten aanzien van verschillende opties van lidmaatschap wordt geen duidelijke voorkeur uitgesproken. Er dienen zo weinig mogelijk verschillen in - de status van - het CDA-lidmaatschap te zijn.

Het gezinslidmaatschap kent nog de grootste voorkeur. Een proeflidmaatschap voor een jaar of een lidmaatschap voor de duur van een themawerkgroep krijgen bijna dezelfde, maar een lagere waardering dan een gezinslidmaatschap. Actieve leden hebben de meeste belangstelling voor een gezinslidmaatschap.

Alle vier categorieën zien weinig in een lidmaatschap via themawerkgroepen.

Communicatie

Politici

Voor goede communicatie is het wenselijk dat politici in begrijpelijker taal spreken. De meeste waardering krijgt de persoonlijke vertaling van de politieke boodschap. Dat is er de laatste drie jaar niet op vooruit gegaan. CDA-politici zijn te technocratisch en onvoldoende inspirerend.

Voor een goede communicatie achten de leden het wenselijk de organisatie hulp te verlenen bij het plannen, voorbereiden en organiseren van activiteiten (vrijwilligerswerk).

Bladen

Informatie in lokale en regionale publikaties waarderen de leden het meest. Ook zakelijke gegevens in 'Hoe, wie en wat van het CDA' oogsten, naast een inspirerende boodschap, waardering. De **CDA-Krant** wordt als essentieel gezien voor een goede communicatie en krijgt een hoge waardering. **CD/Actueel** heeft een kleine groep abonnees, vooral actieve leden, die het blad een goede waardering geven.

Bestuursforum, het blad van de CDA-bestuurders, wordt door bijna de gehele doelgroep zeer gewaardeerd.

CDAtel en memocom

Om snel en kernachtig informatie over te dragen richting publiek en leden heeft het CDA een eigen videotextdienst en electronic mail in het leven geroepen.

- CDAtel verstrekt dagelijks, zeven dagen in de week gedurende 24 uur per dag, informatie over CDA-standpunten ten aanzien van actuele politieke ontwikkelingen op nationaal en Europees niveau en over activiteiten die het CDA landelijk en regionaal organiseert. De dienst komt tot stand met medewerking van de CDA-Tweede Kamerfractie, de CDA-delegatie in het Europees Parlement, het partijbureau, de gelieerde organisaties van het CDA en de kamerkringen.
- Memocom, CDAmail, is de telefonische postbusdienst van het CDA en heeft als doel de interne communicatie tussen de CDA-gelederen te bevorderen. Zowel berichten als documenten kunnen snel en eenvoudig via de computer worden verzonden.

Beide diensten zijn, mede om verschillende organisatorische redenen, nog te onbekend onder de actieve leden voor een afgewogen evaluatie.

Conclusie

Het CDA voldoet niet geheel aan het verwachtingspatroon van zijn leden. Een politieke partij moet duidelijker een samenhangende visie laten horen. Het immateriële verdient naast het materiële een even grote plaats. Voornemens en ideeën zullen bij het CDA meer getoetst moeten worden aan de principiële uitgangspunten ontleend aan de Bijbel: gerechtigheid, gespreide verantwoordelijkheid, solidariteit en rentmeesterschap.

De CDA-politici voldoen niet aan de wensen van hun leden. Als volksvertegenwoordigers krijgen ze voor hun optreden en het verwoorden van hun visie een onvoldoende. Ze profileren zich te veel als bestuurder en te weinig als politicus/parlementariër. De leden herkennen zich vaak slecht in hun vertegenwoordigers.

De partijorganisatie is (te) sterk. In een vrijwilligersorganisatie bergt dit het gevaar van vervreemding van de achterban in zich. Leden, vrijwilligers, melden hun knelpunten minder snel aan het partijbureau doordat zij zich overbodig gaan voelen. Hierdoor verliest het CDA aan slagkracht.

94037825

