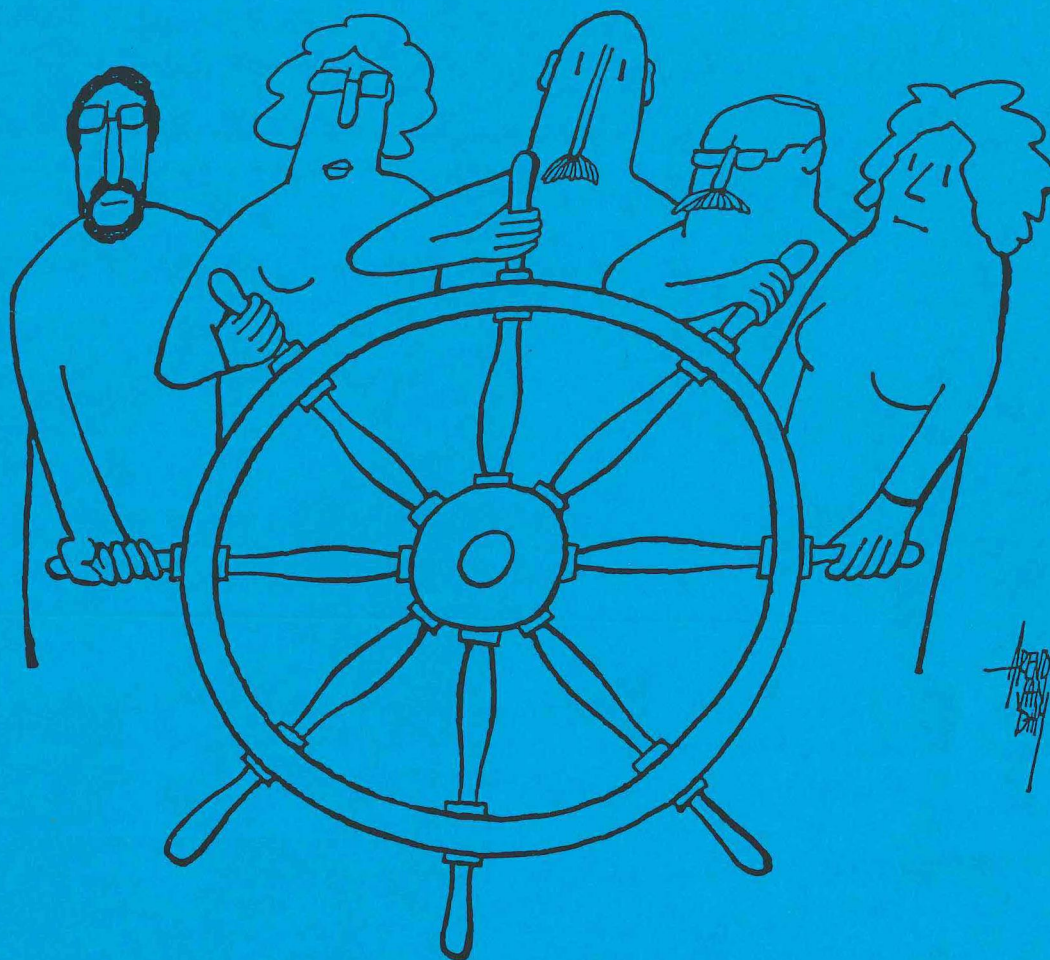


CDA - POLITICI IN FUNCTIE



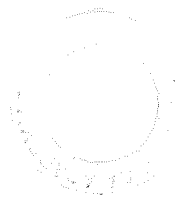
CDA

INHOUDSOPGAVE

Pagina

DOCUMENTATIECENTRUM
NEDERLANDSE POLITIEKE
PARTIJEN

VERANTWOORDING	3
1. INLEIDING	5
1.1. Het bestuur	6
2. PROFIELSCHETS	9
2.1. Profielschets van een CDA-politicus	10
2.2. Profielschets voor CDA-raads en statenleden	11
2.3. De wethouder of gedeputeerde	12
2.4. Draaikolken	12
2.5. Het fractieprofiel	16
3. RECRUTERING	19
3.1. Het imago	19
3.2. De kring vergroten	23
3.3. Aan het werk	24
4. SELECTIE	27
4.1. Het opstellen van de lijst: een stappenplan	28
4.2. De afdelingsvergadering	30
5. ONDERSTEUNING EN TOERUSTING	31
5.1. De procedure	32
5.2. De cursussen	32
5.3. Begeleidingsmogelijkheden	33
6. BEOORDELING	35
7. HET BEEINDIGEN VAN EEN POLITIEKE FUNCTIE	37
7.1. De weg tot het afscheid	38
7.2. Uitstroombeleid	39
7.3. Het uitstroombeleid in de praktijk	40
7.4. Het feitelijk vertrek	40
8. TENSLOTTE	43
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	44



VERANTWOORDING

Het partijbestuur heeft september 1991 een werkgroep samengesteld met het verzoek een publikatie en conferentie voor te bereiden over werving, begeleiding en uitstroom van CDA-politici. Kortom "CDA-politici in functie".

De voorliggende publikatie is een vrucht van het werk van deze werkgroep. Zij is op de conferentie van 16 mei 1992 besproken en daarna aangeboden aan het partijbestuur.

De werkgroep is als volgt samengesteld:

A.M.A. van Ardenne-v.d. Hoeven
Drs. Th.W.A. Camps
H.G. Cloudt
Drs. A.C. Colijn
Drs. J. van Dam (secretaris)
W. Doelman
Mr. H.G.M. Giezeman
Ir. D.H.A. van Hemmen
J.J.M. Helgers
Mr. L.J. Klaassen
Drs. J. de Koning (voorzitter)
M.J.Th.N.J. Koopman-Goumans
Mr. dr. A.C. Rombouts
Drs. W.Th. Thuis
G.J.M. Woertman (vice-voorzitter)
Drs. C.M. Wortmann-Kool

1. INLEIDING

Ieder CDA-verband wil herkenbare CDA-politiek bedrijven. Politiek waarbij de gemeentelijke, provinciale dan wel landelijke overheid haar kerntaken optimaal uitvoert en iedere burger en organisatie de eigen verantwoordelijkheid zo goed mogelijk waar kan maken. Recente publikaties zoals het rapport "Publieke gerechtigheid" en de nota "Herstelde verantwoordelijkheid" geven een goede theoretische onderbouwing en praktische richtlijnen voor deze politieke koers.

Politiek is echter mensenwerk. Nota's en rapporten op zich zijn niet voldoende. Het is aan de politici om de ideeën om te zetten in daden. Zij vertalen de CDA-uitgangspunten naar de praktische politiek. Politiek die ervoor zorgt dat de overheid publieke voorwaarden schept, die mensen en hun organisaties in staat stellen om hun eigen verantwoordelijkheid naar de normen van rentmeesterschap en solidariteit te beleven.

Het is voor de partij van wezenlijk belang, dat de partij vertegenwoordigd wordt door mensen die deze uitgangspunten kunnen en willen vertalen in de praktische politiek. Mensen, die echt op zoek zijn naar een christen-democratische benadering en niet alleen een fractie van het christelijk belang willen zijn. Mensen die de rug recht kunnen houden, gezag uitstralen en knopen door durven hakken. De kiezers van CDA-politici hebben namelijk recht op een herkenbaar christen-democratisch beleid in hun woonplaats, provincie, en land.

Het CDA is een partij in het hart van de samenleving. De ontwikkelingen van de samenleving dienen door te werken op de partij, deels zelf initiator van die ontwikkelingen. Dat vergt van de politicus een vernieuwende houding, een zich open stellen voor de ontwikkelingen in de samenleving en de bereidheid de opgevangen signalen te vertalen in politiek beleid. Als gevolg van de decentralisatie krijgen de politici op provinciaal en gemeentelijk niveau een steeds grotere verantwoordelijkheid.

Een opvallend verschijnsel van dit moment is echter de steeds groter wordende kloof tussen politicus en burger.

Uit recent onderzoek naar de rol van de politieke partijen in grote steden is gebleken dat veel burgers slechts een gering vertrouwen hebben in het functioneren van de plaatselijke politieke partijen. De partijen zijn bovendien weinig zichtbaar. Er is sprake van een kloof tussen politicus en burger. Voor een gezonde democratie is het echter van levensbelang dat de kiezer zich herkent in zijn vertegenwoordiger!

De politicus zal daarom actief de samenleving in moeten trekken en zijn ogen en oren wijd openhouden voor relevante signalen. Zo kan de christen-democratische politicus een inspirerende rol vervullen.

Om dit optimaal te doen is het van belang dat de politicus ook investeert in zichzelf. Nu zich inspannen om ook morgen goed te kunnen functioneren.

Een partij in het hart van de zich ontwikkelende samenleving heeft tot taak goed voor haar politici te zorgen, zodat ze goed kunnen inspelen op de ontwikkelingen.

De zorg voor politici richt zich op verschillende gebieden:

- de instroom: hoe zorgt de partij ervoor dat de kring van gegadigden groot genoeg is en kwalitatief goed is
- de doorstroom: de zorg voor de begeleiding en scholing van politici, zodat zij zich in hun functie verder kunnen ontwikkelen
- de uitstroom: de zorg voor de politici die hun functie verlaten en ruilen voor een andere politieke functie en de zorg voor politici die geen andere politieke functie terugkrijgen.

Goede personele zorg draagt in hoge mate bij aan de continuïteit en de kwaliteit van gedegen christen-democratische politiek.

De afdelings/kamerkringbesturen en het partijbestuur hebben de verantwoordelijkheid de randvoorwaarden te scheppen en te onderhouden om de CDA-politiek en daarmee de politici optimaal te laten functioneren.

Het rapport "Bestuurlijke vernieuwing" geeft veel aanzetten voor de "personele zorg" van politici. Veel van deze aanzetten zijn door de afdelingen overgenomen. Zo is iedere kamerkring momenteel druk bezig met het geven van trainingen in het voeren van functioneringsgesprekken met politici. Veel afdelingen zijn na deze cursussen gestart met de invoering van functioneringsgesprekken.

Deze publikatie borduurt voort op het rapport "Bestuurlijke vernieuwing". Zij wil een handreiking zijn voor de afdelings- en kamerkringbesturen bij het zoeken naar geschikte politici, bij het begeleiden van politici en bij de uitstroom van politici.

Kortom de instroom, de doorstroom en de uitstroom van CDA-politici. Het gaat hierbij in principe om alle soorten politici; gemeenteraadsleden, wethouders, statenleden, gedeputeerden en kamerleden.

Om praktische redenen is gekozen voor een nadruk op de gemeentelijke c.q. provinciale politici. Dit neemt niet weg dat een en ander ook van toepassing is op landelijke politici zoals Eerste en Tweede Kamerleden.

In de hoofdstukken 2, 3 en 4 komt met name de instroom aan de orde. De hoofdstukken 5 en 6 behandelen de doorstroom. Hoofdstuk 7 gaat op de uitstroom in. De publikatie wordt in hoofdstuk 8 uitgeleid met een slotwoord.

Wij vragen begrip voor het exclusieve gebruik van hij en hem, waarvoor wij, om praktische redenen hebben gekozen. Het betreft vanzelfsprekend zowel vrouwen als mannen.

Voordat we in hoofdstuk 2 met de eerste stap van de personele zorg, het opstellen van de profielschets beginnen vragen we eerst aandacht voor het orgaan dat verantwoordelijk is voor het geheel van de personele zorg: het bestuur.

1.1. Het bestuur

Het is geen geringe verantwoordelijkheid die op de schouders van het bestuur van een verband rust. Het bestuur stelt de profielschets op, werft de kandidaten, selecteert, begeleidt en zorgt voor een passend afscheid. Een bestuur heeft meer taken zoals het op gang brengen van inhoudelijke

politieke discussies, het schrijven van verkiezingsprogramma's, ledenwerving en ledenzorg, campagne voeren, het onderhouden van contact met de fractie enzovoorts. Bovendien heeft het bestuur een extra zware taak in het overbruggen van de huidige kloof tussen burger en politicus. Zie hiervoor ook het rapport "Politiek dicht bij mensen".

Een bestuur kan alleen deze verantwoordelijkheden aan wanneer de taken effectief verdeeld zijn.

De bestuursvergaderingen vormen een platform waar de lijnen weer samenkomen. Dan kunnen alle taken op elkaar afgestemd worden.

Het opstellen van beleid inzake werving, begeleiding en uitstroom van politici is een taak van het hele bestuur. De uitvoering van dit beleid kan het beste gedelegeerd worden aan een aantal bestuursleden. Vaak zal de voorzitter het voortouw nemen, omdat hij de spil is in de contacten tussen bestuur en fractie. Hij voert de functioneringsgesprekken.

Hij coördineert de eventuele begeleiding en hij is ook degene die tijdig te kennen geeft dat iemand wel of niet voor een volgende periode voorgedragen zal worden voor een verkiesbare plaats op de kandidatenlijst.

De uitvoering van dit "personeelsbeleid" is geen sinecure. Zorgvuldigheid is geboden. Fouten dienen zoveel mogelijk voorkomen te worden. Degenen die belast zijn met de werving, begeleiding en uitstroom moeten het volste vertrouwen genieten van de politici. Zij moeten over een grote luistervaardigheid beschikken en qua persoon integer zijn. Zij dienen goed op de hoogte te zijn van de actuele politiek.

Wanneer fouten gemaakt worden is het denkbaar dat betrokkenen er zelf niet uitkomen. Interventie van een derde zou dan uitkomst bieden. Het is aan te bevelen dat iedere kamerkring voorziet in een steunpunt voor dit soort problemen. Afdelingsbesturen zouden in voorkomende gevallen een beroep kunnen doen op dit steunpunt.

Wanneer bestuursleden daar behoefte aan hebben moeten zij ook zelf begeleid kunnen worden op het gebied van het personeelsbeleid. Te denken valt aan vormen van supervisie, intervisie en scholing.

Besturen kennen ook hun eigen personeelsbeleid. Een bestuur zal er alles aan moeten doen om iedere keer opnieuw mensen te interesseren voor bestuursfuncties zodat openvallende vacatures tijdig opgevuld kunnen worden. Voor de functies van voorzitter, secretaris, penningmeester en campagneleider is het zinvol reserve-kandidaten te hebben. Zeker wanneer het te verwachten is dat binnenkort een vacature in één van deze functies ontstaat.

Ook toerusting, doorstroom en uitstroom heeft betrekking op bestuursleden zelf.

Veel van wat in de volgende hoofdstukken staat geldt dan ook mutatis mutandis voor het "personeelsbeleid" van het bestuur voor zijn eigen leden.

2. PROFIELSCHETS

Een eerste stap in de personele zorg is het opstellen van profielschetsen. Er zijn drie soorten profielschetsen te onderscheiden:

- a. Een profielschets, die aangeeft wat men van een CDA-politicus mag verwachten, over welke eigenschappen deze moet beschikken en welke vaardigheden hij moet beheersen. Deze profielschets geldt voor iedere politicus in CDA-verband.
- b. Een profielschets toegesneden op de functie, hetzij raads- of statenlid, hetzij wethouder of gedeputeerde. Hierbij wordt uitgegaan van de specifieke kenmerken van de functie.
- c. Een profielschets van de fractie. Een dergelijke profielschets geeft aan vanuit welke delen van de samenleving de fractieleden afkomstig zouden moeten zijn, welke spreiding naar leeftijd en geslacht wenselijk is, en welke kwaliteiten in de fractie vertegenwoordigd dienen te zijn.

Voor we op deze drie soorten van profielschetsen ingaan, eerst een relativerende opmerking. Bij het lezen van een profielschets, komt alras het gevoel naar voren van "hier wordt een schaap met vijf poten gezocht". En dat soort schapen bestaat nu eenmaal niet. Het is heel wel mogelijk, dat bij het lezen van de onderstaande profielschetsen ook zo'n gevoel ontstaat. Het is echter niet de bedoeling een schaap met vijf poten te schetsen, maar veeleer een situatie te schetsen, waaraan ieder bestuur zijn werkwijze kan spiegelen.

Uitgaande van de eigen mogelijkheden kan men dan bepalen wat in de eigen situatie moet gelden.



2.1. Profielschets van een CDA-politicus

Een politicus heeft veel weg van een koetsier uit oude tijden. Met kleine maar stevige trekken aan de leidsels hield de koetsier de wagen op de weg. De passagiers hadden de mogelijkheid om andere koetsiers te kiezen. Ze kozen echter deze, omdat hij vertrouwen wekte, en de passagiers het gevoel gaf, dat hij hen en hun bagage het beste kon vervoeren.

Tijdens de rit had de koetsier menig obstakel te nemen en moest hij verschillende keren bepalen hoe hij zijn weg het beste kon vervolgen. Hij hield zijn passagiers van veranderingen in de route op de hoogte en vroeg naar hun mening. De koetsier bleef verantwoordelijk voor de rit. Plezierige en minder plezierige zaken wisselden zich tijdens de rit af.

De passagiers hadden echter het vertrouwen dat de koetsier hen wellicht wat later dan gepland heelhuids op plaats van bestemming zou brengen.

Het postiljon is een museumstuk geworden. Veel is sindsdien veranderd. De koetsiersfunctie, het besturen, bestaat nog steeds maar is complexer van besluitvorming, omvangrijker in taken en veelzijdiger van middelen geworden.

De koetsier van toen heeft nog veel gemeen met de politicus van nu. Beiden zijn bestuurder. Beiden hebben rekening te houden met een achterban, beiden moeten koers bepalen en beiden zijn herkenbaar aan een bepaalde stijl van besturen.

Zo zal een politicus aan een aantal criteria moeten voldoen.

Voor een CDA-politicus gelden de volgende criteria:

- is een overtuigd christen-democraat, durft klip en klaar uit te komen voor de uitgangspunten waar hij als CDA-lid voor staat, en roept door zijn houding respect op voor de boodschap van het CDA
- kent en onderschrijft het gemeentelijk c.q. provinciaal verkiezingsprogramma
- is bekend met leden van de afdeling en kent de organisatie van de partij
- is ingeworteld in de samenleving, heeft maatschappelijke relaties en heeft geregeld contact met diverse groepen uit de bevolking, kortom hij staat met beide benen in de maatschappij
- communiceert open met burgers, instellingen en bedrijven, kan luisteren en hoort ook minder luidruchtige signalen uit de samenleving
- is steeds alert op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en is op grond van die ontwikkelingen bereid zich steeds weer te vernieuwen
- is integer, stelt zich loyaal op ten opzichte van zijn collega-politici en is tot samenwerken bereid
- heeft een analytisch denkvermogen
- is weerbaar, is niet bang voor kritiek
- beseft dat besturen primair dienen is, in dienst staan van de samenleving als antwoord op het christen democratisch appèl.

Deze kenmerken gelden voor alle CDA-politici.

2.2. Profielschets voor CDA-raads- en statenleden

Een profielschets voor CDA-raads- en statenleden, in het vervolg aangeduid als fractieleden, kan niet los gezien worden van de omstandigheden en mogelijkheden waarbinnen het politieke bestuur zich afspeelt. Daarnaast zijn er de wenselijkheden van bestuurlijke vernieuwing zoals in het betreffende CDA-rapport beschreven.

De belangrijkste ontwikkelingen in en rond het openbaar bestuur zijn:

1. De burgers met hun organisaties (bedrijven, instellingen, etc.) worden kritischer naar het overheidshandelen en naar de overheidsdiensten. Diensten waarop de overheid het monopolie heeft.
2. Met name in grotere gemeenten zijn vele groepen in een maatschappelijke achterstandssituatie die steeds groter dreigt te worden.
3. In overheidsorganisaties vinden veel nieuwe ontwikkelingen plaats. Het lager leggen van (budget)verantwoordelijkheid, de verzelfstandiging, en de toegenomen automatisering zijn belangrijke ontwikkelingen. Bovendien meer aandacht voor de mens in de organisatie in relatie tot meer effectieve en efficiënte taakuitvoering. Ontwikkelingen die steeds meer overeenkomst krijgen met die in bedrijfsleven en andere sectoren van de maatschappij.
4. Decentralisatie van rijkstaken, herverkaveling van taken en bevoegdheden, regionalisering die tot uiting komt in het bestuur: besturen op niveau (BON-2), vervoersregio's, politie-regio's.
5. Een steeds meer eenzijdige samenstelling van de openbare besturen. De non-profit sector, met name de (semi-)overheid is oververtegenwoordigd. Het bedrijfsleven en beoefenaars van het vrije beroep zijn ondervertegenwoordigd.
6. Verminderd vertrouwen in het functioneren van de politiek. De opkomstcijfers bij verkiezingen zijn de laatste tijd erg laag. Er is weinig interesse voor de politiek in het algemeen. De kloof tussen politiek en burger is te groot.

Bovenstaande ontwikkelingen vormen voor het fractielid een uitdaging maar betekenen ook aanscherping van de functiecriteria. Naast de criteria uit de algemene profielschets gelden voor het fractielid de volgende meer specifieke kenmerken:

- is op de eerste plaats volksvertegenwoordiger
- neemt initiatieven om de CDA-benadering te ondersteunen
- denkt en werkt strategisch vanuit een zorg om de samenleving, is bereid zich in de materie te verdiepen
- is in staat zijn vastgesteld beleid gemotiveerd naar burgers en organisaties uit te dragen en heeft vertrouwen van de burgers

- is in staat helder zijn standpunt te verwoorden, kan goed een debat aangaan en heeft onderhandelingsvaardigheden en kan goed omgaan met de media
- durft nee te zeggen
- kan en wil in teamverband werken
- heeft kennis en inzicht in de aspecten financiën, personeel en organisatie van het bestuursapparaat
- is thuis in één of twee beleidsterreinen
- is ten minste twee jaar actief lid van het CDA
- is financieel en qua carrière niet duurzaam afhankelijk van de functie.

2.3. De wethouder of gedeputeerde

De profielschetsen die gegeven zijn voor de CDA-politicus in het algemeen en voor het fractielid in het bijzonder gelden beide voor de wethouder en gedeputeerde, in het vervolg dagelijks bestuurder genoemd.

De functie van dagelijks bestuurder is in een aantal opzichten totaal anders dan de functie van fractielid. De dagelijks bestuurder is full-time of part-time infunctie. De dagelijks bestuurder heeft vanuit zijn functie meer te maken met het ambtelijk apparaat en moet werken in een gecompliceerd krachtenveld van college, raad, ambtelijk apparaat, individuele burgers, instellingen en andere overheden.

Een dagelijks bestuurder moet daarom ook aan de volgende eisen voldoen:

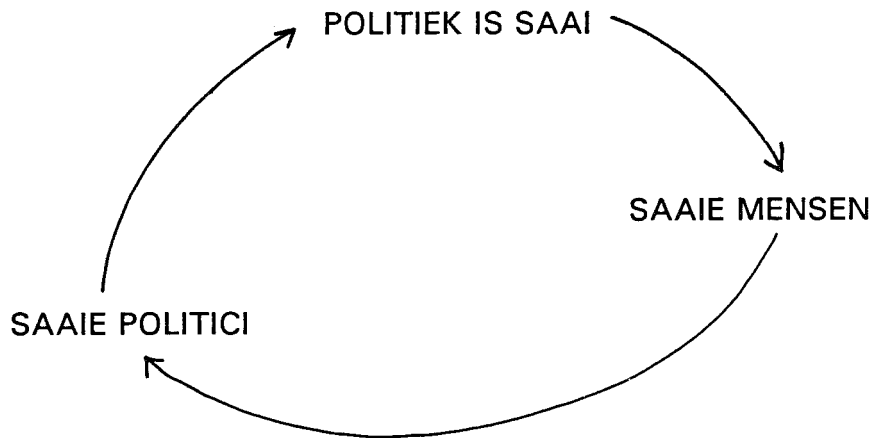
- straalt gezag uit op basis van democratisch leiderschap
- heeft management-kwaliteiten
- onderhandelt en brengt partijen tot elkaar, maar niet eindeloos, durft knopen door te hakken
- kan het ambtelijk apparaat als organisatie analyseren, en kan de zwakke en sterke punten benoemen
- kan goed samenwerken in een breed samengesteld college en weet in de samenwerking zijn CDA-profilering tot uitdrukking te brengen
- weet de doelstellingen en het programma van het CDA om te zetten in herkenbaar beleid
- is bestuurder en wordt geen ambtenaar
- blijft volksvertegenwoordiger
- kan goed opereren in het gecompliceerd krachtenveld van college, raad, fractie, ambtelijke organisatie, individuele burgers, belangenorganisaties, instellingen en andere overheden.

2.4. Draaikolken

Op de voorkant van dit rapport staan de volksvertegenwoordigers afgebeeld als bestuurders op een schip. Met zijn allen staan zij aan het stuurrad ervoor wakend niet in een draaikolk terecht te komen. Er zijn namelijk een aantal draaikolken waarin de politicus gemakkelijk meegezogen kan worden. Met als belangrijkste kenmerk dat wanneer iemand eenmaal in zo'n draaikolk zit hij zich nauwelijks kan ontworstelen aan de greep ervan.

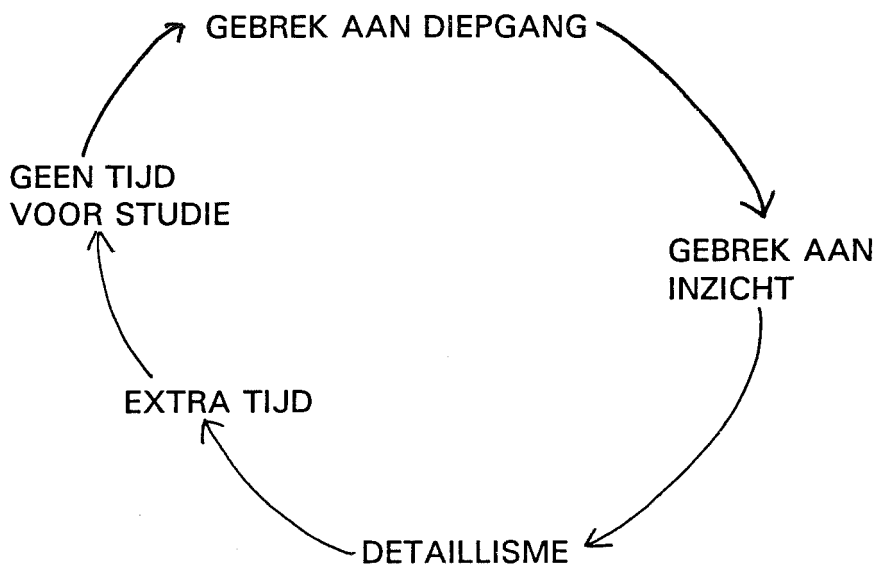
We laten vier draaikolken zien:

A. De kolk van de saaiheid



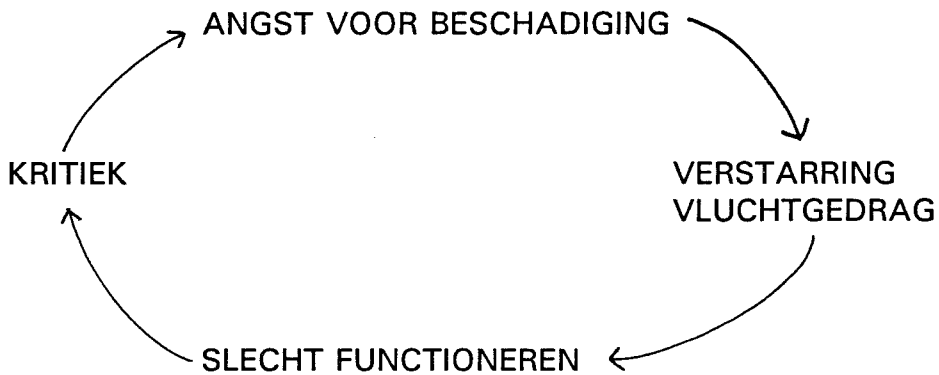
Wanneer politiek saai is, is ze alleen maar aantrekkelijk voor saaie mensen. Saaie mensen in de politiek brengen saaie politici voort. Hierdoor wordt de politiek alleen maar saaier en trekt ze in versterkte mate saaie mensen aan.

B. De kolk van oppervlakkigheid



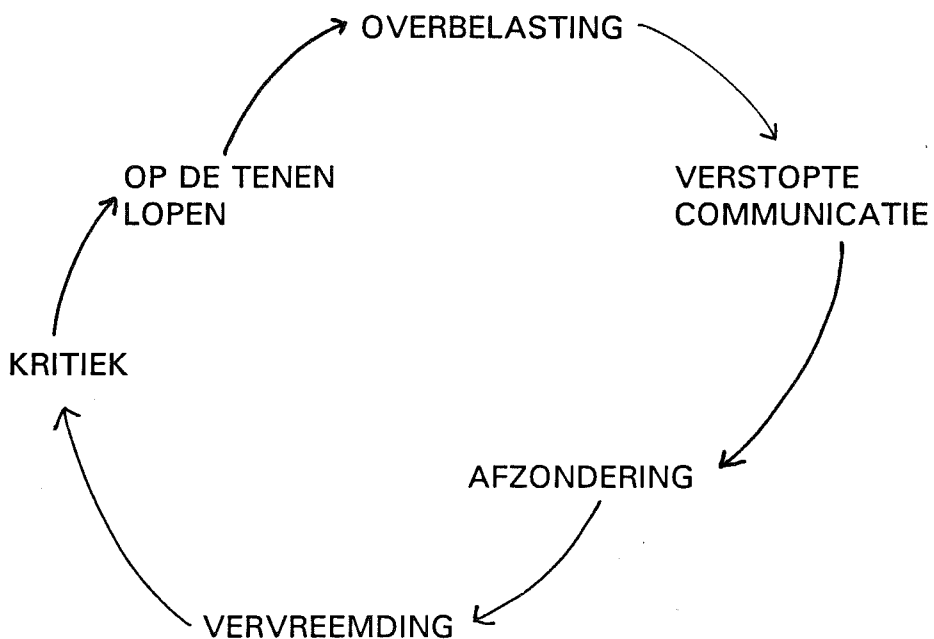
Bij gebrek aan diepgang ontstaat al snel een gebrek aan inzicht. De politicus zal dit gebrek trachten te compenseren door zich met punten en komma's van het beleid bezig te houden. Detaillisme is het gevolg. In plaats van zich te concentreren op de grote lijnen van het beleid, zal de politicus zich bezighouden met de details van het beleid. Dat vraagt extra tijd, waardoor er geen tijd voor studie is en het gebrek aan diepgang alleen maar versterkt wordt.

C. De kolk van angst



Een politicus die bang is om kleerscheuren op te lopen zal snel allerlei afweermechanismen in werking stellen. De twee belangrijkste zijn wel verstarring en vluchtgedrag. Verstarring doordat de politicus rigide aan zijn eigen standpunten vasthoudt en geen luisterend oor heeft voor de geluiden vanuit de samenleving. Vluchtgedrag dat zich uit in het mijden van contacten en het zich terugtrekken in het eigen veilige domein. Deze twee uitingsvormen van angst leiden onherroepelijk tot slecht functioneren. En slecht functioneren roept kritiek op, hetgeen de angst voor beschadiging doet toenemen.

D. De kolk van vervreemding



Door overbelasting heeft een politicus weinig tijd voor contacten met andere fracties, maatschappelijke organisaties en burgers. De communicatiekanalen raken verstopt. Wanneer een politicus een boodschap uitzendt komt deze niet meer overzoals de politicus hem bedoeld had en omgekeerd komen de boodschappen vanuit de andere fracties en de samenleving bij de politicus verkeerd over. Door deze verstopte communicatiekanalen zal de politicus zich steeds meer afzonderen. Men begrijpt hem immers niet! Vervreemding is het gevolg. In de politieke koers van deze politicus zal de burger zich steeds minder herkennen. Kritiek kan daarom niet uitbeleyven. Om het een en ander weer recht te breien zal de politicus steeds meer op de tenen gaan lopen, waardoor nog meer overbelasting dreigt.

Het is van groot belang voor de politicus om de koers zo te richten dat hij niet in één van de bovengenoemde draaikolken terechtkomt.

De elementen logos, pathos en ethos zullen hem behoeden voor de saaiheid en oppervlakkigheid.

Logos betekent een helder en logisch politiek beleid. Er moet voor de burger een herkenbare en volgare lijn in zitten.

Het tweede dat van belang is, is de pathos. In het politieke beleid moet ook gevoel doorklinken. Dat betekent warmte, relativering en begrip voor de ander. Ook het gebruik van humor kan daarbij op zijn plaats zijn!

Het derde is de ethos. Dat betekent dat het om een goede zaak gaat. Een zaak waar we met zijn allen in geloven. Een ideaal waar we achter staan. Een wenkend perspectief.

Een politicus die in zijn werk deze drie elementen in de gaten houdt is geen saai en ook geen oppervlakkig politicus.

Solidariteit en samen-vieren voorkomen dat men door de kolken van angst en vervreemding meegezogen wordt.

Wanneer iemand ziet dat een collega-politicus het moeilijk heeft, laat hij hem niet in de steek, maar biedt hij hem de helpende hand. Samen staan we sterk. Dat is solidariteit. Hierdoor zal de politicus minder bevreesd zijn voor kritiek en heeft hij niet het gevoel alleen te staan.

Zo wordt de politicus een hart onder de riem toegestoken door het samen-vieren. Het bezoeken van CDA-bijeenkomsten werkt bemoedigend. Gesprekken, discussies met geestverwante politici die zich in hun werk ook laten inspireren door het evangelie werkt verrijkend.

Daarnaast zal een politicus steeds moeten openstaan voor kritiek op zijn functioneren. Door zich open te stellen voor kritiek ontvangt hij feedback op zijn functioneren. Dat geeft informatie voor eventuele blinde vlekken.

Tenslotte noemen we de bezinning als wapen tegen saaiheid, oppervlakkigheid, angst en vervreemding.

Van tijd tot tijd op retraite gaan. Zichzelf afvragen wat de diepere idealen zijn en of het politieke werk deze idealen nog dient.

2.5. Het fractieprofiel

Een fractie moet in haar geheel in voldoende mate beschikken over de vereiste bestuurlijke en inhoudelijke deskundigheden. Daarnaast is zij een afspiegeling van de samenleving, zodat de kiezer zich in de samenstelling van de fractie kan herkennen.

Vanzelfsprekend kan aan een fractie van pakweg tien personen in dit verband hogere eisen gesteld worden dan aan een fractie van bijvoorbeeld drie personen.

De fractie dient als geheel over de volgende kenmerken te beschikken:

- een redelijk gespreide vertegenwoordiging van vrouwen, mannen, jongeren, ouderen, religieuze achtergronden en etnische minderheden
- een gespreide vertegenwoordiging vanuit de maatschappij, te denken valt aan de volgende gebieden: landbouw, industrie, bouwnijverheid, commerciële dienstverlening, non-profit dienstverlening, onderwijs, gezondheidszorg, en openbaar bestuur
- voldoende spreiding qua woonplaats, dorpskern of wijk
- in het totaal van de fractie is voldoende politieke en bestuurlijke ervaring verzekerd
- in de fractie zijn voldoende leidinggevende capaciteiten aanwezig, om het fractievoorzitterschap te kunnen vervullen
- de fractieleden kunnen onderling goed samenwerken
- voor ieder beleidsterrein het liefst een tweetal fractieleden die kundig voor dat terrein kunnen worden beschouwd
- de fractie als geheel is voldoende ingebed in het maatschappelijk middenveld, zodat eenvoudig contacten gelegd kunnen worden met maatschappelijke organisaties zonder dat er van rechtstreekse belangenbehartiging sprake is.

Voor een politieke functie zijn zowel bestuursinterne als bestuursexterne kwaliteiten noodzakelijk. Bestuursinterne kwaliteiten zijn kwaliteiten, die nodig zijn om de hoofdlijnen van het beleid uit te zetten, overeind te blijven in het politieke debat, goed te kunnen presenteren, slagvaardig te kunnen vergaderen en goed te kunnen onderhandelen.

Bestuursexterne kwaliteiten zijn kwaliteiten die slaan op het herkenbaar zijn voor de achterban, het open staan voor geluiden uit de samenleving en het op kunnen pakken van signalen uit de diverse geledingen van de samenleving.

Het is niet nodig dat ieder fractielid over beide soorten kwaliteiten beschikt. De fractievoorzitter en de wethouder of gedeputeerde dienen wel in ruime mate over beide soorten kwaliteiten te beschikken.

Verder is het van belang, dat de fractie als geheel over voldoende bestuursinterne en bestuursexterne kwaliteiten beschikt. Het is echter beslist niet nodig, dat iedereen zeer goed kan presenteren, dat iedereen de mooiste stukken kan produceren. Als deze bestuursinterne kwaliteiten in een fractie van plusminus zeven personen bij twee à drie fractieleden aanwezig zijn dan is dat voldoende. Het vizier mag niet alleen gericht zijn op

mensen die "mooi kunnen praten" of die goed kunnen schrijven. Het CDA mag niet verworden tot een partij van intellectuelen.

Volksvertegenwoordigers worden immers niet op grond van hun opleiding gekozen, maar op hun vermogen het volk te vertegenwoordigen.

Het afdelingsbestuur kan aan de hand van het fractieprofiel en de individuele profielen op zoek gaan naar mensen, die als CDA-vertegenwoordigers herkenbaar zijn. Dat is de fase van de recrutering. Het volgende hoofdstuk gaat hier op in.

3. RECRUTERING

Er zijn veel mensen actief voor het CDA. Op dit moment kent het CDA 3317 raadsleden (waarvan 674 wethouders), 257 statenleden (waarvan 28 gedeputeerden), 54 Tweede Kamerleden, 27 Eerste Kamerleden, 10 leden voor het Europees Parlement, 7 ministers, 5 staatssecretarissen, en ongeveer 3500 bestuursleden voor de verschillende verbanden van de partij.

Het is mooi, dat zoveel mensen actief zijn voor het CDA. Tegelijk is het zaak te zorgen, dat openvallende plaatsen kwalitatief goed opgevuld worden en liefst uit de hele breedte van de maatschappij.

Een rekenvoorbeeld. Uitgaande van een verloop van 33% per verkiezingsperiode hebben we iedere vier jaar 1170 nieuwe raadsleden nodig. Wanneer je dan ook nog de waardevolle regel van "voor iedere functie twee kandidaten" wilt hanteren, betekent dat dat iedere vier jaar 2340 nieuwe mensen beschikbaar moeten zijn voor het raadswerk.

Dit houdt in, dat een politieke partij als het CDA een actief recruteringsbeleid moet voeren. Mensen interesseren voor het politieke vak en mensen actief benaderen om te participeren in de politiek en indien gewenst geïnteresseerden scholen en coachen zodat ze kunnen meedoen wanneer dat nodig is.

Bovendien doen zich maatschappelijke ontwikkelingen voor zoals een toenemende maatschappelijke participatie van vrouwen, toename van allochtonen in de gemeenten en toename van het aantal ouderen. Deze ontwikkelingen vragen een ander recruteringsbeleid. "Nieuwe" groepen dienen ook vertegenwoordigd te zijn in de politiek.

Veel mensen hebben een negatief beeld van de politiek. Dat moet veranderen. Het imago van de politiek is hoognodig aan verbetering toe. In de volgende paragraaf willen we aangeven wat gedaan kan worden, om het imago op te vijzelen. Vervolgens geven we suggesties om meer mensen bij de politiek te betrekken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van stappen, die gezet kunnen worden om mensen te recrutereren.

3.1. Het imago

Politiek is leuk. Politiek is boeiend. Politiek is interessant. Dit is helaas bij te weinig mensen bekend. Mensen die in de politiek actief zijn zullen doorgaans onderschrijven dat politiek leuk, boeiend en interessant is. Bij velen die niet politiek actief zijn, roept politiek echter het beeld op van vervelend, saai en achterkamertjeswerk.

Verschillende groepen uit de samenleving zijn marginaal vertegenwoordigd in politieke functies. Ook in het CDA. Jongeren, ouderen, vrouwen en etnische minderheden zijn ondervertegenwoordigd. Evenals mensen uit het bedrijfsleven en beoefenaars van het vrije beroep.

Het imago van de politiek is magertjes. Dat imago wordt hoofdzakelijk

bepaald door twee factoren: de inhoud en de mensen, de politici.

De inhoud komt vaak over als dat het alleen om saaie onderwerpen gaat waarbij punten en komma's een belangrijkere rol spelen dan de hoofdzaken. De personen roepen vaak het beeld op van mensen die elkaar vliegen willen afvangen, eigen zakken willen vullen en niet te vertrouwen zijn. Bovendien leeft het idee bij veel mensen dat politici alles in de "achterkamer tjes" regelen en zich weinig gelegen laten liggen aan de geluiden uit de samenleving. Andere redenen van het zwakke imago zijn onder andere de lange vergaderingen, de zwakke organisatie, het te laat krijgen van stukken, vergaderingen die te veel over details en te weinig over hoofdlijnen gaan en de hoeveelheid vergaderingen. Om het politieke vak voor meer mensen interessant te maken is het van het grootste belang dat het een en ander verandert.

De inhoud moet aantrekkelijk worden, de onderwerpen dienen de burger aan te spreken. De wijze van besluitvorming moet helder zijn, de besluiten zelf mogen niet vaag en onbegrijpelijk zijn. Het is wenselijk dat politici zich luisterend, open en integer opstellen. Dat zij zich helder presenteren. En dat zij wanneer er conflicten zijn hier zo open mogelijk mee omgaan en zich niet verschuilen achter holle woorden en lege zinnen. De politicus zou moeten opvallen door zijn open communicatie en zijn vermogen het beleid op hoofdlijnen uit te leggen.

Daarnaast zou een meer resultaatgerichte instelling de politiek een stuk interessanter maken.

Veranderingen die er bovendien toe leiden dat vergaderingen op tijd moeten beginnen en eindigen, dat de hoeveelheid stukken en de omvang van de stukken drastisch ingeperkt wordt, en dat de stukken op tijd gestuurd worden. Zo wordt de politieke organisatie aantrekkelijk voor mensen met een baan.

Bovendien komt via de pers alleen de raads- en commissievergadering naar buiten, wat wel een zeer eenzijdig beeld schetst van het politieke ambt. Alsof politiek bedrijven alleen bestaat uit vergaderen in de raad en commissies.

Het is jammer, dat het imago van de politiek zo slecht is. Het imago, dat politiek interessant en boeiend is, dient versterkt te worden.

Een heel ander aspect van het imago van de politiek is dat de politiek niet zonder de burger kan. Het imago moet zo zijn, dat men ervaart "de politiek heeft ook mij nodig!". De politieke besluitvorming moet zo breed mogelijk gedragen worden. Dat voorkomt dat eenzijdige besluiten genomen worden. Het is van belang dat een politiek besluit gevoed wordt uit de gehele breedte van de samenleving. We hebben daarom mensen nodig uit alle delen van de samenleving. Dan moet ook bij iedereen bekend zijn, dat hij nodig is in de politiek! Daarnaast leeft de gedachte te veel, dat politiek een onwenselijke onderbreking van de carrière is.

De volgende aspecten zouden meer benadrukt moeten worden:

- Een politieke functie is een belangrijke en zwaarwichtige functie. Het beleid heeft met de hele samenleving te maken. Beleid dat iedereen aangaat. Politiek heeft betrekking op alle geledingen van de maatschappij, op het bedrijfsleven, op het welzijnswerk, op het onderwijs, enzovoorts.
- Deelname aan politiek kan verrijkend zijn voor iemands persoonlijk functioneren. Mensen die actief zijn in de politiek, doen er kennis op en worden vaardiger in het presenteren, debatteren en onderhandelen. De opgedane kennis en vaardigheden zijn overdraagbaar naar situaties buiten de politiek. Actief zijn in een politieke functie heeft dus een toegevoegde waarde voor de maatschappelijke carrière.
- Maatschappelijke contacten met tal van instellingen, bedrijven en dergelijke maken een groot deel uit van het politieke werk. Informele circuits worden toegankelijk. Het beeld bestaat bij veel mensen dat politiek zich alleen in het raadshuis afspeelt. Het tegendeel is waar.
- Het is een grote verdienste als het iemand lukt, om zich staande te houden in het politieke ambt en alle vaardigheden die nodig zijn, beheerst.

Het politieke vak kan dus kennisverrijkend en vaardigheidvergroterend werken. Nemen we bijvoorbeeld het raadslidmaatschap, dan zien we dat die functie de volgende groeimogelijkheden biedt:

- kennis en inzicht ten aanzien van:
 - * complexe politieke processen en besluitvorming
 - * wijze van aanzetten van politieke discussies
 - * werking gemeentelijke overheid
 - * specifieke beleidsterreinen
 - * financiën
 - * voorlichting, PR, campagne, propaganda
 - * bedrijven, maatschappelijke organisaties
- vaardigheden ten aanzien van:
 - * omgaan en samenwerken met mensen/groepen met andere opvattingen
 - * overtuigen, debatteren, presenteren
 - * onderhandelen
 - * selecteren van relevante en niet relevante informatie
 - * formuleren van eigen opvattingen ten opzichte van algemene beleidslijnen en opvattingen van politieke tegenstanders
 - * ontwikkelen en onderhouden van relatie netwerken op diverse niveau's
- persoonsvorming:
 - * staan voor wat je zegt
 - * de rug recht houden
 - * relativeren
 - * mensen serieus nemen zonder naïef te zijn
 - * kritisch kijken naar wat er op je af komt

Interessant is om na te gaan voor welke beroepsgroepen en welke leeftijdsklassen bepaalde argumentaties belangrijk zijn.

Mensen met een commerciële functie geven aan dat zij in de politiek hun vaardigheid in onderhandelen en presenteren vergroot hebben. Van mensen met een leidinggevende functie is het bekend dat zij in de politiek geleerd hebben rekening te houden met de samenhang tussen beleidsterreinen en op lange termijn hebben leren denken. Ook het leren omgaan met weerstand en druk van buitenaf is voor velen een belangrijke leerervaring. Zo zijn er meer voorbeelden uit de praktijk die aangeven dat via de politiek leerervaringen opgedaan kunnen worden. Leerervaringen die in andere situaties van belang zijn. Dit moet duidelijk gemaakt worden, zodat de aantrekkelijke kanten van de politiek meer in het oog springen.

En aan de andere kant moet het ook duidelijk worden, dat de politiek iedereen nodig heeft, omdat er anders een te eenzijdige vertegenwoordiging dreigt te komen.

Een afdeling kan verschillende middelen ter hand nemen, om bovenstaande aspecten van het politieke vak te benadrukken. Mond op mond reclame, het verspreiden van wervende folders, het plaatsen van advertenties in de regionale bladen, het actief benaderen van groepen die nu slecht vertegenwoordigd zijn in politieke functies. Dit zijn allemaal effectieve middelen om meer mensen te betrekken bij de politiek.

En ze werken in de praktijk. Het volgende voorbeeld getuigt hiervan.

Een afdeling die vond dat het aanbod van kandidaten te gering was, is agressiever gaan werven, via advertenties in regionale bladen. Het resultaat was dat mensen uit het bedrijfsleven zich aanmeldden om zich kandidaat te stellen voor de komende verkiezingen.

Ook is het zinvol om het bedrijfsleven, vrouwenorganisaties, jongerenorganisaties en etnische minderheden afzonderlijk te benaderen met mond op mond reclame, wervende folders, advertenties en persoonlijke benadering door gesprekken aan te gaan en aan te geven waarom de politiek ook mensen uit de betreffende groep nodig heeft en wat de voordelen daarvan zijn.



3.2. De kring vergroten

De vorige paragraaf is afgesloten met een aantal activiteiten, die de kring van gegadigden voor een politieke functie kunnen vergroten. In deze paragraaf staan we stil bij enkele andere mogelijkheden.

Het is noodzakelijk zoveel mogelijk mensen te betrekken bij het werk van het CDA.

Geestverwante maatschappelijke organisaties zoals christelijke vakbonden en christelijke organisaties worden vaak al ingeschakeld. Maar er kan meer gebeuren. Dit kan op allerlei manieren. In de eerste plaats door participatie in de standpuntbepaling van het CDA. Het blijkt dat mensen vaak geïnteresseerd zijn in specifieke politieke onderwerpen. Conferenties gericht op een bepaald thema worden doorgaans druk bezocht. Een kamerkring of een grote afdeling doet er daarom goed aan regelmatig dit soort conferenties te organiseren.

Ook kan gedacht worden aan het instellen van fractiebegeleidingsgroepen, waarin mensen uitgenodigd worden om op een bepaald deelterrein met een fractiecommissie mee te denken.

Een effectief middel is ook het op ad hoc-basis bijeenroepen van een aantal geestverwanten die op een al dan niet specifiek terrein hun mening geven over een door de fractie of een partijorgaan in te nemen standpunt of te ontwikkelen beleidsvisie. Het verdient aanbeveling wanneer politici zelf belangstelling tonen door het bezoeken van bedrijven, woningstichtingen etc.

Het werken met "kwaliteitscirkels" is een ander middel. Dat wil zeggen, dat mensen vanuit een bepaalde deskundigheid meedenken en meepraten met wethouders en raadsleden, of met gedeputeerden en statenleden. Door in zo'n kwaliteitscirkel te verkeren ontdekt men dat de politiek meer is dan vergaderen in de raad en de commissies, maar dat er ook tal van leuke en boeiende kanten aan het werk zitten, zoals bijvoorbeeld de informele circuits.

Aan de verschillende geledingen in de maatschappij moet gevraagd worden mensen te interesseren voor de politiek. Op die manier gaat het van twee kanten werken. Mensen worden door "hun eigen" mensen gemotiveerd om politiek actief te worden en mensen worden vanuit het CDA gemotiveerd actief te worden.

Wanneer bijvoorbeeld in een gemeente het winkelcentrum aan vernieuwing toe is kan de plaatselijke CDA-afdeling aan de winkeliersvereniging, de ouderenbonden, en de buurtverenigingen vragen mensen af te vaardigen, om actief mee te denken met het CDA over de verschillende mogelijkheden.

Een ander voorbeeld is de afdeling die jaarlijks alle verenigingen en instellingen uit de plaats op een nieuwjaarsreceptie uitnodigt.

Een derde voorbeeld is de afdeling die op iedere bestuursvergadering een instelling of vereniging uitnodigt voor nadere kennismaking.

De kring van gegadigden wordt ook vergroot door leden te stimuleren CDA-cursussen te volgen. Nieuwe leden kunnen geschoold worden in de uitgangspunten van het CDA, in de andere politieke stromingen, in de politieke achtergronden van verschillende maatschappelijke onderwerpen en de achtergronden van het gemeenteraadswerk. Hierdoor wordt een nieuw kader geschapen.

Tenslotte is het zinvol leden zoveel mogelijk in te schakelen in activiteiten van de afdeling zoals campagne voeren, ledenwerving, politieke discussies enzovoorts. De kweekvijver van toekomstige politici wordt zo vergroot en levend gehouden!

3.3. Aan het werk

Om gericht met de recruitering bezig te zijn, kan een afdeling of kamerkring de volgende stappen ondernemen:

1. Vaststellen wat de leerervaringen uit het verleden zijn.
Hoe verliepen vorige acties, wat is toen bereikt. Wat kan verbeterd worden.
2. In kaart brengen hoeveel bestuursleden, raads- of statenleden, potentiële wethouders of gedeputeerden nodig zijn.
3. Bepalen uit welke delen van de samenleving mensen ondervertegenwoordigd zijn.
4. Per functie de voordelen opsommen, zoals in paragraaf 3.1. voor de functie van raadslid is gedaan.
5. Aangeven wat de belangrijkste motieven zijn (aan de hand van de voordelen uit stap 3.) om mensen uit een bepaalde (beroeps)groep te interesseren voor het politieke werk, zodat de mensen de toegevoegde waarde kunnen zien.
Aan de andere kant aangeven, waarom ook die mensen nodig zijn voor de politiek. Ook hun (des)kundigheid en ervaring is nodig.
6. Bepalen welke strategieën men wil hanteren. Persoonlijk contact, wervende folders, advertenties, kranteartikels, items voor (lokale) radio en televisie, contacten met de verschillende groepen uit de samenleving. De tweezijdige benadering: groepen uit de samenleving oproepen mensen te interesseren voor de politiek, en direct mensen uit verschillende groepen bereiken.
7. De afdeling gaat mensen recrutereren.
8. Indien nodig worden de (gerecruteerde) mensen gestimuleerd zich te laten scholen in het CDA-gedachtengoed en in de taken en werkwijzen van het openbaar bestuur.

9. Potentiële kandidaten worden zoveel mogelijk ingeschakeld in het afdelingswerk, zodat ze alvast "warm kunnen draaien".

Wanneer de kring van gegadigden groot genoeg is heeft de afdeling de luxe dat ze echt kan selecteren. Wanneer de kring van gegadigden klein is, valt er immers nauwelijks te selecteren. De selectie dient zorgvuldig te gebeuren. Niet alleen omdat het van belang is dat het CDA door goed gekwalificeerde mensen vertegenwoordigd wordt. Maar ook om teleurstellingen te voorkomen. Maar hiermee zijn we al in het volgende hoofdstuk beland.

4. SELECTIE

De spanning tussen zorgvuldigheid en democratie is een dilemma waar een bestuur zich voor geplaatst ziet bij het opstellen van de lijst.

Het bestuur gaat in de voorbereiding zo zorgvuldig mogelijk te werk om er voor te zorgen dat goed gekwalificeerde politici op de lijst komen te staan zodat een goed functionerende politiek bevorderd wordt. Aan de andere kant moet de besluitvorming democratisch geschieden. Het primaat ligt uiteindelijk bij de afdelingsvergadering waar de besluitvorming plaatsvindt. Het is de kunst voor een bestuur dit dilemma te hanteren. Zorgvuldigheid betrachten zonder het democratisch proces geweld aan te doen. Het opstellen van de lijst is een procedure met veel haken en ogen. De voorzitter moet dit goed weten te hanteren. Democratie werkt langzaam. Dat geldt ook voor het opstellen van de kandidatenlijst. Het tijdspad moet lang genoeg zijn. De discussie kan dan vroegtijdig gestart worden en eventuele terugtochten kunnen op tijd georganiseerd worden.



MENSEN STUREN MET EEN MISSIE....

Aan de hand van de individuele profielen en het fractieprofiel kan een selectie plaatsvinden van geschikte mensen voor de verschillende functies. Daarbij is het goed te beseffen, dat er altijd reserve-kandidaten nodig zijn. Er moet altijd rekening gehouden worden dat iemand om wat voor reden dan ook plotseling moet stoppen met zijn functie. In zo'n geval is het geen overbodige luxe, dat zijn opvolger past in de profielschets.

Dit houdt in, dat in een plaats waar men verwacht dat de 10-koppige CDA-fractie twee wethouders moet leveren er vier potentiële wethouders op de lijst staan, twee potentiële fractievoorzitters en de eerste twintig plaatsen

van de lijst gevuld moet zijn met mensen die in de individuele profielschetsen passen en ook in de fractieprofielschetsen passen. Mocht dit niet haalbaar zijn, dan is het zaak dat de afdeling via scholing alsnog zorgt voor mensen die reserve-kandidaat kunnen zijn.

Bij het opstellen van de lijst komen op pakweg de eerste vier plaatsen kandidaten te staan, die zowel naar de achterban herkenbaar zijn als ook goed kunnen functioneren in het raadhuis, in commissies, in raad en contact met ambtenaren. Lager op de lijst kunnen ook mensen geplaatst worden, die overduidelijk herkenbaar zijn voor de achterban en eventueel wat minder sterk zijn in het raadhuis, maar hun bijdrage blijven leveren in de verschillende partijverbanden.

4.1. Het opstellen van de lijst: een stappenplan

1. Op grond van de evaluatiegegevens van de voorgaande verkiezingen en van de afgelopen zittingsperiode worden beleidsaanbevelingen geformuleerd zoals: welke speerpunten de fractie kiest, wat de komende periode sterke kanten in de fractie moeten worden, enzovoorts. De gegevens uit de exit-interviews die met vertrekkende raadsleden gehouden zijn worden hier ook bij betrokken. De beleidsaanbevelingen worden vertaald in de profielschetsen.
De profielschetsen worden tevoren vastgesteld. Na bespreking van het algemene profiel in de ledenvergadering vult het bestuur de specifieke profielschetsen in.
2. Het bestuur geeft aan de leden de gelegenheid om namen van personen te noemen die geschikt zijn voor de functie van raads- of statenlid. Deze worden met de zittende fractieleden op de groslijst gezet.
3. Het bestuur benoemt een onafhankelijke en deskundige vertrouwenscommissie. Deze heeft tot taak een prae-advieslijst op te stellen. De voorzitter van de commissie kan de afdelingsvoorzitter zijn. Voordeel hiervan is, dat hij goed op de hoogte is van het reilen en zeilen van de fractie. Hij heeft inzicht in het functioneren van de fractie en heeft met de fractieleden functioneringsgesprekken gevoerd.
Een nadeel is echter, dat de voorzitter door zitting te hebben in de vertrouwenscommissie zich min of meer bindt aan deze commissie en het voor hem moeilijker wordt om afstandelijk te blijven ten opzichte van de adviezen van de vertrouwenscommissie. Ieder bestuur zal daarom een eerlijke afweging van voor- en nadelen moeten maken, voordat besloten wordt wie de voorzitter is van de vertrouwenscommissie.
Daarnaast zitten een relatieve buitenstaander met veel bestuurlijke ervaring en nog twee anderen in de commissie. De leden mogen absoluut niet betrokken zijn bij kandidaatstelling en moeten in absolute beslotenheid werken. Wellicht ten overvloede: Ieder commissielid neemt het reglement door, dat geldt voor de kandidaatstellingsprocedure.
4. De vertrouwenscommissie zet een aantal zaken op een rijtje: het draaiboek door het bestuur opgesteld, de taak en samenstelling van

de vertrouwenscommissie, een standaard-vragenlijst met daarin een vraag naar persoonlijke gegevens, een vraag naar werkervaring en een vraag naar maatschappelijke ervaring.

Iedereen die op de groslijst staat krijgt het draaiboek, de vragenlijst en de taakomschrijving en samenstelling van de commissie.

5. De vertrouwenscommissie gaat vervolgens als volgt te werk:

- Iedere persoon op de groslijst vult de standaard-vragenlijst in en tekent een bereidheidsverklaring met betrekking tot de afdracht van een percentage van de raads- of statenvergoeding en met betrekking tot overige organisatorische zaken zoals het contact tussen bestuur en fractie, het voeren van functioneringsgesprekken en dergelijke.
- Voor de gesprekken wordt een gestructureerde vragenlijst ontwikkeld, waarin aan de orde komen: verwachtingen, kennis, ervaringen, wensen etc.
- De commissie spreekt de zittende fractieleden.
- Het is van belang dat de commissieleden de juiste vragen weten te stellen en niet genoeg nemen met sociale wenselijkheidsantwoorden, maar weten door te vragen en de antwoorden op hun merites beoordelen. Want voor beide kanten is het goed, dat het gesprek goed en eerlijk gevoerd wordt. Dat voorkomt teleurstelling aan beide kanten.
- De commissie spreekt met de fractievoorzitter.
- Ze gaat na wie niet langer beschikbaar is.
- Aan de hand van de profielschets worden de ingevulde vragenlijsten beoordeeld. Een voorselectie wordt gemaakt.
- De voorgeselecteerde kandidaten worden opgeroepen voor een selectiegesprek.
- Een eerste voorlopige advieslijst wordt gemaakt, waarbij ook de beoogd lijsttrekker wordt aangewezen.
- Bij twijfel of de persoon binnen de profielschets past en/of hij voldoende herkenbaar is voor het CDA wordt zonder namen te noemen advies ingewonnen bij beoogd lijsttrekker/fractievoor­zitter en CDA-bestuur.
- Afhankelijk van advies wordt een tweede groep geselecteerde kandidaten opgeroepen. Selectie vindt plaats op grond van tekortkomingen uit de eerste prae-advieslijst.
- Na gesprekken aan de hand van de profielschets wordt een definitieve advieslijst opgesteld.
- Het dagelijks bestuur stelt vertrouwelijk een concept-advieslijst samen.
- Het algemeen bestuur stelt definitief de advieslijst vast.
- De afdelingsvergadering stelt de kandidatenlijst vast.
- Bij provinciale verkiezingen wordt vooraf een vergadering van alle afdelingsvoorzitters gehouden waarin de lijst wordt toegelicht. De afdelingen stellen hierna zo mogelijk op één en dezelfde avond de lijst vast. Tenslotte wordt de lijst bekendgemaakt op de algemene ledenvergadering.
- De lijst wordt bekendgemaakt in de media.

6. Het afdelingsbestuur benadert de afgevalen kandidaten afzonderlijk en bespreekt met hen hoe zij op een andere manier binnen het CDA ingezet kunnen worden.

4.2. De afdelingsvergadering

Het bestuur stelt de lijst samen. De afdeling stemt erover. Hier wordt de spanning tussen zorgvuldigheid en democratie actueel. Om te voorkomen, dat de goede bedoelingen van het bestuur weggestemd worden is namens de vertrouwenscommissie goede informatie naar de leden noodzakelijk. Informatie, waarbij aangegeven wordt wat de procedure is, en waarbij benadrukt wordt wat het belang is van een goede evenwichtige CDA-fractie. De leden krijgen hierdoor inzicht in de werkwijze en het bestuur kan het beleid en de gedachtengang erachter toelichten.

Een goede informatievoorziening bevordert het wederzijds vertrouwen. Openheid en eerlijkheid dienen bij de hele kandidaatstellingsprocedure sleutelwoorden te zijn.

5. ONDERSTEUNING EN TOERUSTING

CDA-politici moeten zodanig toegerust worden, dat het hen mogelijk is als herkenbaar christen-democraat de vertaalslag te maken tussen ideaal en werkelijkheid, tussen politieke leer en leven, tussen overtuiging en praktijk. Als iemand aan een politieke functie begint, heeft hij een klankbord nodig dat hem feedback geeft. Ook coaching is gewenst, zodat zwakke kanten getraind kunnen worden en sterke kanten extra aangewend kunnen worden.

Er zijn tal van instrumenten die in het kader van ondersteuning en toerusting, gebruikt kunnen worden. Mentoraat, het bieden van consultatiemogelijkheden, het geven van doelgerichte begeleiding en scholing zijn wel de belangrijkste. Scholing kan mensen bovendien oriënteren en bekwaamen voordat ze aan een politieke functie beginnen.

Wat betekent dat voor de verschillende politieke functies?

(Met raadsleden worden ook statenleden bedoeld en met wethouders ook gedeputeerden)

(Aanstaande) raadsleden behoeven niet geschoold te worden in allerlei wet-technische vaardigheden. Ze hoeven niet naar een soort bestuursacademie voor gemeenteambtenaren. Nuttig voor raadsleden is dat zij een oriëntatie krijgen waarbij inzicht gegeven wordt in de kaders waarbinnen het werk van een raadslid zich voltrekt: waar ligt het werkterrein van de gemeente? Wat is het autonome gebied en welk deel van het arbeidsveld wordt voor een groot gedeelte bestuurd door rijk of provincie? enzovoort.

Daarnaast is het van eminent belang, dat raadsleden weten op welke wijze individuele raadsleden zich laten gelden. Hoe moet je gebruik maken van het recht om vragen te stellen. Wat is een motie? Wat is een amendement? Wat is een interpellatie?

Hoe vergroot ik mijn vaardigheden? Hoe kan ik de uitgangspunten van het CDA vertalen in de politieke praktijk? Hoe blijf ik herkenbaar als christen-democratisch politicus?

Bij de toerusting en coaching van de raadsleden gaat het minder om technische vaardigheden. Centraal blijft staan het vermogen om hetgeen in de bevolking leeft te vertalen tot herkenbare CDA-politiek.

Voor wethouders is het bovendien belangrijk inzicht te hebben in managementtechnieken. Zij zullen moeten weten dat het hebben van politieke macht alleen onvoldoende is om een gemeentelijke organisatie te motiveren. Er is ook nog zoets als democratie op de werkvloer; er zijn medezeggenschapscommissies, enzovoort.

Aan de andere kant is het ook niet de bedoeling dat een wethouder een soort hoofd van dienst wordt. Hij blijft een gekozen politicus en lid van de fractie. Training en intervisie is in dit opzicht nodig.

Hoe ga ik om met het collegeprogram, hoe werk ik samen in het college zonder mijn CDA-profilering te verliezen, welke politieke prioriteiten stel ik uitgaande van de CDA-uitgangspunten?

Tenslotte is scholing in organisatiekunde nodig, teneinde de organisatie van

het ambtelijk apparaat te kunnen analyseren en taxeren.

Ondersteuning kan ook gevonden worden in het bijwonen van symposia, conferenties en in het lezen van vakliteratuur.

Ondersteuning en toerusting zijn taken voor de afdelingsvoorzitter en fractievoorzitter. Gedeeltelijke delegatie is mogelijk naar deskundige buitenstaanders die met verantwoording naar de afdelingsvoorzitter een groot gedeelte van het mentoraat en de coaching op zich nemen. Vooral oud-raadsleden en oud-wethouders zijn voor deze taak geschikt, ook bestuursleden collega-raadsleden en collega-wethouders kunnen uitstekende mentoren zijn.

5.1. De procedure

Voordat iemand op de kandidatenlijst wordt gezet, heeft hij in een bereidheidsverklaring aangegeven te zullen participeren in de begeleidingsvormen die de partij biedt. Wanneer de verkiezingen achter de rug zijn bespreekt de fractievoorzitter met ieder fractielid welke toerusting en coaching gewenst is.

Aan de hand van de criteria uit de profielschets kan gekeken worden waar eventuele hiaten of zwaktes zitten. Het fractielid geeft aan welke scholingsbehoefte hij heeft en waarin hij begeleid wil worden. Vervolgens wordt gekeken hoe het beste aan deze behoefte voldaan kan worden.

Met iedere gekozen (raadslid, statenlid, wethouder en gedeputeerde) wordt ieder jaar op deze manier, tijdens het functioneringsgesprek bekeken welke scholings- en begeleidingsbehoeften het fractielid heeft.

Het is nodig, dat degene die de functioneringsgesprekken voert goed op de hoogte is van de begeleidings- en scholingsmogelijkheden die de partij heeft en van de scholingsmogelijkheden van diverse niet-partijgebonden instituten.

Het gaat hier om een tweezijdige relatie. Het raadslid aan de ene kant het bestuur aan de andere kant. Beide hebben bij wijze van spreken een contract afgesloten waarin ook een aantal afspraken zijn opgenomen over eventuele toerusting en coaching. Nu gaat het om de concretisering van dit contract.

Mensen die nog niet in een fractie zitten, maar wel potentieel kandidaat zijn, worden gestimuleerd om aan cursussen deel te nemen met het oog op een eventuele toekomstige functie.

Een en ander uiteraard uitgaande van eigen capaciteiten en eigen scholingsbehoeften.

5.2. De cursussen

Functiegerichte CDA-opleidingen en trainingen zijn van belang voor raadsleden, wethouders, statenleden, gedeputeerden, kamerleden en bestuurders van afdelingen en kamerkringen.

Het volgen van cursussen in CDA-verband heeft bovendien een belangrijk neveneffect, namelijk CDA-politici uit verschillende plaatsen treffen elkaar en kunnen zinvolle informatie uitwisselen. Cursussen hebben ook

meerwaarde door de netwerkvorming die kan ontstaan.

Naast functiegerichte opleidingen en trainingen kan het ook zinvol zijn om in CDA-verband cursussen of trainingen te volgen die gericht zijn op een specifieke vaardigheid of een specifieke inhoud. Bijvoorbeeld een training in het omgaan met de media, of debatteren en cursussen met als onderwerp milieubeleid, kerntaken van de overheid en dergelijke.

Binnen de partij is dankzij het Steenkampinstituut een ruim scholingsaanbod aanwezig waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt. Bovengenoemde cursussen zijn allemaal binnen CDA-verband te volgen. Daarnaast is er de mogelijkheid voor het volgen van de kaderschool en kadercursussen. Deze hebben een iets ander karakter. Ze zijn doelgericht waarbij het doel is continuïteit van de partij door goed geïnformeerde mensen op alle niveaus te hebben.

Iedere politicus zal zelf aan de hand van zijn eigen scholingsbehoefte moeten bepalen welke cursus voor hem zinvol is en vervolgens bepalen of hij deze cursus binnen dan wel buiten CDA-verband volgt.

Wanneer deze cursussen in CDA-verband gevolgd worden kan bijvoorbeeld het vertalen van het christen-democratisch gedachtegoed gekoppeld worden aan deze vaardigheden.

5.3. Begeleidingsmogelijkheden

Begeleidingsmogelijkheden dienen zoveel mogelijk binnen de woonplaats van het raadslid (of statenlid) zelf plaats te vinden. Het is dan ook het meest praktisch wanneer de afdeling zelf de begeleidingsactiviteiten ter hand neemt.

Hierbij kan aan de volgende activiteiten gedacht worden:

- mentoraat door een senior raadslid, of oud-raadslid
- begeleidingsgesprekken door de fractievoorzitter voor pas-gekozenen met de frequentie van eens per kwartaal
- functioneringsgesprekken; deze gesprekken hebben namelijk een planningskarakter; tijdens het functioneringsgesprek kan begeleiding gegeven worden en kan aangegeven worden op welke gebieden extra begeleiding gewenst is
- specialisten vanuit de afdeling, die de fractieleden bij kunnen staan (bijvoorbeeld een specialist ruimtelijke ordening, die de fractieleden die in de commissie ruimtelijke ordening zitten kan ondersteunen)
- het creëren van netwerken van waaruit het raadslid zijn informatie kan betrekken
- een ondersteuningsgroep die de fractie met raad en daad kan bijstaan.

Mutatis mutandis gelden de eerste vier mogelijkheden ook voor wethouders en gedeputeerden.

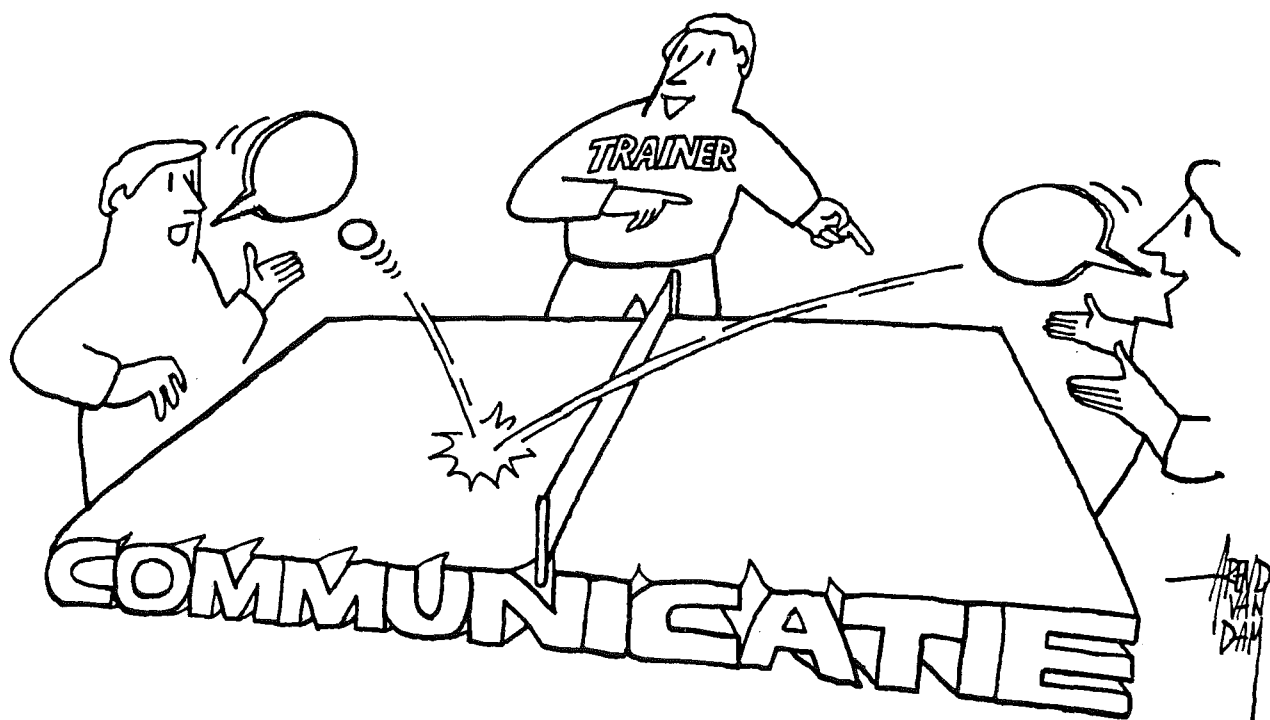
Daarnaast kan nog gedacht worden aan het instellen van intervisiegroepen van wethouders en gedeputeerden. Wethouders of gedeputeerden komen

dan bij elkaar en wisselen praktijkervaringen uit.

Begeleiding vindt plaats op grond van behoefte van het fractielid. Begeleiding is in de regel pas effectief als de betrokkene daar ook het nut van inziet. Mocht het zo zijn dat het bestuur vindt dat een fractielid begeleiding nodig heeft terwijl betrokkene dat niet zo nodig vindt dan is het zaak voor het bestuur het fractielid zo ver te krijgen dat hij zelf inziet dat dat inderdaad zinvol is.

De fractievoorzitter voert samen met de afdelingsvoorzitter de functioneringsgesprekken. De overige begeleidingstaken kunnen onmogelijk allemaal ook door de afdelingsvoorzitter uitgevoerd worden. Het bestuur zou voor de uitvoering van deze taken een beroep kunnen doen op oud-fractieleden, externe deskundigen en dergelijke die als mentor of begeleider dienst willen doen.

Begeleiding vindt plaats tijdens de zittingsperiode. Behalve recht op begeleiding hebben politici ook recht op beoordeling. Zij hebben het recht te weten hoe het bestuur hun functioneren taxeert ook met het oog op een eventuele kandidaatstelling voor de volgende verkiezingen. Vandaar dat het goed is om tijdens het derde jaar van de verkiezingsperiode als bestuur aan te geven hoe men denkt over het fractielid. In de eerste twee jaar zijn de functioneringsgesprekken vooral planningsgesprekken en toekomstgericht. In het derde jaar zullen zij naast toekomstgericht te zijn ook een beoordelingselement moeten bevatten. Meer dan in de voorgaande jaren. Het volgende hoofdstuk gaat dieper op dit punt in.



6. BEOORDELING

Het rapport "Bestuurlijke vernieuwing" geeft voldoende richtlijnen voor de beoordeling van politieke bestuurders. In de publikatie "Meer over functioneringsgesprekken in de politiek", uitgegeven door het Steenkampinstituut staat al veel geschreven over de relatie tussen het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek. Voor meer informatie omtrent dit onderwerp is het zinvol beide publikaties te lezen.

Het rapport "Bestuurlijke vernieuwing" geeft de volgende aandachtspunten voor de beoordeling:

- a. hoe heeft betrokkene geprobeerd als herkenbaar christen-democraat het CDA-verkiezingsprogramma te realiseren?
- b. hoe heeft hij inhoud gegeven aan zijn portefeuille c.q. vakterrein?
- c. hoe was zijn opstelling:
 - * in de fractie
 - * ten opzichte van het afdelingsbestuur en de ledenvergadering
 - * ten opzichte van het collegeprogramma
 - * tegenover vertegenwoordigers van andere partijen
 - * in de richting van de pers en de maatschappelijke organisaties
- d. hoe was het gesteld met zijn:
 - * samenwerkingsbereidheid
 - * spreekvaardigheid
 - * contactuele vaardigheden

Aan de hand van deze aandachtspunten wordt de gekozen vertegenwoordiger beoordeeld. Beoordeling mag niet plaatsvinden op grond van alleen de gevoerde gesprekken met het betrokken fractielid. Alle indrukken die zijn opgedaan tijdens vergaderingen, optreden in de pers, contacten met de achterban enzovoorts dienen eveneens bij de beoordeling betrokken te worden. Ook kan steun worden ondervonden aan het feit dat de fractie haar functioneren evalueert. Bij de beoordeling wordt ook naar het fractieprofiel gekeken. Het is namelijk niet noodzakelijk dat ieder fractielid op ieder punt floreert. Als alle eigenschappen maar wel in voldoende mate in de fractie vertegenwoordigd zijn.

Bij goed functioneren kan iemand opnieuw gekandideerd worden als hij er één of twee termijnen op heeft zitten. Het is namelijk goed de stelregel te hanteren, dat iemand niet langer dan drie termijnen zit.

Beoordeling mag niet alleen plaatsvinden aan het einde van de zittingsperiode. Jaarlijks zal er van beoordeling sprake moeten zijn. Anders is het immers niet mogelijk om het begeleidingsaanbod te enten op het functioneren van de betrokkene.

In de functioneringsgesprekken zal bij minder goed functioneren besproken worden welke stappen ondernomen moeten worden teneinde beter te functioneren. Dit kan door bijscholing, door het versterken van één of meer zwakke punten, of door gerichte begeleiding.

Wanneer deze activiteiten niet tot beter functioneren leiden dan dient het bestuur aan te geven dat de betrokkene bij de volgende kandidaatstelling

niet door het bestuur als kandidaat wordt voorgedragen. In het geval van full-time functies heeft dat mogelijk tot gevolg dat betrokkene naar een andere functie moet uitzien. Van de partij mag verwacht worden, dat zij bijzondere zorg besteedt aan bestuurders die niet in aanmerking kunnen komen voor verlenging van hun termijn. Juist in een christelijke partij mag je verwachten dat mensen zeker in moeilijke momenten verantwoordelijkheid voelen voor elkaar. Politici die zich jarenlang verdienstelijk hebben gemaakt voor de partij mogen niet achteloos worden behandeld. Hiermee zijn we toe aan het volgende hoofdstuk: het beëindigen van een politieke functie.

7. HET BEEINDIGEN VAN EEN POLITIEKE FUNCTIE

Consequentie van een gelimiteerde zittingsperiode van maximaal twaalf jaar is dat de functie op zeker moment beëindigd moet worden. Door het wegvallen van een tijdrovende functie wordt tijd beschikbaar voor andere politieke of maatschappelijke functies.

Eens komt dus het moment dat de politicus zijn politieke functie gaat verlaten. De keuze kan door de politicus zelf gemaakt zijn. Het kan ook een beslissing zijn van de afdeling tegen de wens van de betrokkene in. In het algemeen is het gewenst dat het tijdstip van vertrek lang van tevoren bij betrokkene bekend is. Het tegendeel is echter ook mogelijk. Een plotseling vertrek als gevolg van een calamiteit behoort immers ook tot de mogelijkheden. Persoonlijke belangen van politici dienen namelijk ondergeschikt te zijn aan het belang van de partij.

Dit betekent echter niet dat de vaak grote persoonlijke consequenties voor de politicus eenvoudigweg terzijde geschoven mogen worden. Consequenties die betrekking hebben op het persoonlijke, emotionele en financiële vlak.

Voor gemeenteraadsleden, part-time wethouders en statenleden betekent vertrek uit de politiek in de meeste gevallen dat een deeltaak wegvalt. Aan inkomenszijde vervalt een inkomstenbron die meestal niet de hoofdbron voor het levensonderhoud is.

Voor de full-time wethouders en gedeputeerden ligt de situatie anders. De politieke functie is de inkomensbron voor het levensonderhoud van de politicus.

In de provincies en de gemeenten gelden voor wethouders en gedeputeerden de volgende regelingen:

In het kort komen de regelingen erop neer dat uitkering of pensionering gedurende het eerste jaar 80%, in het tweede jaar 70% en vervolgens 60% is van de laatstelijk genoten wedde vermeerderd met het percentage van de vakantie-uitkering tot een maximum van zes jaar.

Iemand die langer dan tien jaar wethouder, gedeputeerde of kamerlid is en de leeftijd van vijftig jaar gepasseerd is houdt tot zijn pensioen de 60%.

Dit geldt alleen voor full-time functies.

Bijkomend probleem kan zijn dat het vertrek uit de politieke functie tevens het beëindigen van nevenfuncties inhoudt.

Voor zowel de raads- en statenleden als voor de wethouders en gedeputeerden zal het terugtreden uit politieke functies ook een sterk emotioneel aspect kennen. Veel energie en vrije tijd zijn in het werk gestoken. Door het politieke werk wordt men betrokken bij veel maatschappelijke vraagstukken. Een groot contactennetwerk is opgebouwd. In veel gevallen zijn ook status en gezag aan de politieke functie ontleend.

Met name vanwege deze financiële en emotionele aspecten vergt het vertrek uit een politieke functie een duidelijke procedurele en persoonlijke voorbereiding.

Ook na het vertrek is het veelal wenselijk nazorg te bieden in de vorm van begeleiding, ondersteuning of advisering vanuit het CDA.

7.1. De weg tot het afscheid

Het vertrek, noodgedwongen of vrijwillig, dient een logisch gevolg te zijn van procedures en afspraken uit de huidige of voorgaande zittingsperiode. Procedureel gezien is de beëindiging mede een uitvloeisel van de gevoerde functioneringsgesprekken.

Tijdens die gesprekken zijn afspraken gemaakt, zijn zaken geconstateerd. De voorzitter heeft dit gerapporteerd aan het bestuur, dat uiteindelijk moet beslissen over wel of geen voordracht tot herverkiezing.

Het vertrek kan gezien worden als het beëindigen van een relatie. Het bestuur draagt de verantwoording voor een positieve begeleiding van het afscheid. Afronding van deze relatie dient vanuit het CDA met zorg te geschieden. Daarom zal tijdens de zittingsperiode in het derde jaar aangegeven moeten worden wat het perspectief is bij de volgende verkiezingen. Dit schept duidelijkheid en biedt de politicus de mogelijkheid om zijn eigen keuzes te bepalen en het initiatief bij zichzelf te houden.

Naast tijdigheid is ook de kwaliteit van gespreksvoering en de motivering van belang. Een integere en duidelijke benadering kan het acceptatieproces bevorderen. De betrokkene heeft dan niet het gevoel aan de kant geschoven te worden.

Als een politicus zelf niet de keuze kan of wil maken, om zijn politieke functie te beëindigen kan het afdelingsbestuur een van de volgende werkwijzen hanteren, om de betrokkene te doen uitstromen uit de functie:

1. Het verlenen van "eervol ontslag". In onderling overleg wordt tijdig een plan van aanpak opgesteld om de politicus uit de functie te doen vertrekken. Elementen van dit plan betreffen sociaal-emotionele begeleiding, en behulpzaam zijn bij het zoeken naar andere betaalde dan wel onbetaalde functies. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat de mogelijkheden van de partij beperkt zijn, maar tot dusver is het helaas de praktijk dat de mogelijkheden die er zijn niet benut zijn. Zo zal een bestuur op zijn minst alert moeten zijn op openvallende vacatures.

Wanneer een bestuur bijvoorbeeld van mening is dat een wethouder voor de volgende verkiezingen niet kandidaat gesteld moet worden tegen de wens van de wethouder in, moet het bestuur tijdig aangeven dat betrokkene niet kandidaat gesteld zal worden. De mogelijkheid van "eervol ontslag" en de invulling daarvan wordt vervolgens besproken. Wanneer het voor de wethouder moeilijk is om een betaalde functie te vinden dan wordt samen met het bestuur gekeken welke mogelijkheden er zijn. Het bestuur zal in veel gevallen niet meer dan een gesprekspartner kunnen zijn. Zowel het bestuur als de wethouder zullen actief moeten zoeken naar oplossingen.

2. Het conflict. Het beleid dient erop gericht te zijn om conflicten te voorkomen. Slechts als uiterste middel is het conflict een instrument dat gehanteerd kan worden door het bestuur. Het bestuur moet wel zeer zorgvuldig te werk gaan met heldere en eerlijke procedures. De gespreksvoering met de politicus zal zorgvuldig moeten zijn. Anders wordt het conflict moeilijk te verdedigen naar de leden en naar de buitenwereld.

Wanneer bijvoorbeeld een wethouder weigert mee te werken aan een eervol ontslag dan moet het bestuur een conflict aangaan. Het is aan te raden hierbij beroep te doen op externe deskundigen die als bemiddelaar op kunnen treden. Objectieve buitenstaanders kunnen vaak een heel ander licht op de zaak werpen. Als op kamerkringniveau een steunpunt is voor dit soort problemen kan het bestuur een beroep doen op iemand van dit steunpunt. In de bemiddeling zal getracht worden de wethouder via gesprekken te bewegen zich neer te leggen bij het besluit van het bestuur en mee te werken aan effectuering hiervan. In de bemiddeling moet ook veel aandacht besteed worden aan de mogelijke functies voor de wethouder na diens vertrek. Welke functies kan hij bekleden, wat voor werk kan hij doen en hoe kan de partij hem bij het vinden van een passende functie behulpzaam zijn. Al eerder is opgemerkt dat de mogelijkheden van de partij zeer beperkt zijn. Een groot beroep wordt hier dan ook gedaan op de creativiteit bij het zoeken naar oplossingen. Belangrijk is dat de partij haar verantwoordelijkheid neemt en de wethouder niet aan zijn lot overlaat. Het gaat hier met name om een positieve begeleiding bij het zoeken naar andere functies.

In een conflictsituatie moet serieus rekening gehouden worden met een negatieve afloop. Dit zal soms niet te vermijden zijn. Het mag echter niet zo zijn dat het bestuur verweten kan worden dat het niets heeft gedaan om het afscheid in goede banen te leiden.

7.2. Uitstroombeleid

Om een gezonde doorstroming te bevorderen is een door de ledenvergadering bekrachtigd uitstroombeleid een belangrijk hulpmiddel. Een dergelijk beleid omvat de volgende elementen:

- Afspraken over de zittingsduur. Een gekozen vertegenwoordiger bekleedt de functie voor maximaal drie zittingsperiodes. Daarna volgt vertrek. Uitzonderingen zijn mogelijk maar dienen met zware redenen omkleed te worden. Voor full-timers geldt dat de termijn van twee zittingsperiodes ideaal is. Iemand met acht jaar ervaring maakt namelijk meer kans in een andere functie dan iemand met twaalf of zestien jaar ervaring.
- Specifieke veranderingen die bij de eerstvolgende samenstelling van de kandidatenlijst gezien het fractieprofiel gerealiseerd moeten worden zoals vertegenwoordiging uit een bepaalde groepering of regio.
- Duidelijke procedure en zorgvuldige en integere stijl van omgaan met meningen en opvattingen over het persoonlijk functioneren van politieke vertegenwoordigers.

- Informatie over een naderend vertrek dient zo helder en open mogelijk verstrekt te worden aan de persoon in kwestie, aan de leden en aan de kiezers.
- Begeleidings- en nazorgaanbod voor degenen die uitstromen.
- Beleid gericht op de inzet van de kwaliteiten van de oud-politicus op andere plaatsen in het CDA of maatschappelijke en bestuurlijke functies.

7.3. Het uitstroombesleid in de praktijk

Door vooruit te zien naar de eerstvolgende en soms ook de daarop volgende kandidaatstelling kan bepaald worden of de fractiesamenstelling gewijzigd moet worden. Verandering in maatschappelijke ontwikkelingen en politieke doelstellingen kan ertoe leiden dat kennis en ervaring aan de fractie toegevoegd moet worden.

Tijdens het functioneringsgesprek zal ook de duidelijkheid met betrekking tot de toekomst besproken moeten worden.

Het bestuur dient tijdig aan te geven dat iemand voor de volgende periode niet meer herkiesbaar gesteld wordt. Hopelijk heeft betrokkene al voorzorgsmaatregelen genomen zoals bijvoorbeeld het volgen van een opleiding om na de politieke functie makkelijker in een andere functie in te kunnen stromen. De taak van het bestuur is het in ieder geval om bij full-timers al bij aanvang van hun full-time politieke functie erop aan te dringen om na te denken over de tijd na de politieke functie. Dit dient ieder jaar ook onderwerp van gesprek te zijn tussen bestuur en betrokkene. Verder zal als het tijdstip van vertrek vast staat van geval tot geval bekeken moeten worden wat het bestuur nog meer kan doen, als daar behoefte aan is. Misschien kan het bestuur netwerken aanwenden of bemiddelen bij het zoeken naar een andere functie. Het is al meer gezegd: de mogelijkheden van de partij zijn in deze beperkt.

Het verdient daarom aanbeveling dat partij en Bestuurdersvereniging onderzoeken welke mogelijkheden ontwikkeld kunnen worden.

Een middel om oud-raadsleden en oud-wethouders door te laten stromen naar andere functies is de deskundigenbank. Wanneer op kamerkringniveau de deskundigheden van oud-vertegenwoordigers bekend zijn, kan bij vacatures op hen een beroep gedaan worden. Zo kunnen oud-vertegenwoordigers ingezet worden in maatschappelijke organisaties die aan het CDA gelieerd zijn en in functies van de partij op bijvoorbeeld kamerkringniveau.

7.4. Het feitelijk vertrek

Het verdient aanbeveling op het moment van vertrek een zogenaamd exit-gesprek te voeren, waarin onder andere het volgende aan de orde komt:

- bevindingen ten aanzien van kandidaatstellingsprocedure en introductie
- bevindingen ten aanzien van contacten/overleg met fractievoorzitter /collega's/afdelingsbestuur

- opvattingen over de interne organisatie
- ervaringen met begeleiding vanuit de fractie en het afdelingsbestuur, met name de fractiebegeleiding en de functioneringsgesprekken
- informatievoorziening
- welke boodschap wil de betrokkene kwijt
- hoe ziet de betrokkene de toekomst van het CDA in deze plaats c.q. provincie

Doel van het exit-gesprek is enerzijds in harmonie afscheid nemen, anderzijds als partijorganisatie kennis nemen en leren van de ervaring en bevindingen van de vertrekkende persoon, teneinde waar nodig in de toekomst verbetering te kunnen aanbrengen.

Voor de betrokkene zal vooral het element toekomst van belang zijn waarbij duidelijk moet zijn dat het bestuur op dit punt aandacht aan hem blijft besteden.

8. TENSLOTTE

Zo'n kleine 4000 mensen zijn actief voor het CDA als volksvertegenwoordiger op lokaal, provinciaal, nationaal of Europees niveau.

Iedere vier jaar zijn zo'n 1000 "nieuwe" mensen nodig. Van alle 4000 vertegenwoordigers verwachten we dat ze de CDA-achterban politiek goed vertegenwoordigen. Als herkenbare christen-democraten. Begeleiding hiertoe is nodig. Ook hebben we zorg om de vertrekkende vertegenwoordigers. We zouden niet willen dat ze in een "gat" vielen. Nazorg is op zijn plaats. Een gigantische taak voor ieder CDA-bestuur. We beseffen dat het veel gevraagd is en er helaas weinig middelen beschikbaar zijn voor het uitvoeren van deze taak.

We hopen met deze publikatie wat helderheid verschaft te hebben in het woud van de vele mogelijkheden en een handreiking gegeven te hebben bij de zware taak van het zoeken naar, selecteren van, begeleiden van en nazorg verlenen aan CDA-politici.

De publikatie kan dienen als een spiegel waaraan het bestuur van een verband zijn werkwijze spiegelt en vervolgens stappen onderneemt om het een en ander te optimaliseren.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR:

1. Derksen, W & Koster, A
Lokaal bestuur in Nederland, Alphen aan de Rijn 1985
2. Lange, H
Motivatie in Organisaties, Deventer 1991
3. Gielis, L.A. e.a.
Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement,
Deventer 1987
4. Tops, P.W. e.a.
Lokale Democratie en Bestuurlijke Vernieuwing in Amsterdam, Den Haag,
Utrecht, Eindhoven, Tilburg, Nijmegen en Zwolle, Delft 1991
5. CDA-rapporten en publikaties
 - Bestuurlijke vernieuwing in de verantwoordelijke samenleving, 1989
 - Model-Fractiereglement, 1990
 - Politiek dicht bij mensen, 1991
 - CDA-Statuten en Huishoudelijke Reglementen
 - Meer over Functioneringsgesprekken in de politiek, 1991

