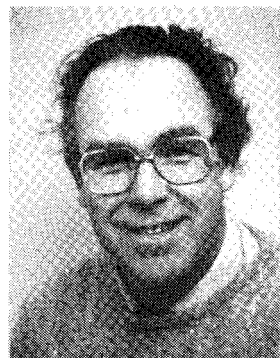


Dr. H. van Ruller



Het CDA als organisatie

Het CDA is aantrekkelijk voor vele politieke gelukszoekers en ambtelijke baan-tjesjagers. Het is daarom van het grootste belang om elkaars nieren te proeven. Bestuurlijke vernieuwing akkoord, maar niet zonder een bewust functionerende politieke overtuiging. Een bespreking van het rapport 'Bestuurlijke vernieuwing in een verantwoordelijke samenleving' dat deze maand verschijnt onder verantwoordelijkheid van het CDA en de CDA-Bestuurdersvereniging.

In het zomernummer 1986 van Christen Democratische Verkenningen wordt nagegaan wat het CDA heeft gedaan met de aanbevelingen van het rapport 'Appèl en Weerklink' uit 1983 om de partijstructuur te versterken. Klop reserveerde de term christen-bureaucratie om aan te duiden, dat het partij-secretariaat zich meer dienstbaar moest opstellen tegenover afdelingen en leden.¹ De term kan men ook wel gebruiken om de waarschuwingen, die van verschillende kanten in het nummer doorklinken, te karakteriseren. Men is algemeen bevreesd, dat bij een te geringe doorwerking van de politieke overtuiging als gemeenschappelijke bezieling er slechts centralisme overblijft om een zekere eenheid te bewerkstelligen.

Drie jaar later komt er uit de kringen van het CDJA een scherper verwijt. Het cen-

tralisme is gevestigd; bij een groot deel van het leiderschap wordt de bezieling gemist en vieren zakelijkheid, pragmatisme en deskundigheid hoogtij. Iedereen bewijst lippen dienst aan het concept van de 'Verantwoordelijke samenleving' en beperkt zich verder tot het inhoudsloos toepassen van organisatiekundige technieken, ook wel *management* genoemd, hetgeen technocratie oplevert.² Deze modieuze wereldgelijkvormigheid onderscheidt het CDA te weinig van andere partijen, die ook vaak door bestuurders worden bevolkt. Erger is echter, dat de noodzakelijke bezieling achter de politieke overtuiging, van het CDA niet voldoende wordt uitgedragen. Gelukkig wordt die wel aangetroffen bij veel gewone partijleden en volksvertegenwoordigers op alle niveaus.

Het hier verder te bespreken rapport van het CDA en de CDA-bestuurdersvereniging 'Bestuurlijke vernieuwing in de verantwoordelijke samenleving' diende eerst als een discussiestuk voor een inmiddels plaatsgevonden hebbende conferentie

Dr. H. van Ruller (1937) is universitair hoofddocent aan de faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

1. *Christen Democratische Verkenningen*, juli-augustus 1986, 366.
2. *Perspectief*. CDJA-Opinie magazine, jaargang 6, nummer 7, 1988, 6.

en wordt nu, na fundamenteel te zijn aangepast, in bredere kring verspreid.³

Bestuurlijke vernieuwing

Een aardig verschijnsel in de politiek is, dat sommige termen plotseling een heel andere betekenis krijgen dan zij plachten te hebben. Zo doet het gebruik van de term 'bestuurlijke vernieuwing' vermoeden, dat het CDA eindelijk weer eens een nieuw initiatief neemt om ons hopeloos verouderde bestuursstelsel van provincies en gemeenten te vernieuwen (zo'n verwachting is niet ongegrond gezien de zojuist verschenen rapporten van de Commissie Montijn en de Raad voor het Binnenlands Bestuur, die inderdaad dit onderwerp behandelen.⁴ Nee, dit rapport is voor een deel een op personen gericht *revival*-geschrift, dat bestuurders oproept de traditionele bureaucratische cultuur af te leggen en zich te bekeren tot een nieuw bestuurlijk leven.

Het semi-religieus denken in tegenstellingen tussen goed en kwaad is gemakkelijk herkenbaar voor hen die gewend zijn organisatie-goeroes van naam aan te horen op de veelvuldig gehouden studiedagen, die men kan bijwonen voor minstens f 500,- (inclusief borrel). Ook in de politiek kan een 'stichtend woord' aldus, Bestuurlijke Vernieuwing (blz. 65) geen kwaad. Je voelt je een poosje goed. In de religieuze praktijk zijn geestelijke en zelfs lichamelijke genezingen geen uitzonderingen. De vraag is echter wel hoe lang het enthousiasme beklijft en later de kwalen weer opduiken. Een structurele aanpak, die in het rapport ook aan bod komt, is vaak te verkiezen. Men wordt snel meegenomen in het enthousiasme, maar men kan zich echter wel afvragen hoe het staat met al die duizenden volksvertegenwoordigers, raadsleden en wethouders, die jarenlang geplaagd zijn door bezuinigingen en de noodzaak van het uitdragen van slecht-weerberichten. Hebben die het zo slecht gedaan?

Het rapport 'Bestuurlijke Vernieuwing'

kiest voor een eenvoudig wit-zwart model. De zondaar doet aan machtsusurpatie, heeft gebrek aan verbeeldingskracht, vertoont schijnbare stabiliteit (blz. 31) hetgeen leidt tot instabiliteit en onvoorspelbaarheid, sluit de ogen voor de omgeving waarin het beleid moet worden uitgevoerd, vertoont gebrek aan communicatie en verdringt kritiek, luistert niet meer naar goede ideeën, hetgeen leidt tot middelmatigheid en uiterlijke schijn (blz. 32). Vernieuwde bestuurders daarentegen delen verantwoordelijkheden, stimuleren creativiteit, handelen voorspelbaar en duidelijk, zijn slagvaardig, dynamisch, open en vertonen kwaliteit (blz. 26-30). De inspirerende CDA-bestuurder hanteert het harmoniemodel in tegenstelling tot het conflictmodel, dat natuurlijk soms ook moet worden gebruikt. Uiteraard is hij een democratisch *manager*, wiens stralend gezag op basis van democratisch leiderschap wordt afgezet tegen de autoritaire regent en de populistische pleitbezorger (blz. 53-54).

Gelukkig wordt in het rapport ook de nadruk gelegd op typisch christen-democratische karaktertrekken van de vernieuwde bestuurder: 'hij of zij durft in ronde bewoordingen uit te komen voor de uitgangspunten', die op een geloofwaardige wijze moeten worden uitgedragen. Niet alleen om te getuigen, maar ook om te overtuigen, zijn of haar houding moet respect oproepen voor de boodschap van het CDA, gebaseerd op zijn bijbelse grondslag' (blz. 53). Het is jammer, dat de commissie haar beschouwingen niet vanuit deze benadering heeft opgezet en soms vervalt in de zo juist beschreven modieuze redeneringen van de organisatorische boete-prediker.

3. *Bestuurlijke vernieuwing in de verantwoordelijke samenleving*, CDA/CDA Bestuurdersvereniging, maart 1989.
4. *Grote steden grote kansen. Rapport van de Externe Commissie Grote Stedenbeleid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1989. *Advies over het bestuur in grootste stedelijke gebieden*, Raad voor het Binnenlands Bestuur, maart 1989.

'Verantwoordelijke samenleving' als politieke doelstelling

Een politieke partij wil wat bereiken. Zij kan streven naar een maatschappelijke situatie, die relatief ver af staat van de bestaande, naar handhaving van de bestaande situatie of naar de terugkeer van een in vroeger tijd bestaand hebbende toestand. Op deze wijze ontstaat het verschil in progressieve, conservatieve en reactionaire politieke partijen. Het streven naar een situatie die relatief ver af ligt van de bestaande eist een hechtere partijorganisatie dan het simpelweg opvullen van de posities in de vertegenwoordigende organen en het 'openhouden van de winkel'.

Het CDA wil niet terug naar een situatie uit het verleden, maar wel het behoud van normen en waarden in een moderne samenleving. Het wil een mede door zijn toedoen te ver doorgeschooten *etatisme* terugdraaien, zodat de eigen organisaties van de samenleving de hun kenmerkende moraliteit ten volle kunnen waarmaken en groepen en individuen hun verantwoordelijkheid voor elkaar en zichzelf beter kunnen beleven. Het rapport 'Bestuurlijke Vernieuwing' stelt terecht: 'wanneer de overheid aldus voorwaardenscheppend handelt en daarbij noodzakelijkerwijs de eigen identiteit, verantwoordelijkheden en bevoegdheidssferen van maatschappelijke verbanden erkent, wordt ook het gevaar van corporatisme vermeden' (blz. 20). Over de omschrijving en invulling van het concept van de verantwoordelijke samenleving zullen wij in CDA-kring althans nu en hier niet veel hoeven te discussiëren.

De vraag is wel of in het rapport het onderstrepen en het benadrukken van dit concept, zodat het tot een welomschreven doelstelling of zelfs ideaalbeeld wordt, geen oorzaak wordt tot het adviseren tot en het ontwerpen van een strakkere centralistische partijorganisatie met een eenduidig 'personeelsbeleid'. Een citaat: 'De politieke opdracht van de partij aan haar bestuurders is daarmee helder aange-

duid. Dit houdt tevens in dat de door christen-democraten na te streven bestuurlijke vernieuwing mede dienstbaar moet zijn om de verantwoordelijke samenleving dichterbij te brengen. De verwezenlijking van dat doel is geen geringe opdracht' (blz. 14). Daar waar de kerntaken van de overheid worden besproken staat 'het scheppen van voorwaarden voor een verantwoordelijke samenleving' voorop en de meest kenmerkende taak van de overheid 'het versterken van de rechtsorde' op de derde plaats (blz. 19). Een wonderlijke zaak nu juist deze rechtsorde in gevaar is (criminaliteit van allerlei aard), nieuwe rechtsregels nodig zijn (relatieproblematiek, milieu, genetische manipulatie, etc.), een Europese rechtsorde in opbouw is en wij aan de grondslagen van een internationale rechtsorde nog maar nauwelijks zijn toegekomen. Het Program van Uitgangspunten en de verschillende verkiezingsprogramma's zijn over deze zaken zeer duidelijk. Het eerste bevat de normen en waarden, het tweede de korte termijn doelstellingen. Tot deze laatste behoort een aanpassing van de verantwoordelijkheden tussen overheid en maatschappij naar de normen en waarden, die kernachtig worden uitgedrukt in de term 'spreiding van verantwoordelijkheid'.

De centrale vraagstelling van het rapport is: 'Hoe kan door alle betrokkenen in en bij het openbaar bestuur een specifieke bijdrage worden gegeven aan een nieuwe maatschappijopvatting? De oogmerken van de bestuurlijke vernieuwing kunnen niet los gezien worden van de besturingsfilosofie achter het concept van de verantwoordelijke samenleving' (blz. 25). Heeft Bert de Vries geen gelijk als hij waarschuwt tegen het opvatten van de 'verantwoordelijke samenleving' als een ideaalbeeld, een ideologie, een samenhangend beeld van een na te streven precies omschreven maatschappelijke situatie?⁵ Zo'n met kracht na te streven

5. Toespraak dr. B. de Vries, voorzitter CDA Tweede Kamer fractie op de partijraad d.d. 12 november 1988 in Ede.

doelstelling noodzaakt tot het vormen van een activistische strijdorganisatie die met anderen concurreert, compleet uitgerust met een sterke hiërarchie, discipline, corporate *image*, taakverdeling etc. Wordt er impliciet toch niet uitgegaan van een 'maakbare samenleving' die dan voor christen-democraten verantwoordelijke samenleving heet? In het begin van het rapport wordt met trots gesteld, dat men in

Is de verantwoordelijke samenleving niet een soort maakbare samenwerking voor het CDA?

kringen van de PvdA 'met respect over de CDA-conceptie gesproken wordt en men zich haast om de eigen ideologie aan te passen'. (blz. 9). In min of meer marxistische kringen heeft men altijd gewerkt met een ideaalbeeld van de socialistische of communistische maatschappij, die dan aanleiding gaf tot zeer hechte partijformaties met hantering van zwakkere of sterkere vormen van het zogenaamde 'democratisch centralisme'. De oude ARP streefde naar een volledige plaats voor het orthodox-protestantse volksdeel in de Nederlandse samenleving en werkte met een relatief sterke partijorganisatie. Zelfs haar kon men niet verwijten een ideaalbeeld voor ogen te hebben, hoogstens de consequente toepassing van een stelsel van normen en waarden in de toenmalige samenleving.

Het werken van de commissie met de verantwoordelijke samenleving als heldere politieke doelstelling, die redelijk ver

van de bestaande situatie ligt, is misschien wel verklaarbaar. Zou men dit niet doen, dan zou het bedrijfsmodel dat op de achtergrond het denken van de commissie beïnvloedt (blz. 68) in het geheel niet toepasbaar blijken te zijn op de politieke partijorganisatie van het CDA. De gangbare *management*-filosofie heeft behoefte aan een duidelijke centrale doelstelling (vaak 'missie' genoemd) waarbij wordt aangegeven op welke omschreven wijze een bepaald produkt vervaardigd of dienst verleend wordt met het oog op het maken van winst. Aan deze 'missie moet veel, zo niet alles, ondergeschikt gemaakt worden. In ieder geval is dit een recept voor de moderne seculiere *manager*, waarbij ethiek niet dieper wordt gefundeerd dan dat het goed is voor de continuïteit en het imago van het bedrijf en waarbij een bijdrage aan het algemeen belang bijvoorbeeld door het sponsoren van sport, kunst, studentenactiviteiten, etc. niet mistaat.

Het bedrijfsmodel en het CDA

Een politieke partij en een bedrijf hebben met elkaar gemeen, dat het beide organisaties zijn, dat wil zeggen groepen van mensen, die gezamenlijk iets met elkaar willen bereiken. Er zijn talloze bedrijven en daarmee vergeleken slechts enkele politieke partijen. Bedrijven zijn daarom betrekkelijk gemakkelijker in te delen in typen (bijvoorbeeld produkt- en servicebedrijven), waarop men modellen kan loslaten. Meestal geeft een model op een zeer vereenvoudigde manier aan hoe de werkelijkheid in elkaar zit en vaak tegelijkertijd ook hoe zij in elkaar hoort te zitten. Bepaalde eigenschappen, waarop men speciaal de aandacht wil vestigen worden wat zwaarder aangezet, zoals dat ook bij een etalagepop als model voor een mens het geval is. Hoe gemakkelijk het werken met modellen ons op een dwaalspoor kan voeren is in het voorgaande al enigszins aan de orde gekomen. Het rapport ziet dat ook wel in: 'Nu is een politieke partij geen be-

drijf, maar wat goed werkt in andere sectoren van het maatschappelijk leven en wat van nut lijkt te kunnen zijn voor een politieke organisatie, verdient nadere overweging' (blz. 68).

Wellicht kan een politieke partij in een bedrijfsmodel worden gewrongen. Laten wij eens een poging wagen. De partijvoorzitter is dan de directeur of in het jargon *managing director*. De leden van de partij kunnen worden gezien als (kandidaat-) werknemers, die toezicht op de directeur houden door middel van de raad van bestuur of raad van commissarissen. De bestuurders (in de terminologie van het rapport) zijn de werknemers. Het beleid staat voor de strategie van het bedrijf, waarin omschreven wordt welke producten het bedrijf zal maken en aan de man brengen. Het beleid wordt vastgesteld na een marktonderzoek. De markt wordt gevormd door de kiezers, die het produkt aankopen door middel van het uitbrengen van hun stem. Het produkt wordt aan de man gebracht door middel van een reclame-campagne. Op de markt concurreren verschillende partijen. Naarmate er meer stemmen worden uitgebracht op onze partij is de baan van de werknemers, hun salaris en doorstromingsmogelijkheden beter gewaarborgd.

Laten wij nu eens in het kort nagaan hoe dit model van toepassing is op politieke partijen en in het bijzonder het CDA. Daartoe onderscheiden wij vier functies die door politieke partijen moeten worden vervuld.

1. *Beleidsvorming*. Sommige politieke partijen, zeker de socialistische in het verleden, kregen hun strategie min of meer van buiten aangeleverd. De leiders behoefden slechts de tactiek voor de korte termijn te bepalen in het licht van het bereiken van het ideaalbeeld. Andere politieke partijen bepalen inderdaad hun beleid op basis van datgene wat de kiezers op het moment wensen, dat wordt pragmatisme genoemd. Hoe-

wel de verschillen enorm zijn en de vergelijking met de werkelijkheid ietwat grotesk, kan men voor het realiseren van het beleid wellicht met een bedrijfsmodel werken.

Niet aldus het CDA. Van de leden wordt verwacht dat zij de politieke overtuiging gemeenschappelijk hebben. Over normen en waarden in de brede zin hoeft dus niet zwaar te worden gediscussieerd, wel over de vertaling daarvan naar de concrete maatschappelijke werkelijkheid. Het vormen van beleid met behulp van een marktonderzoek is binnen het CDA irrelevant, omdat het gaat om het leggen van het geaccepteerde normen- en waardenpatroon op de bestaande situatie en daaruit afleiden van de verschillende programma-punten. De verantwoordelijke samenleving hoort te functioneren als zo'n element uit het normen- en waardenpatroon, waaruit hier en nu een bijstelling van verantwoordelijkheden tussen de overheid en de maatschappelijke organisatie valt af te leiden.

2. *Leiderschapsselectie*. In vele bedrijven zal men trachten personeelsleden te werven, die vrede hebben met het af te leveren produkt. Een principiële niet-roker zal maar liever niet in een sigarettenfabriek moeten worden aangesteld. Echter de *manager* van het bedrijf zal toch in de eerste plaats een functiebenadering kiezen, waarbij dan een werknemer wordt gezocht met de gewenste capaciteit. Voor de potentiële werknemer staan het salaris en de arbeidsomstandigheden al dan niet in deze volgorde *centraal*.

Zowel voor de leden als de bestuurders zal bij een politieke partij in de allereerste plaats worden gekeken naar de solidariteit met het na te streven beleid en de heersende normen en waarden. Bij het CDA hoort het Program van Uitgangspunten centraal te staan. Als het gaat om de selectie van vertegenwoor-

digers en bestuurders zullen capaciteiten duidelijk op de tweede plaats komen. Uiteraard is het overigens voor de aanhangers van de politieke partij van het grootste belang, dat de vertegenwoordigers van de politieke partij naar buiten de gewenste capaciteiten hebben omdat anders van de verwerkelijking van de mooie idealen niets terecht zou komen. Indien deze vertegenwoordigers wel de gewenste capaciteit zouden hebben, maar niet de noodzakelijke politieke overtuiging, dan zou de partij snel haar identiteit verliezen en verwateren. Wellicht is er ten slotte dan toch sprake van een politiek bedrijf dat zich principeloos probeert te handhaven.

3. *Mobilisatie*. Een produkt vervaardigen zonder dat iemand er van weet heeft weinig zin. Men moet minstens bekend maken, dat het bestaat. In dit verband is een politieke partij in een democratie wellicht nog het meest vergelijkbaar met een bedrijf. Er kunnen wel een prachtig programma en prima kandidaten zijn, maar als niemand van het bestaan ervan afweet zal er niet op gestemd worden. Een politieke partij en zeker het CDA zal het moeilijk hebben om in korte bewoordingen en met behulp van symbolen haar boodschap en de manier waarop de kandidaten wensen te handelen over te brengen. Dit geldt te meer omdat het meestal om een genuanceerd pakket van maatregelen gaat.

4. *Doorzetten; realiseren*. Modelmatig is het productieproces in een bedrijf een eenvoudige zaak. Hiërarchie, taakverdeling, discipline zijn geaccepteerde middelen. Natuurlijk speelt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de bedrijfsbevolking voor de hoeveelheid en de kwaliteit van het produkt een grote rol, maar loyaliteit heeft veelal zijn grenzen in salaris en werkomstandigheden.

In een politieke partij en zeker het CDA worden de bestuurders en vertegenwoordigers gedragen door de gemeenschappelijke politieke overtuiging met degenen, die hen kandideerden. Het werk wordt meestal slecht betaald, zeker als men het salaris per uur berekent. Bovendien wordt de politieke zeggenschap vrijwel altijd gedeeld met vertegenwoordigers van andere partijen. Een partij-politiek zo objectief mogelijk ambtenarencorps loyaal aan hun wisselende politieke bazen is daarbij van grote waarde. Bestuurders zullen wel over een grote mate van overtuigingskracht, doorzettingsvermogen, realiteitszin en continu-enthousiasme moeten bezitten om het geprogrammeerde beleid door te zetten. Dit zal beter gelukken als de ambtenaren de identiteit en de doorleefdheid van de politieke overtuiging van hun politieke baas (h)erkennen. Uiteraard is het wel eens nodig om zo af en toe een persoonswisseling en soms een reorganisatie door te drukken, maar deze mag niet gebaseerd zijn op het aan de kant zetten van een ambtenaar, die in het persoonlijk leven bij een andere politieke partij behoort. Het handhaven van een objectief niet partij-politiek gebonden ambtelijk apparaat is van grote waarde.

Personeelsbeleid voor politieke functies

'In het verleden was de recrutering en selectie van CDA-bestuurders een tamelijk vrijblijvende zaak', zo stelt het rapport 'Bestuurlijke Vernieuwing' (blz. 60). Om daar een eind aan te maken wil de commissie selectie een periodieke beoordeling op basis van een bij stukjes en beetjes op te bouwen code doen geschieden, de anticumulatie bepaling in het partijbelang veruimen, het aantal gegadigden op basis van persoonlijke deskundigheid vergroten, het kader- en vormingswerk meer richten op politiek *management*, doorstroming en functiewisseling bevorderen, periodieke beoordeling door functioneringsgesprekken invoeren en ten slotte

bestuurders die niet goed functioneren op tijd doen weten dat zij naar een andere baan moeten uitzien (blz. 58-79).

De commissie stelt, dat 'een politieke partij zich niet laat organiseren als een bedrijf. Een partij is een ideële organisatie, bovendien hebben wij in de politiek te maken met de stem van de kiezer dan wel van de partijleden' (blz. 59). De staatkundige democratie en de partijdemocratie bepalen welke instanties de bevoegdheden van kandidering cq benoeming hebben. Uiteraard kan men wel 'nagaan of een politieke partij iets kan leren van de werkwijzen die in andere sectoren van het maatschappelijk leven (bijvoorbeeld het bedrijfsleven) gehanteerd worden' (blz. 59), maar centraal staat, dat de talrijke bevoegdhedenbekleders binnen en buiten de partij slechts vanuit hun eigen verantwoordelijkheid kunnen en moeten functioneren. De commissie laat echter de (grond)wettelijke basis waarop bestuurders, ambtenaren en volksvertegenwoordigers in de verschillende *gremia* op de verschillende niveaus functioneren onbesproken. Zij vermeldt slechts, dat het haar niet te doen is om het (socialistische?) 'terugroepingsrecht' (blz. 76), als ze de aanbevolen functioneringsgesprekken behandelt.

Het zou erg verstandig zijn geweest als het rapport de zelfstandige plaats van volksvertegenwoordigers en bestuurders in ons bestel had onderstreept. Zij hebben recht op een zelfstandige meningsvorming, daarbij uiteraard uitgaande van het verkiezingsprogramma. Zij zijn en blijven de gehele bevolking van de bestuurlijke eenheid waar het om gaat vertegenwoordigen (artikel 50 Grondwet). Zij hebben recht om zonder last te stemmen (artikel 129 en 67 Grondwet). Bestuurders en volksvertegenwoordigers, die worden geworven en geselecteerd met inachtneming van selectiecriteria en worden onderworpen aan functioneringsgesprekken, hebben de natuurlijke neiging om hun oren te laten hangen naar de uitvoer-

ders van deze regelingen. Juist omdat de commissie voorstellen doet, die bijna raken aan de in Nederland gebruikelijke juridische grenzen van de mogelijkheden van een politieke partij zou het verstandig zijn geweest deze te bespreken. Afzetten tegen noch verwarring met een bedrijfsmodel zou dan nodig zijn geweest.

Wellicht heeft de commissie gespeeld met het idee van een bedrijfsmatig partij-politiek personeels*management*, gevoerd door de top van het CDA. Gezien een citaat als: 'De indruk bestaat dat het CDA zich tot nu toe door middel van de zogenaamde Benoemingscommissie uitsluitend bekommert om burgemeestersposten en vacerende hoge departementale functies. Het aandachtsveld van de partij moet zich verbreden tot eigenlijk alle politieke functies: zowel vertegenwoordigende (raadslid, statenlid, lid Eerste Kamer en Tweede Kamer en lid Europees Parlement) als bestuurlijke (wethouder, burgemeester, gedeputeerde, commissaris van de koningin, staatssecretaris, minister en lid van de Europese Commissie)' (blz. 78). Deze passage is geplaatst in het verbinden van gevolgen aan de functioneringsgesprekken, die niet alleen gericht zijn op het op tijd waarschuwen dat men waarschijnlijk niet voor herkandidering in aanmerking komt, maar vooral ook om te kunnen komen tot doorstroming en functiewisseling.

De commissie 'Bestuurlijke Vernieuwing' wil deze doorstroming ook bevorderen door het tot ontwikkeling brengen en toepassen van breed gedragen algemene uitgangspunten voor selectie (blz. 67) en door een code die garandeert dat het selectieproces met de nodige waarborgen wordt omkleed (blz. 70).

Gelukkig benadrukt de commissie keer op keer, dat het geheel zich moet afspelen binnen een kring van 'herkenbare christen-democraten. Deze kwalificatie kan onder meer blijken uit politieke dan wel maatschappelijke activiteiten. Bovendien moeten kandidaten overtuigd aanhanger zijn

van de christen-democratische uitgangspunten, die zij ook politiek dan wel maatschappelijk in beleid kunnen vertalen. Hun handelen wordt gekenmerkt door aandacht voor wat kwetsbaar is, voor menselijke waardigheid.' (blz. 67).

Bovenstaand kenmerk kan men niet genoeg onderstrepen, want als men de andere kenmerken verneemt, dan is het onderscheid op een enkele uitzondering na niet te onderscheiden van iedere normale, goede *manager*. Genoemd worden: analytisch vermogen, persoonlijkheid, resultaat gerichtheid; voor bestuurders bovendien: de bereidheid dienstbaar te zijn aan de samenleving (de uitzondering!), bestuurlijke kwaliteiten als visie, leidinggevende capaciteiten, daadkracht (blz. 69); en voor volksvertegenwoordigers het leggen van contacten met diverse maatschappelijke groeperingen, het verwoorden en verdedigen van het beleid en het kunnen omgaan met vertegenwoordigers van andere partijen (blz. 70). Als men dit alles voegt bij de voorstellen van de com-

niet gaan kan en de roep om professioneel *management*, dat overal kan worden ingezet, allerwegen kan worden gehoord, lijkt een waarschuwing op zijn plaats.

Is er dan geen ruimte voor personeelszorg voor bestuurder en vertegenwoordiger? Natuurlijk wel, want er gebeuren relatief veel ongelukken en de politieke overtuiging die wij aanhangen betekent impliciet ook de zorg voor de 'huisgenoten des geloofs'. Als het goed is dan komt die voort uit de hand die de bestuurders en vertegenwoordigers hebben met de partijorganisatie in den brede, de leden en ook de kiezers. Deze morele relatie behoort voorop te staan. Partijbestuurders en uiteraard voorzitters op alle niveaus behoren het voortouw te nemen vanuit hun eigen onafhankelijke verantwoordelijkheid. Zij zullen in moeilijke gevallen een beroep doen op oudere ervaren partijleden, die voor een specifiek geval het meest geschikt zijn. Enig systeem zou men in deze voorzieningen ook best mogen brengen. Dat partijvoorzitters over de personele problematiek regelmatig en systematisch overleg plegen is prima.

Hoe vaak is echter niet gebleken, dat eenvoudige overtuigde partijleden met een simpele *job* door een afdeling werden geroepen om een vertegenwoordigende functie te vervullen en die tot grootse bestuurders uitgroeiden.

Natuurlijk is de zorg voor geslaagde en niet geslaagde politici een gezamenlijke zorg voor de top van de partij. Een consultant als vertrouwensman, die zich dan als vanzelf tot een data-bank of liever vraagbaak kan ontwikkelen zal zeker geen kwaad kunnen.

Besluit

De conclusies, waartoe de rapporteurs uiteindelijk komen zijn goed voor het CDA. Zij hadden door een te eenzijdig leunen op een modieus bedrijfsmodel op een dwaalspoor kunnen raken. De moraliteit van onze organisatie berustend op de po-

Het CDA als politiek bedrijf:
het carrièrebloed kruipt
waar het niet gaan kan.

missie om deskundigen meer in de politieke visvijver van het CDA te deponeren via bijvoorbeeld deskundigenbanken, dan moet men waarschuwen tegen het gevaar, dat sommigen onze politieke partij inderdaad zien als een politiek bedrijf zoals in de vorige paragraaf beschreven. Omdat het carrièrebloed stroomt waar het

litieke overtuiging als verwoord in het Program van Uitgangspunten komt in de beschouwingen op belangrijke plaatsen aan de orde. Het concept van de verantwoordelijke samenleving functioneert in het rapport op een voor het CDA merkwaardige wijze, waarschijnlijk door het leunen op het bedrijfsmodel.

De stukken van het rapport, die handelen over het functioneren van de bestuurder zijn zeer de moeite waard en ook overigens staan her en der in het rapport behartigenswaardige opmerkingen. Echter gezien de aantrekkingskracht van het CDA op vele politieke gelukzoekers en ambtelijke baantjesjagers is het van het grootste belang elkaars 'nieren te proeven' als het gaat om het functioneren van

de politieke overtuiging. Het rapport beweegt zich duidelijk binnen de kring van de herkenbare christen-democraten. Zou dit niet het geval zijn, dan gaat het langs de rand van een voor het CDA verwerpelijke politiek bedrijf.

Het Program van Uitgangspunten is voor de identiteit van het CDA van het grootste belang. Bestuurlijke vernieuwing akkoord, ook in de personele zin van het woord, maar niet zonder een bewust functionerende christen-democratische overtuiging.

