

OPENHEID EN DEMOCRATIE GEWAARBORGD

De noodzaak binnen D66 van de kenbaarheid en afstemming van
taken en doelstellingen in een op de kiezer gerichte partijorganisatie

DOCUMENTATIECENTRUM
NEDERLANDSE POLITIEKE
PARTIJEN

RAPPORT COMMISSIE PARTIJORGANISATIE/LA HEIJ

JULI 1994

INHOUDSOPGAVE

BLZ.

1.	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding onderzoek	1
1.2	Doelstelling onderzoek	1
1.3	Methode van aanpak	2
2.	D66 EN HAAR OMGEVING	3
2.1	Inleiding	3
2.2	Doelstellingen van een politieke partij	3
2.3	Relevante maatschappelijke ontwikkelingen	5
2.4	Kengetallen D66	7
2.5	Vergelijking andere politieke partijen	9
2.6	Conclusies	11
3.	HUIDIGE SITUATIE EN RESULTATEN VAN ONDERZOEK	14
3.1	Inleiding	14
3.2	De partijorganisatie	14
3.3	Lokale, regionale en landelijke organisatie	18
3.4	De arbeidsorganisaties en de service-instituten	20
3.5	De bestuurlijk-politieke lijn	25
3.6	Conclusies	26
4.	OPLOSSINGSRICHTINGEN	30
4.1	Inleiding	30
4.2	De politieke meningsvorming georganiseerd	30
4.3	Werven en scholen van kandidaten	34
4.4	De technisch administratieve infrastructuur	35
4.5	Samenvatting	40
4.6	Conclusies	43
5.	VOORSTELLEN TOT IMPLEMENTATIE	45
	BIJLAGEN	
I	Leden POR-werkgroepen	51
II	Gebruikte afkortingen	52
III	Instellingsbesluit werkgroep POR	53
IV	Lijst met geïnterviewden	55
V	Financiën van de partij	56
VI	Verslag bijeenkomst Biddinghuizen	62

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Over de vernieuwing van de partijorganisatie van D66 wordt veelvuldig gesproken. Ook het hoofdbestuur (HB) heeft dit onderwerp ter hand genomen. Voor een drietal elementen is door het hoofdbestuur speciale aandacht gevraagd.

Ten eerste de gedachte dat D66 naast een verkiezingsprogramma vooral een houding, een mentaliteit van politiek bedrijven dient te vertegenwoordigen. Niets is lastiger te vangen dan het laatste. D66 is geen systeempartij, maar na de verkiezingen wel in minder vrijblijvend vaarwater terecht gekomen met mogelijk regeringsverantwoordelijkheid. Het Hoofdbestuur heeft eerst de werkgroep POR en daarna de werkgroep POR/La Heij gevraagd ook aanbevelingen op te stellen hoe te anticiperen op deze mogelijke "gedaanteverwisseling". Het provinciaal en gemeentelijk niveau hebben in de afgelopen drie jaar lering kunnen trekken uit de onverwachte groei en de daarmee samenhangende toename van bestuurlijke participatie. Zodra D66 regeringsverantwoordelijkheid draagt zal de partijorganisatie en de interne communicatie versterkt op de proef worden gesteld.

Vervolgens is de huidige organisatievorm –binnen de ruimte die de rechtsvorm vereniging biedt– zonder twijfel de meest open en flexibele in vergelijking met andere politieke partijen. Toch is momenteel een kentering bespeurbaar naar de bereidheid doorbrekende stappen te zetten in organisatorische zin, met het oog op vernieuwing van de relatie tussen de kiezers/leden en de politieke vertegenwoordigers. Middel lijkt hierbij vooral de noodzakelijke op- of herwaardering van het politieke debat waarmee sterkere binding kan worden gerealiseerd tussen kiezers en de gekozenen.

Ten derde verdient het regioniveau aandacht. Is het wenselijk om op regioniveau meer service te verlenen? Hoe kunnen de regio's hun versterkte intermediaire rol waarmaken? In hoeveel lagen moet de partij georganiseerd zijn? Op welke manier moet de communicatie tussen deze lagen verlopen?

1.2 Doelstelling

In het Hoofdbestuursweekend d.d. 5 september 1992 is tussen HB en T.K.-fractie de partij-organisatie aan de orde geweest, mede in het licht van de op handen zijnde verkiezingen en de mogelijk daarmee samenhangende verkiezingswinst voor D66.

Op 10 december 1992 besloot het Hoofdbestuur van D66 een werkgroep partijorganisatie in te stellen (POR, zie bijlage) met als taak:

- het maken van een analyse van de organisatie van D66 met als centrale probleemstelling de integratie van de gewenste professionalisering in de informele vrijwilligersorganisatie die D66 nog steeds is en de gevolgen van mogelijke kabinetsdeelname

- het adviseren over de wenselijkheid van wijzigingen in de formele partijorganisatie voortvloeiend uit deze analyse
- het voorbereiden van de eventuele definitieve wijzigingsvoorstellen zoals zij door het HB aan de ALV kunnen worden voorgedragen

1.3 Methode van aanpak

De werkgroep POR startte haar werkzaamheden in januari 1993. Zij is begonnen met een serie interviews "dwars" door de partijgeledingen heen. Deze interviews werden gehouden op basis van een open vragenlijst. De ideeën in dit rapport geven niet noodzakelijkerwijs de mening van de geïnterviewden weer. De inhoud van het rapport valt geheel onder verantwoordelijkheid van de werkgroep, niet van de geïnterviewden. Naast de interviews is een eerste analyse gemaakt van de geldstromen binnen de partij. Verder werd inzicht gegeven in de ontwikkelingen bij andere politieke partijen. Zodra een eerste versie van het rapport beschikbaar was heeft de POR-commissie tussentijds gerapporteerd aan het HB. Uiteindelijk werd het definitieve rapport aan het HB aangeboden in oktober 1993.

Tijdens de bespreking van het rapport 'Nieuwe Lijnen' van de POR-commissie in het Hoofdbestuur werd het rapport goed ontvangen. Wel achtte het Hoofdbestuur het noodzakelijk tot een aanvulling te komen in de vorm van een implementatievoorstel en een verdere uitwerking van de situatie in de afdelingen en regio's. De nieuwe HB-commissie POR/La Heij kreeg deze taak toegewezen. De HB-commissie besloot aansluiting te zoeken bij de ideeën die de basis. Op 14 en 15 januari kwamen daartoe ruim vijftig D66-ers van lokaal en regionaal niveau bijeen in Biddinghuizen (zie bijlage). Tijdens de bijeenkomst, die een viertal deelsessies kende, werden de ervaringen gedeeld en werd gezocht naar oplossingsrichtingen. De ervaringen opgedaan in Biddinghuizen en de evaluatieformulieren hebben de basis voor het schrijven van het POR-rapport verbreed.

Het rapport dat nu voor u ligt is in een aantal hoofdstukken onderverdeeld. Allereerst wordt in hoofdstuk twee aandacht besteed aan de omgevingsfactoren die de politieke partij D66 in perspectief plaatsen. In de eerste plaats zijn dat de doelstellingen van een politieke partij in het algemeen, vervolgens de maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste decennia. Afgesloten wordt met een cijfermatige vergelijking van D66 met de andere grote politieke partijen in Nederland.

In hoofdstuk drie worden de huidige situatie van D66 en de resultaten van het onderzoek weergegeven. Hoofdstuk vier geeft aan tot welke oplossingsrichtingen de werkgroep is gekomen. In het vijfde hoofdstuk wordt ten slotte aangegeven op welke wijze implementatie van de bevindingen plaats kan vinden. Hoofdstuk zes tenslotte bevat de conclusies.

2. D66 EN HAAR OMGEVING

2.1 Inleiding

Alvorens D66 zelf onder de loep te nemen is het zaak de partij in haar maatschappelijke context te plaatsen. Pas daarna kan gericht naar D66 zelf gekeken worden. Daartoe heeft de commissie zich een aantal vragen gesteld.

Wat is de rol van een politieke partij in onze maatschappij? Door de diverse doelstellingen van zo'n partij te formuleren kan in paragraaf 2.3 per onderdeel een sterkte/zwakte analyse gemaakt worden. Vervolgens worden een aantal kengetallen van D66 gegeven om een vergelijking met andere politieke partijen mogelijk te maken.

2.2 Doelstellingen van een politieke partij

Een politieke partij is een complexe organisatie die meerdere doelen nastreeft. Een politieke partij maakt niet uitsluitend produkten, of is uitsluitend dienstverlener. Een politieke partij heeft meerdere doelstellingen:

1. het formuleren en implementeren van standpunten;
2. het werven en scholen van kandidaten (kiesvereniging);
3. het organiseren van de meningsvorming;
4. het onder- en instandhouden van de technisch-administratieve infrastructuur van de partij.

Ad 1: het formuleren en implementeren van standpunten

Het formuleren en implementeren van standpunten op lokaal, regionaal en landelijk niveau geschiedt grofweg op twee manieren, nl. ten behoeve van een (verkiezings)programma en op ad hoc basis in afdelingsvergaderingen/in gemeenteraden, op regiovergaderingen/in provinciale staten en op congressen/in Tweede Kamerfractie. De totstandkoming van (verkiezings)programma's geschiedt doorgaans via een speciaal ingerichte commissie die een concept voorbereid dat wordt vastgesteld in de daarvoor aangewezen vergadering. In de jaren zestig en zeventig is het in zwang geraakt om uiterst gedetailleerde programma's te maken. In de hoogtijdagen van de polarisatie speelden deze gedetailleerde programma's een sleutelrol in de totstandkoming van programmakkoorden, op zowel lokaal als landelijk niveau. Anno 1993 is de tendens waarneembaar om nog slechts op hoofdlijnen de politieke wensen en eisen vast te leggen. De onvrede over "dichtgetimmerde" regeerakkoorden neemt toe, niet alleen bij oppositiepartijen.

Teneinde standpunten te implementeren dient invloed uitgeoefend te worden. Dit blijkt veelal het moeilijkste terrein, juist bij implementatie zijn compromissen nodig. Bij regeringsdeelname zal een politieke partij veel

zichtbaarder een veelvuldiger de implementatie voor haar rekening moeten nemen. Dat stelt extra hoge eisen aan de interne communicatie, het 'uitleggen' van beslissingen.

Ad 2: het werven en scholen van kandidaten (kiesvereniging)

De taak als kiesvereniging betreft de werving en scholing van politieke vertegenwoordigers en openbare bestuurders. Deze taak is de basis van alle activiteiten van een partij. Het kan de vorm hebben van beoordeling bij intrede (kandidaatstelling), maar ook tijdens uitoefening van de functie plaatsvinden.

Voor het contact kiezer-gekozene zal de partij de geestverwante achterban van de vertegenwoordiger zijn en blijven. Binnen de partij zal het contact een herkenbare plaats moeten krijgen. Bij een verhouding van een klein aantal partijleden tegenover het aantal kiezers versterkt de noodzaak tot speciale zorg voor en intensivering van contacten met de kiezers. De ontwikkeling dat de kiezers toenemend afgaan op persoonsgebonden vertrouwen in plaats van op politieke programma's zal tot uiting moeten komen in de organisatie rond kandidaatstelling en programmavorming.

Ad 3: Het organiseren van de meningsvorming

Het organiseren van de meningsvorming is een derde wezenlijke taak van een politieke partij.

Oorspronkelijk was de organisatie voornamelijk gericht op de verzorging van het interne debat binnen de daarvoor geëigende bijeenkomsten. Gekozen bestuurders traden daarnaast op in door derden georganiseerde manifestaties, veelal in fora waarin ook andere politieke partijen zitting hadden. Binnen politieke partijen is een toenemende tendens op andere wijzen het contact met de kiezer cq. de geïnteresseerde te organiseren. Regionale podia bedoelt voor leden en niet-leden. Het houden van referenda (al dan niet bindend) past eveneens binnen deze tendens. Het is de vraag op welke wijze verder handen en voeten gegeven kan worden door een politieke partij aan de meningsvorming. Intensivering van het tweewegverkeer tussen kiezer en gekozene lijkt de aangewezen weg. Om te voorzien in de behoefte aan informatie en toetsing van meningen en ideeën zal een politieke partij de organisatie van politieke debatten een nieuwe innovatieve en vooraanstaande plaats in haar activiteiten moeten geven.

Met name de verspreiding van de zo verkregen informatie binnen de partij is dan essentieel. Zowel naar individuele leden als van geleding naar geleding.

Ad 4: Het onder- en instandhouden van de technisch-administratieve infrastructuur van de partij

Op het gebied van de interne administratieve zaken van de partij dient te worden voldaan aan de eisen die de huidige, aan optimale dienstverlening gewend geraakte, samenleving stelt:

- flexibiliteit;
- accuratesse;
- snelheid;
- betrouwbaarheid.

2.3 Relevante maatschappelijke ontwikkelingen

Wat zijn relevante maatschappelijke ontwikkelingen voor een politieke partij, zowel wat betreft de inhoud als wat betreft het effect op de organisatorische vormgeving van de partij? Een benadering "van buiten naar binnen", waarbij aangegeven wordt op welke in de vorige paragraaf benoemde functie van een politieke partij de ontwikkeling invloed heeft.

De eerste taak van een politieke partij, het **formuleren en implementeren van standpunten**, zal in dit rapport minder aandacht krijgen. De partij als organisatie heeft meer van doen met de meningsvorming (de derde onderscheiden taak) dan met het formuleren en implementeren zoals dat uiteindelijk in fracties gebeurt. De controle hierop berust bij de partij, maar deze controle beschouwen we eerder als politieke meningsvorming.

Het "smoel" van een partij krijgt, haast omgekeerd evenredig met het belang van partijprogramma's, een steeds groter gewicht vanwege de impact op de kiezer door de media. Het Kennedy-effect in de Verenigde Staten en onlangs nog de partijloze Ross Perot en in Nederland het Van Mierlo-effect zijn hiervan aansprekende voorbeelden. Het toenemend belang van de persoon van de politicus stelt andere eisen aan de tweede taak van een politieke partij, het **werven en scholen** van kandidaten.

Hiernaast staat de derde functie van een politieke partij, het **organiseren van de meningsvorming**, onder druk. De razendsnelle ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie hebben de wereld kleiner gemaakt. Peru en Cambodja zijn in het journaal even dicht bij als Pernis en Cadzand. De snelheid van het berichtenverkeer groeit nog steeds. De macht van de media, met name televisie, heeft een groot effect op de meningsvorming van de consument. De consument wordt ook steeds vaker producent in het moderne berichtenverkeer. De televisie, de radio en andere vormen van communicatie zoeken steeds vaker het tweewegverkeer tussen presentator en kijker of luisteraar. In politieke kringen dringt de term tele-democratie zich steeds vaker op, onder onderkenning van zowel de voordelen (snelle peilingen, personificatie, strategie naar specifieke groepen e.d.) als de nadelen (staccato-karakter van de politieke besluitvorming). Zeker is dat moderne communicatiemiddelen veel meer mogelijkheden bieden voor het consulteren van de kiezer.

De mobiliteit is enorm toegenomen. Nederland is daarnaast nadrukkelijker onderdeel geworden van een internationale gemeenschap. Niet alleen de eenwording binnen Europa – die veel mensen (nog) niet werkelijk raakt of (nog) geen tastbare voordelen biedt – maar ook de fors gestegen immigratie maken onze samenleving internationaler. Grenzen zijn letterlijk aan het vervagen.

Een eeuwlang hebben burgers onderdak gehad in verzuilde instituties, waaronder politieke partijen. Op grond van levensovertuiging werd gekozen voor participatie in een beschermd maatschappelijk speelveld, of dat nu van katholieke, protestante, socialistische of liberale signatuur was. De secularisering en de ontideologisering hebben in minder dan twintig jaar een enorme culturele revolutie teweeg gebracht. Niet alleen in Nederland, maar breed in Europa. Het vervagen van de heldere politieke scheidslijnen maakt dat politieke partijen burgers minder en minder op basis van een helder adagium bij de politiek kunnen betrekken. Politieke onderwerpen zijn steeds meer interdependent en minder eenvoudig bespreekbaar te maken. Heden ten dage spreekt men over de geïndividualiseerde maatschappij, met daarin zelfstandige, calculerende burgers.

Met de vermindering van de invloed van de kerk in de maatschappij (secularisering) en de ontideologisering verdween de rol en/of de positie van vele maatschappelijke instellingen. De samenleving raakte meer en meer onthecht van vele gegevenheden en zekerheden. Door sommigen wordt een negatieve lading aan deze ontwikkeling gegeven. Er wordt gewezen op fragmentarisering van de samenleving, of zelfs op "atomisering", waarbij individuele burgers geheel los van elkaar werken, wonen en handelen en waarin egoïsme de overhand krijgt. Een meer optimistische visie op deze ontwikkeling wijst op de verdergaande ontplooiing en toeneemende zelfstandigheid van de individuele burger (binnen diverse soorten samenlevingsvormen, waaronder het gezin), zonder dat bepaalde normen en waarden of principes overboord worden gezet.

De rechtsvorm vereniging wordt geassocieerd met traag, tijdsintensief en weinig slagvaardig. Omroepen, koepelverenigingen, politieke partijen, zij kampen alle met problemen rond het werven van kwalitatief goed kader.

De ontwikkelingen die in de bovenstaande vier alinea's besproken worden leggen een grote wissel op de haalbaarheid van het betrokken doen zijn van de burger bij het politieke debat. De derde functie van een politieke partij staat onder druk, de politieke partij wordt niet meer gezien als de organisatie die in staat is om alle deelbelangen aan elkaar te knopen. Politiek wordt gelijk aan het nemen van ad hoc maatregelen, het behartigen van deelbelangen of het afdoen van harde eisen van belangengroepen. Wil de politieke partij haar geloofwaardigheid behouden dan zal zij aan moeten tonen overzicht te hebben en keuzes te maken ten aanzien van de ontwikkelingen op lange termijn. Dit kan alleen door de het publieke debat weer naar zich toe te trekken.

Een laatste ontwikkeling is die van toenemende bestuurlijke centralisatie en toenemende deconcentratie van de uitvoering. Deze ontwikkeling is waarneembaar in het bedrijfsleven (fusies en overnames, gericht op vergroting afzet, vergroting distributiekanaal e.d.), maar ook in het openbaar bestuur (eenwording EEG, regionalisering in BON-discussie). De concentratie van de uitvoering heeft alles te maken met de wens tot optimale dienstverlening. Burgers zijn verwend geraakt, willen producten en zorg op maat en om de hoek. Van de technisch-administratieve infrastructuur van een politieke partij wordt ook een hoog serviceniveau vereist. Zoals in de vorige paragraaf al is opgemerkt is deze technisch-administratieve infrastructuur een taak die de andere drie taken ondersteunt. De middelen van een politieke partij zijn nog steeds afhankelijk van de contributie van leden, terwijl die verwende burger minder en minder geneigd is zich via een lidmaatschap te binden aan een politieke partij. Door de geringe aantallen leden en het hoge serviceniveau dat geëist wordt ontstaat een (financieel) spanningsveld.

Concluderend kan gesteld worden dat door de maatschappelijke ontwikkelingen met name de tweede en derde functie van een politieke partij onder druk staan. Het betreft hier de organisatie van de meningsvorming en het werven en scholen van kandidaten. Hiernaast zullen aan de vierde taak (**technisch-administratieve infrastructuur**) steeds hogere eisen gesteld worden. D66 zal niet kunnen ontkomen aan een fundamentele discussie over de koers en inrichting van de partij. Een organisatie van politieke professionals is nog geen professionele partij!

2.4 Kengetallen D66

Voordat onderzocht zal worden in hoe D66 zich onder deze veranderende maatschappelijke omstandigheden moet organiseren zal met een aantal algemene kengetallen een indruk worden gegeven van de omvang, samenstelling en ontwikkeling van D66.

Het aantal D66-kiezers is sinds 1990 fors toegenomen. In tabel 2.1 is aangegeven hoe de relatie tussen het aantal zetels, kiezers en leden zich op langere termijn verhoudt. Tevens is een berekening gemaakt van het aantal personen dat lid is van D66 indien de verhouding tussen het aantal kiezers en het aantal leden ongewijzigd blijft (1,5%). Voor de verhouding tussen de financiële middelen en het aantal kiezers is uitgegaan van de totale netto-kosten van de professionele ondersteuning.

De toename van het aantal leden is in de partij duidelijk merkbaar. Toch loopt de toename van het aantal leden niet rekenkundig op met de ontwikkeling van het aantal kiezers. Het aantal leden berekend bij een vaste verhouding tussen het aantal kiezers en het aantal leden (ter grootte van 1,5%) is niet een vooropgesteld streefscenario, maar geeft een indruk van een mogelijke ontwikkeling.

Tabel 2.1: Ontwikkeling van het aantal kiezers, leden en de financiële middelen

Aantal zetels Tweede Kamer	12 (1990)	24 (1994)	30
Kiezers	700.863	1.390.047	1778310
Leden/kiezers	2,06 %	1,08 %	0,78 %
Fin.middelen/kiezers	3.73	1.88	1.47
Aantal leden	11.000	15.000	-
Aantal leden indien verhouding leden/kiezers uit 1990 wordt gehandhaafd (1,5%)	11.000	21.000	27.000
Aantal leden indien verhouding leden/kiezers = 3%	22.000	42.000	54.000

In de huidige maatschappij is het een illusie te veronderstellen dat het ledental kan toenemen tot over de 30.000 leden. Actieve wervingsacties leiden tot een eenmalige toename van het aantal leden. De laatste ledenwerfactie van D66 had circa 1500 extra nieuwe leden tot gevolg. Het is de vraag of D66 via een ledenwerkactie erin slaagt het ledenaantal structureel te verhogen. Dit overigens los van het feit dat zo'n actie vele andere doelen wel kan dienen.

Een toename van het aantal leden betekent dat de partij in een meer stabiel (financieel) vaarwater terecht kan komen.

Uit tabel 2.2 blijkt dat het aandeel van D66 bestuurders sterk varieert. In de direct gekozen functies komt D66 sinds 1991 uit op ongeveer 16% TK, EK, PS). Alleen voor gemeenteraden geldt dat dit niet. Reden hiervoor is het feit dat D66 in zestig procent van de gemeenteraden een lijst indient. In de gemeenten waar D66 wel aan de verkiezingen meedoet bezet D66 14% van de zetels.

Opvallend is dat het aantal niet direct gekozen bestuurders lager is dan het aantal direct gekozen vertegenwoordigers. Het meest extreme voorbeeld is hierbij het aantal D66-burgemeesters, maar ook het aantal Commissarissen van de Koningin, gedeputeerden en wethouders blijft achter bij de direct gekozenen. Dit is een belangrijke conclusie, waarvoor twee oorzaken genoemd kunnen worden. In de eerste plaats is D66 in de gemeenteraad en de provinciale staten aan de bestuurstafel nog een beetje een vreemde eend in de bijt. De laatste jaren wordt de achterstand ingelopen door bijvoorbeeld een sterke groei van het aantal wethouders, maar de achterstand is nog daar. Ten tweede speelt de besluitvorming over de benoemingen van Commissarissen van de Koningin en burge-

meesters D66 parten. De kiezer heeft hier geen enkele stem in, en dan blijkt D66 minder populair. Tevens heeft D66 geen grote groep van oudgedienden (ex-bewindslieden etc.) om uit te putten, terwijl een snel groeiende partij vraagt om veel kader.

Tabel 2.2: Samenstelling van bestuursfuncties

Bestuurders	Aantal D66	Aantal Nederland	In procenten van totaal
Burgemeesters	20	646	3,1%
Wethouders ('94)	106	1792	5,9%
Gemeenteraad ('94)	989	11054	8,9%
Provinciale Staten ('91)	116	756	15,3%
Gedeputeerden ('91)	6	76	7,9%
Commissaris v/d Koningin	1	12	8,3%
Tweede Kamer ('94)	24	150	16,0%
Europees Parlement ('89)	1	25	4,0%
Eerste Kamer ('91)	12	75	16,0%

In de volgende paragraaf is een vergelijking gemaakt van D66 met andere grote partijen.

2.5 Vergelijking andere politieke partijen

Om voorgaande gegevens in een breder perspectief te kunnen plaatsen zijn een aantal gegevens van D66 vergeleken met andere grotere partijen. Hiertoe hebben we gegevens opgevraagd bij het CDA, de PvdA, de VVD en Groen Links. De PvdA was niet in staat alle gewenste gegevens te verstrekken.

Het doel van politieke partijen bestaat uit het doorvoeren van (politieke) ideeën. Een flinke vertegenwoordiging in de uitvoerende organen is de meest succesvolle manier om de eigen ideeën te verwezenlijken. In de onderstaande tabel is aangegeven hoe het aantal uitvoerende bestuursfuncties zich verhoudt met het aantal controlerende bestuursfuncties per partij.

Tabel 2.3: Relatief aantal vertegenwoordigende- en bestuursfuncties per partij periode 90-94.

Bestuurders	% D66	% CDA	% PVDA	% VVD	% Groen Links
Burgemeesters	3,1	48,4	24,6	17,3	0,4
Wethouders	5,9	(37,6)	20,9	(11,8)	(0,9)
Raadsleden	8,9	24,4	16,7	15,8	(2,6)
Statenleden	15,5	32,6	20,4	15,6	5,1
Tweede kamerleden	16,0	22,6	24,7	20,7	3,3

Voor D66 zijn beide uitvoerende bestuursfuncties (burgemeesters en wethouders) onder-vertegenwoordigd. Bij Groen Links doet datzelfde probleem zich voor. Vooral bij de burgemeester-functies bestaat er een ernstige discrepantie tussen de verhouding kiezers en (~~niet-gekozen~~) burgemeesters. Het CDA, maar ook de PvdA zijn onevenredig hoog vertegenwoordigd in die functies. Onverwacht is dat ook de VVD een hoger percentage burgemeesters heeft dan raadsleden.

Tabel 2.4: Verhouding van het aantal arbeidskrachten per 1.000 leden per partij.

	D66	CDA	PVDA	VVD	Groen Links
Aantal werknemers (fte) per 1000 leden	1,0	0,43		0,29	1,2

Als we kijken naar het aantal medewerkers per partij (tabel 2.4), dan valt het relatief hoge aantal per 1000 leden voor D66 op. Maar komt dat hoge cijfer door het geringe aantal leden, of door het grote aantal werknemers? In ieder geval treden bij partijen met een groot ledental schaalvoordelen op. D66 kent echter een gering aantal leden en heeft in absolute zin ongeveer evenveel werknemers in dienst als de VVD en Groen Links. Het is denkbaar dat deze partijen het minimum aantal werknemers hebben om alle basisactiviteiten van een politieke partij te kunnen verrichten. Een zeer voorlopige conclusie kan zijn dat een sterke groei van het ledental van de partij niet hoeft te leiden tot een grote toename van het personeel.

De verhouding van het aantal kiezers tot het aantal leden laat zien dat D66 met recht een kaderpartij kan worden genoemd. Het ledental is gering in vergelijking tot de andere partijen, terwijl het aantal actieve leden binnen D66 relatief hoog is. Een laag aantal leden in verhouding tot het aantal

kiezers betekent een geringere opbrengst aan contributies en duidt op een geringere partijbinding van de kiezers aan D66.

Tabel 2.5: Aantallen leden, de gemiddelde contributie per lid en de totale contributie per partij.

	D66	CDA	PVDA	VVD	Groen Links
Ledental	15.000	115.000	70.000	56.000	12.500
Contributie per lid	110,=	79,=		72,=	114,=
Totale contributie x 1000	1.650	9.085		4.032	1.425
verhouding leden/kiezers (TK-verk.)	1,08%	5,76%	3,25%	3,13%	4,01%

Het aantal leden van D66 is weliswaar gering in verhouding tot de andere grote partijen, maar de hoogte van de gemiddelde contributie per lid maakt een deel goed. Bij Groen Links zien we ook een bovengemiddelde opbrengst per lid, waaruit we zouden kunnen afleiden dat leden van 'kleine' partijen hun geringere financiële spankracht proberen te vergroten door een hogere contributie te vragen. Misschien werpt dit juist een barrière op. Meest opvallend is vanzelfsprekend dat de andere partijen een veelvoud aan leden hebben in verhouding tot het aantal kiezers. Een kleine groep leden moet binnen D66 een zeer grote groep kiezers "bedienen". Het CDA steekt (nog) boven de andere partijen uit. Voor de hand ligt dat een 'regulier' percentage leden ten opzichte van kiezers van een politieke partij zich momenteel tussen de drie en vier procent bevindt. Volgens deze theorie zal een politieke partij als D66 met 24 zetels op ongeveer 42.000 leden kunnen uitkomen (3% kiezers).

2.6 Conclusies

We hebben de politieke partij D66 nu in perspectief geplaatst. Welke conclusies kunnen we hieruit trekken?

In de eerste plaats hebben we vier taken van een politieke partij onderscheiden. Het zijn het formuleren en implementeren van standpunten, het werven en scholen van kandidaten, het organiseren van de meningsvorming en het onderhouden van de technisch- administratieve infrastructuur. deze laatste functie is een voorwaardenscheppende. De rol van een politieke partij in de maatschappij zal meeveranderen met die maatschappij. Van de vier onderscheiden doelstellingen staan vooral het werven en scholen van kandidaten en het organiseren van de meningsvorming onder

druk, maar ook de technisch-administratieve infrastructuur verdient aandacht.

Ontzuiling en moderne communicatiemiddelen, maar ook het steeds minder in structurele verbanden opereren van burgers maakt een andere opstelling van een politieke partij wenselijk. Feit is dat de moderne burger in steeds mindere mate structureel actief participeert in grootschalige verbanden. Steeds minder mensen zijn over te halen tot langdurige en intensieve bindingen met organisaties. Men loopt liever even warm voor een concreet en sympathiek doel of men levert een bijdrage op het eigen deskundigheidsterrein om vervolgens weer te concentreren op het eigen werk of op andere interesse-gebieden. Daarmee is het realiseren en instandhouden van netwerken is momenteel de boodschap. Flexibiliteit, wederkerigheid en issue-gebondenheid karakteriseren thans de mate waarin mensen zich committeren aan/in organisaties. Organisaties professionaliseren en worden meer netwerk dan institutie.

In de politiek is het een interessant verschijnsel dat vroeger iemand die "zwevende kiezer" was bijkans minder toerekeningsvatbaar werd verklaard, terwijl tegenwoordig eerder het omgekeerde het geval lijkt te zijn. Hiermee hangt samen dat het steeds moeilijker wordt om kwalitatief goed kader te werven. Dat is een extra grote handicap omdat de persoon van de politicus juist steeds belangrijker wordt. Aandacht voor werving en scholing van kader is daarom zeer gewenst.

Bovenstaande vraagt aanpassing van de wijze waarop een politieke partij de meningsvorming organiseert. Moeten daar niet veel meer niet-leden bij betrokken worden? Ook lijkt het zaak mensen gericht en niet al te langdurig in te zetten op terreinen waar hun specifieke interesse ligt. De grote opdracht die politieke partijen hebben is het komen tot een integrale visie op de ontwikkeling van de maatschappij op lange termijn. De meerwaarde van een partij ten opzichte van de verschillende belangenorganisaties is tenslotte dat zij alle aspecten van de maatschappij in zich verenigd. Het uitdragen van een dergelijke integrale visie door politieke partijen is in onze sterk interdependente samenleving steeds moeilijker. Het tijdperk van ideologieën is voorbij.

In de vergelijking van D66 met de andere politieke partijen vallen drie zaken op. In de eerste plaats blijft D66 ver achter bij de verhouding kiezers/leden. D66 moet haar kader recruterende uit een veel beperktere groep leden dan de andere partijen, die relatief minimaal drie maal zo veel leden hebben. Reden hiervoor is ondermeer dat D66 geen traditionele banden met specifieke belangengroepen heeft. Ook ligt voor D66-ers geen duidelijk carrièrepad klaar, onder andere door de tot nu toe fluctuerende kiezersaanhang. Tweede verschilpunt met andere partijen is dat dit geringe ledental een aanmerkelijk beperktere financiële basis oplevert. Ten derde blijft D66, met Groen Links, ver achter bij het CDA, de PvdA en de

VVD wat betreft benoemde bestuurders. Het vertrouwen dat de kiezer heeft in D66 wordt niet vertaald in de benoemingen die buiten de kiezers om plaatsvinden en naar deelname aan het bestuur.

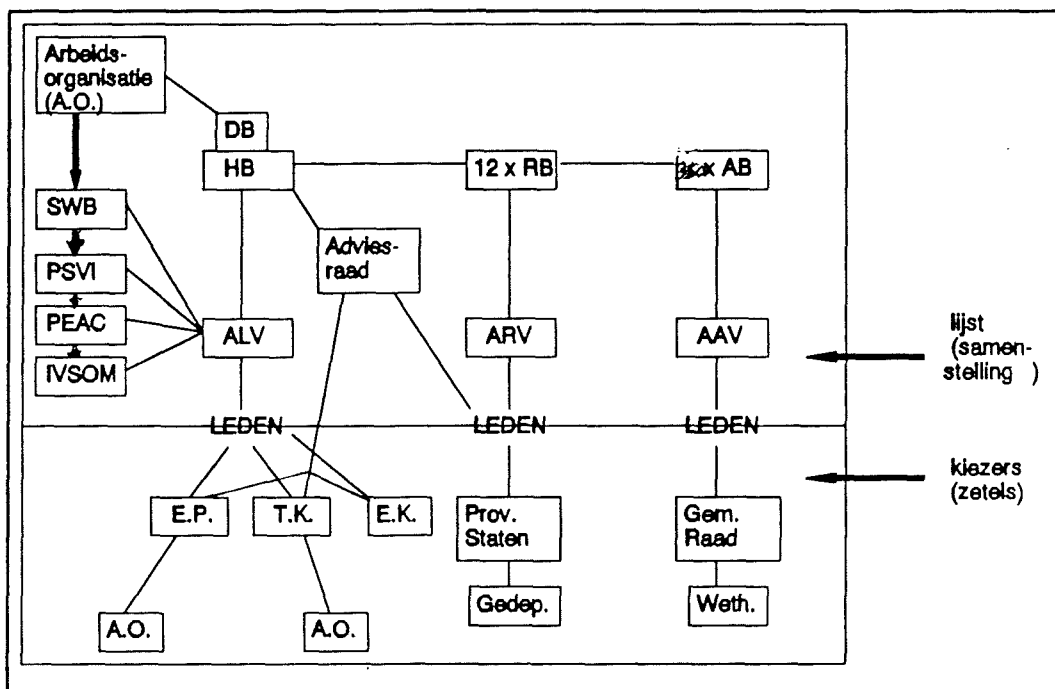
Samenvattend kunnen we stellen dat momenteel een grondige evaluatie van D66 als organisatie wenselijk is. Aandachtspunten daarbij zijn de organisatie van de meningsvorming, de werving en scholing van kandidaten, de vertegenwoordiging in het bestuur van het land op lokaal en provinciaal niveau, het ledental en de financiering van de partij.

3. HUIDIGE SITUATIE EN RESULTATEN VAN ONDERZOEK

3.1. Inleiding

Vanuit een beknopte beschrijving van de huidige organisatie worden in dit hoofdstuk sterke en zwakke punten beschreven met betrekking tot geleverde produkten/diensten en communicatielijnen.

De partij-organisatie kent een geografisch ordening (lokaal, regionaal en landelijk) en enkele ondersteunende c.q. adviserende eenheden zoals het LS, SWB, PSVI/Opleidingscentrum, IVSOM, HB-commissies, etc. Naast de bestuurlijk-organisatorische lijn loopt de bestuurlijk-politieke (Gemeenteraad, Provinciale Staten, Tweede en Eerste Kamer en Europees Parlement).



Afbeelding 1: Verenigingsstructuur

3.2. De partijorganisatie

De doelstellingen van D66 zijn eerder genoemd, maar de moeite van het herhalen waard:

- formuleren en implementeren van standpunten;
- werven en scholen van kandidaten (kiesvereniging);
- organiseren van meningsvorming;
- instandhouding van technisch-administratieve infrastructuur.

Uitwerking van deze doelstellingen in produkten/diensten in de lokale, regionale en landelijke organisatie is een verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurlijke en politieke vertegenwoordigers. Op het lokale en Regionale niveau bestaan er onderlinge verschillen in operationele invulling (in Amsterdam spelen andere zaken dan in Appingedam). De niveaus kennen een hoge mate van autonomie in handelen, slechts begrensd door Statuten en Huishoudelijk Reglement.

Afbeelding 1 geeft de organisatie van D66 schematisch weer. Het lokale niveau kent een afdelingsbestuur en is gegroepeerd in een regio met een per regio gekozen bestuur. Elke regio is vertegenwoordigd in het HB. Het RHB-lid wordt overigens niet gekozen door de regio, maar door de Algemene Ledenvergadering (ALV). De ALV kiest de leden van het Hoofdbestuur. De onderscheiden Besturen dienen zich te houden aan de taakomschrijvingen in Statuten en Huishoudelijk Reglement. Deze gelaagde structuur heeft als doel bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij leden te leggen ('one man, one vote'). Ieder lid heeft een stem bij de vaststelling van verkiezingsprogramma's en de verkiezing van alle vertegenwoordigers van D66. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om een grote betrokkenheid van leden te realiseren. Gelijktijdig verlangt deze structuur van bestuurders dat die bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden ingevuld.

In de interviews en in Biddinghuizen werden sterke en (potentieel) zwakke punten genoemd met betrekking tot 'produkten/diensten' van de geledingen en de communicatie tussen geledingen. Opvallend is de veel gehoorde kritiek dat voor de politieke discussie te weinig ruimte is. Procedurele en huishoudelijke zaken voeren vaak de boventoon. Daarnaast is het Huishoudelijk Reglement (HR) voor het dagelijks gebruik veel te ontoegankelijk, dat wil zeggen: te onoverzichtelijk, te gedetailleerd, teveel geschreven door en voor juristen.

De afbakening van taken tussen Bestuur en Fractie wordt op lokaal, regionaal en landelijk niveau unaniem als een groot probleem ervaren.

Op onderstaande terreinen werden verder de volgende opmerkingen gemaakt:

Algemeen/werkwijze:

- besturen op hoofdlijnen
- richt je op kiezers en leden, met meer nadruk op kiezers
- duidelijke taakverdeling binnen bestuur, op afdelingsniveau liefst werken met projectgroepen voor politieke activiteiten, zo min mogelijk permanente organisatie
- niet vrijblijvend, maak af wat je begint
- TK zou kunnen vragen aan regio's: wat vinden jullie van dit en dit onderwerp, zodat een projectgroepje kan starten. Deze structuur kan de AR vervangen.

- gericht uitnodigen maatschappelijke groeperingen, mensen buiten je leden zelf
- 10% afdracht inkomsten verzoeken aan politieke vertegenwoordigers
- rol bestuur bespreekbaar maken. Zien we het vooral als voorportaal van de fractie?

Communicatie:

- er wordt te weinig over D66 geschreven;
- er wordt te weinig door D66-ers geschreven;
- de pers reageert onvoldoende op onze persberichten;
- de contacten met de pers vinden teveel ongecoördineerd plaats (geen gezamenlijke 'performance stijl');
- de partij heeft te veel verschillende bladen;
- vertaalslag naar de kiezer ontbreekt;
- in de Democraat worden te vaak meningen van redacteurs weergegeven.

Momenteel wordt gewerkt aan een aanzet tot een Communicatieplan. De kernvraag die daarin wordt gesteld is: Hoe vertellen we de mensen waar D66 voor staat? Daarbij wordt aan de volgende punten gedacht:

- wat zijn de functies van D66 als politieke partij? Welke rol speelt communicatie daarbij?
- wat zijn de doelgroepen van D66?
- hoe vertellen we onze boodschap? Op welke wijze worden communicatiemiddelen zo doelmatig mogelijk ingezet?
- betere communicatie, meer aandacht voor elkaar, elkaar beter informeren
- nieuwkomers begeleiden
- openheid belangrijk, ongestructureerdheid frustreert de openheid. Openheid betekent transparantie, dus moet er sprake zijn van een expliciete structuur die niet alleen bij ingewijden bekend is of via persoonlijke kanalen verloopt.
- de partij is teveel een Randstad-partij (de rest is bijwagen - zo lijkt het wel). In een veranderende structuur moet rekening gehouden worden met een evenredige vertegenwoordiging van Randstad- en niet-Randstadbelangen.
- meer tweerichtingverkeer
- partijbladen moeten verbeterd
- ook op afdelings- en regioniveau moet een campagnecoördinator zijn die o.a. aandacht besteedt aan ledenwerving. Kennis over campagnevoeren moet worden vastgehouden, evenals de contacten tussen de coördinatoren op de verschillende niveaus.

Het werven en scholen van kandidaten op diverse niveaus is bij D66 een redelijk open aangelegenheid. Als iemand 1 jaar lid is kan hij/zij kandidaat zijn. Op landelijk niveau en soms op regionaal en afdelingsniveau fungeert er een onafhankelijke stemadviescommissie die een lijstvoorkeur aangeeft.

Uiteindelijk stemmen de leden op de kandidaten, geacht of ongeacht het advies van een stemadviescommissie. De participatie van leden aan interne verkiezingen is laag. Bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen in 1994 bracht ongeveer 25% hun stem uit.

Werving van geschikte kandidaten is een weinig gestructureerde aangelegenheid. Uiteraard worden geschikt bevonden kandidaten benaderd door of (een lid van) het (Hoofd)bestuur of (lid van een) fractie. Maar het ontbreekt aan een vorm van "functie-eisen".

In Biddinghuizen en in de interviews werden de volgende opmerkingen gemaakt over de werving en scholing:

- matching gegevens d.m.v. kennis & kunde bestanden belangrijk
- je houdt mensen vast door de resultaten van hun acties herkenbaar te doen zijn
- bestuur moet actief visjes uitwerpen om goede mensen te motiveren actief te worden zonder one man one vote systeem en individuele kandidaatstelling aan te tasten
- nazorg na verlaten vertegenwoordigende functies moet beter
- vrijblijvendheid moet bestreden worden door goede taakomschrijvingen
- gebruik profiel in beginnende afdeling met weinig kandidaten nog niet nuttig
- profiel nuttig, dwingt mensen tot keuzes maken. Kandidaten hoeven niet aan gehele profiel te voldoen maar moeten, met behulp van scholing, hierin groeien. Profiel niet om mensen te weren, maar om te weten waar nog in geïnvesteerd moet worden
- stemadviescommissie nuttig om meer informatie over kandidaten te geven
- stemadviescommissie voor afdeling kan het beste op regioniveau worden ingesteld
- functioneringsgesprekken binnen de partij zinvol. Denkbaar is functioneringsgesprek door delegatie van het bestuur met de fractie. Basis daarvan is het profiel.
- scholing moet helder aangeboden worden in vorm die niet afschrikt, te ver van de leden afstaat.
- voorzitter van projectgroepen op lokaal en landelijk niveau moet vooral goede procesbegeleider zijn. Dit is nog belangrijker dan inhoudelijk op de hoogte. Aandacht voor vergadertechniek is hard nodig.
- non-kwaliteit moet bespreekbaar zijn.

Hieronder zijn de opmerkingen specifiek over de afdelings-, regionale- en landelijke organisatie en de daaruit volgende analyse geclusterd weergegeven.

3.3 De lokale, regionale en landelijke organisatie

Lokale organisatie

Het aantal actieve afdelingen van D66 is de laatste 5 jaar razendsnel toegenomen. Bijna altijd houdt de wens tot het oprichten van een nieuwe afdeling verband met de wens tot het deelnemen aan de gemeenteraadsverkiezingen. Het laatste jaar hebben we dan ook een piek gezien in de groei. Het huishoudelijke reglement stelt geen minimum aan het aantal leden van een afdeling. Het regiobestuur stelt de grenzen vast van de afdelingen binnen haar gebied. Nadere regels worden niet gesteld, het hoofdbestuur heeft geen zeggenschap.

Het is het kader van de algemene trend van bestuurlijke schaalvergroting en toenemende interdependentie van de politieke beslissingen op lokaal niveau wenselijk om kleinere afdelingen samen te voegen tot een groter geheel. De tendens is vaak juist tegenovergesteld: veel afdelingen van D66 in de traditioneel zwakkere regio's splitsen zich momenteel op in kleinere eenheden. De praktijk leert dat relatief snel tot het oprichten van een nieuwe afdeling wordt overgegaan. Binnen het huidige Huishoudelijk Reglement is dit niet nodig: deelname aan de gemeenteraadsverkiezingen is mogelijk zonder een aparte afdeling in de eigen gemeente. Kleinere gemeenten behoren administratief meestal tot een afdeling in de buurt en kunnen als onderdeel daarvan aan verkiezingen deelnemen. Dit model van 'deelafdelingen' wordt steeds vaker gehanteerd.

Per 22 juni 1993 bestond 46% van de 344 D66-afdelingen uit 20 leden of minder. Ongeveer tweederde van deze afdelingen neemt deel aan de gemeenteraadsverkiezingen. Teneinde gevolg te geven aan de eisen die in het Huishoudelijk Reglement gesteld zijn bij deelname aan de verkiezingen zijn **naast de kandidaten voor de gemeenteraad** al minstens 9 actieve leden nodig. Het noodzakelijk aantal actieve leden is daarom ongeveer 15. Naar aanleiding van het voorgaande behoeft het geen betoog dat bijna een derde van de D66-afdelingen op zijn minst grote moeite heeft om te voldoen aan het Huishoudelijk Reglement.

De sterke groei van nieuwe afdelingen is verheugend, maar kleine afdelingen hebben beperkte technische-administratieve en organisatorische mogelijkheden. De directe relatie tussen kiezer en gekozenen is een sterk punt, maar garandeert niet altijd succes. Weinig scholing en grote vrijblijvendheid en gebrek aan selectie worden als zwakke punten genoemd. Bezetting van formele en ad hoc commissies is vaak een probleem. Tenslotte wordt genoemd het interne communicatieprobleem dat zich soms voordoet in afdelingen die verschillende gemeenten omvatten. Een deel van de geconsulteerde mensen suggereert het accent bij afdelingsbesturen te leggen. De regio is alleen een ondersteunende laag en voor 'witte vlekken'.

Een ander deel acht het denkbaar dat de afdelingen- en regiostructuur vervangen wordt door nieuwe, kleinere regio's. Deze regio hoeven niet noodzakelijkerwijs een gehele provincie te bevatten. Weer ander idee is om afdelingsbesturen te laten bestaan maar aantal organisatorische taken door RB van AB laten overnemen. Basisgedachte hierbij is om op lokaal niveau minder met procedures bezig te zijn.

Regionale organisatie

Door de golfbeweging in de ontwikkeling van D66 is het regioniveau minder sterk dan wenselijk is bij de huidige omvang van de partij. In de jaren '82 tot '89 was de partij regionaal weinig georganiseerd. Het aantal actieve afdelingen was beperkt, ongeveer honderd. In deze periode waarin zuinig moet worden omgegaan met actieve leden en met het beperkte aantal afdelingen per regio werd het intermediaire niveau veelal overgeslagen.

Vanaf '89 heeft de partij naast electoraal ook een sterke organisatorische groei doorgemaakt. Het aantal afdelingen per regio is inmiddels opgelopen tot soms bijna honderd per regio (Zuid-Holland). Daarmee is het onmogelijk geworden om alle afdelingen rechtstreeks te laten communiceren met het (beperkte) centrale apparaat in Den Haag. Gevolg hiervan is weer dat het regioniveau, naast de rol in de provinciale politiek, een coördinerende rol moet gaan vervullen voor de afdelingen in de regio. Op dit moment is deze zo noodzakelijke coördinerende rol zeker niet in alle regio's haalbaar.

De regioafdracht is de afgelopen jaren vergroot. Hiermee kan direct of indirect extra ondersteuning van afdelingen worden gefinancierd. De omvang van regio's wordt formeel bepaald door de ALV, operationeel door de bestuurlijke indeling in provincies. Het samenvallen van regio's met provincies berust niet op toeval, maar kent ook nadelen. Het aantal leden c.q. afdelingen alsmede de geografische spreiding daarvan verschillen per regio enorm. Regio's hebben de mogelijkheid zich op te delen in kleinere bestuurlijke eenheden die kunnen samenvallen met kiesdistricten.

Regionale activiteiten, zoals de nieuwe Regionale Podia voor Politiek Debat, worden gewaardeerd. Toch is de ontwikkeling van het regioniveau achtergebleven bij die van afdelingen. Nooit is de rol van de regio's duidelijk benoemd. Regionaal zijn dan ook grote verschillen zichtbaar. Op dit moment komt de regionale organisatie als service-punt voor afdelingen slechts incidenteel uit de verf.

Voorts wordt genoemd dat regio's soms te veel als 'zeef' optreden tussen afdelingen en landelijke organisatie. De kracht van de regio ligt in de goede schaal, maar hiernaast zijn een grote hoeveelheid zwaktes te noemen: afwerende afdelingen, alleen mensen uit grote afdelingen in PS gekozen, bereidheid tot openheid is groot, maar door gelaagdheid blijft veel informatie hangen en de regio geeft te weinig politiek-inhoudelijke ondersteuning (kennis en kunde).

Landelijke organisatie

De kwaliteit van de beleidsvoorbereiding in het HB laat te wensen over, waarbij de wisselwerking tussen Landelijk Secretariaat en HB-leden mede een rol speelt. De samenwerking tussen LS en HB is niet optimaal. De omvang van het HB (21 p.) en DB (9 p.) is een potentieel knelpunt voor een slagvaardig optreden van het HB. De positie van het RHB-lid wordt vaak genoemd. Het RHB-lid is in het HB te veel vertegenwoordiger van de Regio en in de Regio te veel vertegenwoordiger van het HB. Tenslotte maakt het HB te weinig gebruik van kennis bij leden.

Al met al wordt het functioneren van het HB niet positief beoordeeld. De spilfunctie in de organisatie die van het HB verwacht wordt is niet zichtbaar. Het HB heeft vertegenwoordigers in de besturen van de belendingen maar dit leidt onvoldoende tot afstemming van de werkzaamheden met deze organen. Communicatie met afdelingen en regio's verloopt stroef: bij vele bestuursleden in het land wordt de afstand met het HB en Landelijk Secretariaat als zeer groot ervaren.

3.4 De arbeidsorganisatie en de service-instituten

Deze dimensie bestaat uit eenheden die ondersteunend en/of adviserend zijn voor het lokale, regionale en landelijke niveau. De eenheden hebben een institutioneel en professioneel karakter (LS, PSVI/opleidingscentrum, SWB, Bestuurdersvereniging, IVSOM). Het intern functioneren van de organen is geen onderwerp van dit rapport. Het gaat om de output en de onderlinge samenwerking. Tijdens de interviews zijn niet alle organen (even uitvoerig) besproken. Een overzicht:

a. Landelijk Secretariaat

Het LS is de centrale uitvoeringsorganisatie en levert producten/diensten aan nagenoeg ieder ander orgaan. De kerntaken van het LS zijn:

1. Ledenadministratie
2. Informatieverstrekking aan leden en geledingen
3. Ondersteuning HB/DB
4. Financiële administratie

Daarnaast is het LS ondersteunend bij de organisatie van congressen, interne kandidaatstelling en verkiezingscampagnes. Bij het LS werken momenteel 12 personen (9 fte's), die worden aangestuurd door een managementteam, waarin de portefeuillehouder DB direct zitting heeft.

Uit de interviews kwamen de volgende punten met betrekking tot de diensten naar voren:

- ledenmutaties verlopen traag en met fouten
- te uitgebreide informatiepakketten
- te weinig flexibiliteit in levering van producten

- (telefonische) bereikbaarheid laat te wensen over
- m.b.t. communicatie:
- taakverdeling LS en Fractie-medewerkers is onduidelijk
- samenwerking LS en HB is te verbeteren

De relatie tussen afdelingen en regio's aan de ene kant en het Landelijk Secretariaat aan de andere kant is tweeledig. Afdelingen verwachten snelle en professionele ondersteuning, maar zien liever niet dat een te hoog percentage van de contributie in 'Den Haag' blijft hangen. Zeker is dat het Landelijk Secretariaat lange tijd weinig in staat is geweest om afdelingen en regio's actief te ondersteunen. De op het secretariaat afkomende hoeveelheid vragen kon met de beperkte bezetting en organisatie niet afdoende verwerkt worden. Deze situatie leidde ertoe dat 'het Landelijk' soms niet als ondersteunend maar als corrigerend en complice-rend word ervaren.

Onlangs zijn serieuze stappen gezet om verandering te brengen in deze situatie, zowel wat betreft het personeel als meer materiële zaken. Naar verwachting brengt dit de nodige verbetering. Voorwaarde is wel dat het huidige ledental minimaal intact blijft, anders zal de capaciteit (en continuïteit) van de professionele ondersteuning weer gevaar lopen.

b. PSVI/Opleidingscentrum

Het PSVI/Opleidingscentrum verzorgt scholings- en vormingsactiviteiten voor leden en kader van D66 gericht op kennisvergroting en versterking van meningsvorming en handelingsbekwaamheid. PSVI is een stichting met een Bestuur van 10 leden, waarvan 2 HB-leden. Het werkapparaat van PSVI beschikt momenteel over 2,5 fte's. en wordt aangestuurd door een directeur.

Er is veel waardering voor het recente aanbod van PSVI-activiteiten. Het voorbereiden van D66-kandidaten op hun toekomstige werk wordt als een schone taak gezien. Om alle geledingen tevreden te stellen, beschikt PSVI over te weinig capaciteit. Een meer actieve betrokkenheid van cursusdeelnemers wordt op prijs gesteld. Een betere aansluiting van activiteiten bij lokale en regionale initiatieven is nodig om aan te sluiten bij duidelijke behoeften aldaar.

c. SWB

Het SWB verricht wetenschappelijk werk ten behoeve van D66 en haar fracties in vertegenwoordigende lichamen. Dit leidt veelal tot publikaties (tijdschrift IDEE, Brochures, Cahiers en Nota's). SWB is een stichting met een Bestuur van 16 leden, waarvan 12 rechtstreeks benoemd door de ALV. In het Bestuur hebben 2 HB-leden zitting. Onderwerpen voor nadere studie door SWB kunnen worden aangedragen door HB en Fracties.

Het werkapparaat heeft 3,6 fte's, aangestuurd door een directeur. Het werkapparaat wordt ondersteund door projectgroepen, kerngroepen en

wergroepen. De discussie over de rol van de werkgroepen is nog niet afgerond. Naast het begeleiden van deze groepen worden conferenties en workshops georganiseerd.

Als belangrijkste opmerking m.b.t. SWB noemen we:

- de veelheid aan activiteiten lijkt niet te leiden tot een gecoördineerde interne en externe informatievoorziening;
- SWB kan niet altijd voldoende deskundige informatie leveren;
- de traditionele werkgroepenstructuur is niet meer van deze tijd en biedt geen garantie voor kwaliteit, coördinatie ontbreekt veelal;
- T.K.-leden organiseren hun 'eigen' groepjes van deskundigen;
- huidig abstractieniveau (te) hoog;
- SWB staat op (te) grote afstand van de partij.
- De SWB zou haar bestaansrecht moeten vinden in het inhoudelijk onafhankelijk funderen van meningen in de partij op de middellange termijn voor beleidsrelevante terreinen.

d. Bestuurdersvereniging

Deze vereniging heeft als doel:

- het ten behoeve van haar leden bevorderen van de kennis van openbaar bestuur en het functioneren daarin van haar leden;
- het bevorderen van een samenhangend optreden van verschillende politieke vertegenwoordigers;
- het bevorderen van contacten tussen haar leden;
- belangenbehartiging bij het Ministerie van Binnenlandse zaken.

De Bestuurdersvereniging organiseert studiedagen, workshops en congressen. Het is een smeltkroes van bestuurlijke deskundigheden en ervaringen, die aan hun leden (gekozen vertegenwoordigers en benoemde bestuurders) worden doorgegeven.

Het Verenigingsbestuur bestaat uit 9 leden waarvan 7 worden gekozen door de leden en 2 benoemd door het HB. Het werkapparaat 'huurt' een coördinator (0,8 fte) van het LS.

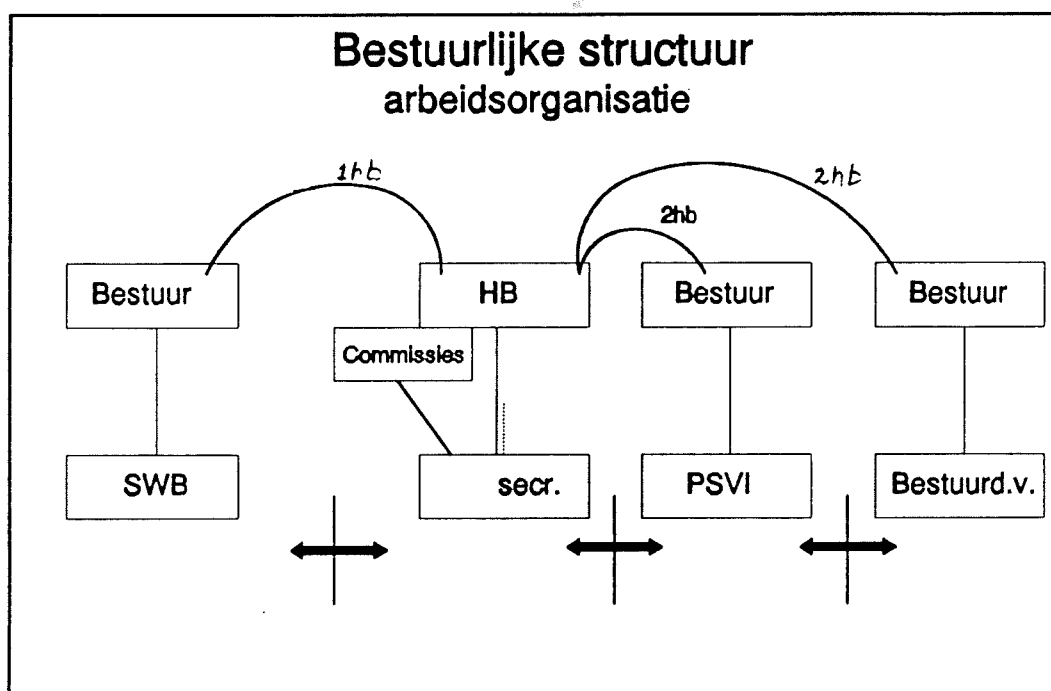
De Bestuurdersvereniging voorziet in een behoefte die deels door het disfunctioneren van de partijorganisatie is ontstaan. Het financiële draagvlak vanuit de leden is nog onvoldoende. Afstemming van werkzaamheden met het HB is slecht, bijvoorbeeld met betrekking tot opvang van ex-bestuurders. Ook de regionale activiteiten worden als aandachtspunt genoemd.

e. Samenwerking tussen arbeidsorganisaties

De arbeidsorganisatie vraagt om een professionele aansturing om te komen tot een optimalisering van inzet van mensen, middelen en methoden. Uit de interviews wordt duidelijk dat door een betere afstemming van activiteiten een grotere synergie zou kunnen worden gerealiseerd.

De verschillende onderdelen van de arbeidsorganisatie worden bestuurlijk aangestuurd door verschillende besturen. Het Landelijk Secretariaat wordt aangestuurd door het HB met als direct verantwoordelijke de vice-voorzitter organisatie als portefeuillehouder. Het PSVI, SWB en de Bestuurdersvereniging worden aangestuurd door aparte stichtingsbesturen.

De statuten en het Huishoudelijk Reglement van D66 regelen de formele relaties tussen het HB, het PSVI en de SWB. De subsidieregeling van de overheid voor politieke scholing en vorming en onderzoek verplicht de politieke partijen tot aparte stichtingen voor deze doelen. Het HB kan conform de statuten van de partij de SWB vragen bepaalde onderwerpen in studie te nemen. Ook heeft het HB de bevoegdheid twee leden uit haar midden te benoemen in het Algemeen Bestuur van de SWB. Bovenstaande geldt ook voor het PSVI. Daarnaast is bepaald dat de SWB niet dan na overleg met het HB namens de partij naar buiten mag treden. Ondanks deze bepalingen opereren de hierboven genoemde onderdelen van de partij te weinig gezamenlijk. Een gedeelde agenda ontbreekt, afstemming vindt onvoldoende plaats.



Afbeelding 2: Bestuurlijke structuur arbeidsorganisatie

Hieronder wordt een poging gedaan de structuur uiteen te rafelen. In het Huishoudelijk Reglement van D66 is, in afwijking van andere partijen, de onverenigbaarheid van het lidmaatschap van het HB met het voorzitter- en penningmeesterschap van het PSVI en het gehele SWB-bestuur opgeno-

men. Reden hiervoor is zonder twijfel het waarborgen van een onafhankelijk opererend SWB en PSVI.

Eerste vraag die daartoe gesteld moet worden is welke mate van onafhankelijkheid gewenst is. In het geval van de SWB ligt de grond van de onafhankelijkheid in het zelfstandige wetenschappelijk onderzoek. Dit pleit inderdaad voor de afwezigheid van te veel personele unies tussen HB, fractie en SWB. Het bureau moet ver van de waan van de dag fundamentele discussies kunnen voeren. Het SWB heeft echter ook een taak als organisator van de meningsvorming binnen de partij. Niet voor niets is de enige taak die in de Statuten van de partij vermeld staan het organiseren van landelijke werkgroepen. In de Statuten van het SWB wordt aan deze taak het geven van adviezen en het ondernemen van studies toegevoegd. De taak ten aanzien van werkgroepen vraagt juist een directe betrokkenheid bij het werk van het HB, de Programmacommissie en de rest van de partij.

Het PSVI is in de allereerste plaats een serviceverlenend instituut aan de partij en haar leden. Onafhankelijkheid is geen zelfstandig streven, juist het zo dicht mogelijk aansluiten bij de partijactiviteiten en inspringen met scholingsprogramma's en ondersteuning daar waar nodig staat centraal. In de Statuten is dan ook slechts het voorzitter- en penningmeesterschap onverenigbaar met bijvoorbeeld met het lidmaatschap van het HB.

In het geval van de Bestuurdersvereniging liggen de zaken weer anders. Hier geldt als gulden regel dat bestuursleden ook lid dienen te zijn van de Bestuurdersvereniging. Aldus worden 7 bestuursleden benoemd, aangevuld met twee door het HB uit haar midden benoemde leden. Met vijf leden hebben het PSVI en de SWB een veel geringer minimum aantal bestuursleden. Opvallend is eveneens dat statutair een adviesrol is weggelegd voor de directeuren van het PSVI en LS. Reden voor dit laatste lijkt het zeker stellen van onderlinge afstemming. Tenslotte is de bestuurdersvereniging geen aparte stichting, zowel het bestuur als het bureau valt direct onder de vereniging D66. Meer nog dan het PSVI staat de Bestuurdersvereniging midden in de partij en dient ook als zodanig verankerd te worden.

Op het niveau van de arbeidsorganisatie is in beperkte mate sprake van functioneel overleg. Op directeur-niveau vindt periodiek afstemmingsoverleg plaats. Uit de interviews is gebleken dat het overleg tussen de organen sterk vanuit de eigen plaats en positie wordt gevoerd. Het partijbelang komt daarbij op de tweede plaats. Ook op het niveau van de arbeidsorganisatie dient meer gestreefd te worden naar een eenheid. De huidige samenwerking is geformaliseerd in contracten. Deze vorm van samenwerking is goed voor de financiële verhoudingen en de basisafspraken.

3.5 De bestuurlijk-politieke lijn

Bestuur en Fractie

Het natuurlijk spanningsveld tussen Fracties en Bestuurlijke organen staat niet alleen bij D66 garant voor vele avond-vullende programma's. Dit spanningsveld ontstaat door het zich gelijktijdig voordoen van (1) verschillende achterbannen (kiezers en leden) en (2) de onderlinge afhankelijkheid van Fracties en Bestuurlijke organen in de vertegenwoordiging in de politieke arena. Het bestuur wordt, terecht of onterecht, zelfs wel gezien als voorportaal van de fractie.

Geïnterviewden gaven meer dan eens aan:

- De fracties zijn dominant en daarom heeft het bestuur van afdelingen (maar ook van de andere niveaus) behoefte aan emancipatie, een duidelijk andere – maar even belangrijke – taakstelling. Het Hoofdbestuur moet in eerste instantie niet zelf inhoudelijk politiek bezig zijn, maar moet juist ervoor zorgen dat belangrijke issues op de politieke agenda van de partij moeten worden gezet, die dan de juiste structuur moeten hebben om hierop inhoudelijk in te gaan, zonder al dat geharrewar over de regels. We moeten meer extern gericht gaan werken, sneller inspelen op problemen die nu spelen of gaan spelen in onze maatschappij. Dit stelt hoge eisen aan het communicatienetwerk van de partij.
- een gebrek aan wederzijdse aanwezigheid bij elkaars vergaderingen
- te vaak onderlinge strijd en te weinig samenwerking.
- de relatie tussen HB en TK-Fractie is onduidelijk. In de afgelopen jaren is de TK-Fractie zelfstandig en zonder inhoudelijk debat met het HB haar weg kunnen gaan. Dat heeft geen windeieren gelegd, maar het gevaar van 'droogzwemmen' wordt groter. Sommige geïnterviewden willen de politiek-inhoudelijke relatie tussen HB en TK-Fractie vergroten, anderen pleiten eerder voor een strikte taakafbakening, waarbij het HB zich voornamelijk concentreert op het scheppen van juiste organisatorische condities voor optimaal contact tussen kiezer en gekozene. De TK-Fractie zou zich op het politiek-inhoudelijke debat met leden en kiezers moeten richten.

Adviesraad

In de bestuurlijk-politieke lijn is een bijzondere rol weggelegd voor de Adviesraad (AR). De AR brengt gevraagd en ongevraagd uit aan HB en Fracties inzake vorming van landelijke en Europese politiek, alsmede organisatiestructuur en procedures van de partij. De AR bestaat uit 50 leden afkomstig uit de Regio's. Uit de interviews blijkt dat haar toegevoegde waarde in het politieke debat en in de partij onduidelijk is.

Het oorspronkelijke doel van de adviesraad was om de fracties en het HB snel en ad hoc advies te kunnen geven over politieke kwesties. Daarbij

wordt de AR beschouwd als een goede afspiegeling van de leden van de partij. Waar de Adviesraad vooral deze rol zou moeten hebben, wordt nu te veel gewerkt op basis van dikke rapporten. Hiermee vervalt de oorspronkelijke reden van bestaan.

3.6 Conclusie: de knelpunten

In dit hoofdstuk is de huidige situatie van de partijorganisatie van D66 beschreven. Hieronder worden de knelpunten die hieruit naar voren zijn gekomen analoog aan de doelstellingen van een politieke partij kort samengevat.

Als centrale probleem kan de **interne communicatie** genoemd worden. Binnen D66 zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de leden gelegd ('one man, one vote' etc.). D66-ers houden niet van vaste, centraal opgestelde regels. Eigen verantwoordelijkheid is ook een belangrijke randvoorwaarde om een grote betrokkenheid van leden te realiseren. Deze structuur heeft tot gevolg dat bestuurders, fracties en commissies die bevoegdheden en verantwoordelijkheden zelf invulling geven. Gevolg is wel dat binnen de groep zelf en daarbuiten niet altijd duidelijk wat er door anderen binnen de partij van het orgaan verwacht wordt en in welke verhouding met staat tot de andere organen. Eigen verantwoordelijkheid is goed, maar deze moet wel kenbaar zijn en adgestemd worden. In de **afstemming tussen de vele gremia** schiet de organisatie tekort. Wat verwachten we van elkaar, wie doet wat? Wanneer moet de ander geïnformeerd worden? Wie heeft het zelfde probleem eerder onder de loep genomen?

Doel van dit rapport is om te komen tot adviezen over een betere afstemming en interne communicatie waarbij de D66-cultuur van decentralisatie en eigen verantwoordelijkheid zoveel mogelijk ruimte gelaten wordt. Noodzakelijkerwijs zal altijd een zekere spanning tussen deze twee elementen bestaan.

I De politieke meningsvorming georganiseerd:

- 1) De veel gehoorde kritiek is dat voor de **politieke discussie** te weinig ruimte is:
 - politieke discussie richt zich te veel op eigen kring van (actieve) leden
 - op afdelingsniveau gaat veel tijd op aan organisatorische zaken, onvoldoende mensen om ook nog een politieke discussie te entameren
- 2) De kwaliteit van de **beleidsvoorbereiding in het HB** laat te wensen over, waarbij de wisselwerking tussen Landelijk Secretariaat en HB-leden mede een rol speelt. Hierbij spelen zowel de omvang als de positie van RHB-

leden mogelijk een rol. Tenslotte leidt de aanwezigheid van vertegenwoordigers van het HB in de besturen van de belendingen onvoldoende tot afstemming van de werkzaamheden met deze organen. Communicatie met afdelingen en regio's verloopt eveneens stroef: bij vele bestuursleden in het land wordt de afstand met het HB en het Landelijk Secretariaat als zeer groot ervaren.

- 3) **De afbakening van taken tussen bestuur en fractie wordt op lokaal, regionaal en landelijk niveau unaniem als een probleem ervaren.**
 - besturen op hoofdlijnen, duidelijke taakverdeling binnen bestuur noodzakelijk
 - rol bestuur bespreekbaar maken. Zien we het vooral als voorportaal van de fractie?
 - De fracties zijn dominant en daarom heeft het bestuur van afdelingen (maar ook van de andere niveaus) behoefte aan emancipatie, een duidelijk andere – maar even belangrijke – taakstelling.
 - Het bestuur moet ervoor zorgen dat belangrijke issues op de politieke agenda van de partij moeten worden gezet en op de juiste wijze besproken worden.
 - een gebrek aan wederzijdse aanwezigheid bij bestuurs- en fractievergaderingen
 - ook landelijk is de relatie tussen HB en TK-Fractie onduidelijk. In de afgelopen jaren is de TK-Fractie zelfstandig en zonder inhoudelijk debat met het HB haar weg kunnen gaan. Dat heeft geen windeieren gelegd, maar het gevaar van 'droogzwemmen' wordt groter.
- 4) De veelheid aan activiteiten van het **Wetenschappelijk Bureau** lijkt niet te leiden tot een gecoördineerde interne en externe informatievoorziening. De SWB kan niet altijd voldoende deskundige informatie leveren. Hiernaast is de traditionele werkgroepenstructuur niet meer van deze tijd en biedt geen garantie voor kwaliteit. Coördinatie ontbreekt veelal. TK-leden organiseren hun 'eigen' groepjes van deskundigen. SWB staat op (te) grote afstand van de partij, velen achten het huidig abstractieniveau te hoog.
- 5) De toegevoegde waarde in het politieke debat in de partij van de **Adviesraad** is onduidelijk. Het oorspronkelijke doel van de adviesraad was om de fracties en het HB snel en ad hoc advies te kunnen geven over politieke kwesties. Daarbij wordt de AR beschouwd als een goede afspiegeling van de leden van de partij. Waar de Adviesraad vooral deze rol zou moeten hebben, wordt nu te veel gewerkt op basis van dikke rapporten. Hiermee vervalt de oorspronkelijke reden van bestaan.
- 6) **Informatiestromen:**
 - de partij heeft te veel verschillende bladen; bladen moeten worden verbeterd

- in de Democraat worden te vaak meningen van redacteuren weer-gegeven.
- te weinig tweerichtingverkeer bij interne communicatie in partij
- op afdelings- en regioniveau te weinig aandacht voor campagne en ledenwerving buiten campagnetijd

II De mensen in de politiek: werven en scholen van kandidaten

- 7) De partij maakt onvoldoende gebruik van de kennis & kunde van leden. Voor iemand die aangeeft actief te willen worden op een bepaald terrein bestaat geen goede infrastructuur om hem/haar op te vangen. Van (persoonlijke) netwerken wordt onvoldoende gebruik gemaakt.
- 8) Het werven en scholen van kandidaten op alle niveaus, voor zowel bestuurlijke als vertegenwoordigende functies loopt niet naar wens. Het is een weinig gestructureerde aangelegenheid.
 - het ontbreekt aan een vorm van "functie-eisen".
 - nazorg bij verlaten vertegenwoordigende functies moet beter
 - vrijblijvendheid moet bestreden worden
 - scholing staat ver af van leden
 - non kwaliteit is onvoldoende bespreekbaar
 - vrijwillig is niet vrijblijvend, maak af wat je begint
- 9) Bij interne verkiezingen hebben leden vaak onvoldoende informatie over kandidaten om een goede stem uit te kunnen brengen. De participatie van leden aan interne verkiezingen is laag. Stemadviescommissies zijn landelijk inmiddels gemeengoed, lokaal en regionaal (nog) niet.
- 10) **Opleidingscentrum:**
Om alle geledingen tevreden te stellen, beschikt PSVI over te weinig capaciteit. Een verbreding van de producten van het PSVI (vergadertech-niek, teamrollen) is wenselijk. Een betere aansluiting van activiteiten bij lokale en regionale initiatieven is wenselijk.
- 11) **Bestuurdersvereniging:**
Het financiële draagvlak vanuit de leden is nog onvoldoende. Hiernaast is de afstemming van werkzaamheden met het HB slecht, bijvoorbeeld met betrekking tot opvang van ex-bestuurders. Tenslotte is het versterken van regionale activiteiten een belangrijk aandachtspunt.

III De technisch-administratieve infrastructuur (service-instituten)

- 12) Het Huishoudelijk Reglement van de partij is voor het dagelijks gebruik veel te ontoegankelijk, dat wil zeggen: te onoverzichtelijk, te gedetailleerd, teveel geschreven door en voor juristen. De partij als geheel is in het

verlengde hiervan ook te veel bezig met procedurele en huishoudelijke zaken.

- 13) **De geografische indeling van de partij** in regio's en afdelingen heeft tekortkomingen. Het regioniveau is minder sterk dan wenselijk is bij de huidige omvang van de partij. Het aantal afdelingen per regio is inmiddels opgelopen tot soms bijna honderd per regio (Zuid-Holland). Daarmee is het onmogelijk geworden om alle afdelingen rechtstreeks te laten communiceren met het (beperkte) centrale apparaat in Den Haag. Over de rol van een regio(bestuur) bestaat geen overeenstemming.

Veel afdelingen van D66 in de traditioneel zwakkere regio's splitsen zich momenteel op in kleinere eenheden. Vraag is of het het kader van de algemene trend van bestuurlijke schaalvergroting en toenemende interdependentie van de politieke beslissingen op lokaal niveau wenselijk is om binnen de partij een aparte eenheid op te zetten die slechts één kleine gemeente bestrijkt. Per 22 juni 1993 bestond 46% van de 344 D66-afdelingen uit 20 leden of minder. Teneinde gevolg te geven aan de eisen die in het Huishoudelijk Reglement gesteld zijn bij deelname aan de verkiezingen zijn 15 leden nodig. Bijna een derde van de D66-afdelingen op zijn minst grote moeite heeft om te voldoen aan het Huishoudelijk Reglement.

- 14) De leden zijn veruit de belangrijkste inkomstenbron van de partij. Om de doelstellingen van een politieke partij te bereiken is een ruimer **financieel draagvlak** wenselijk. D66 heeft relatief minder leden dan de andere grote politieke partijen. Gekozen en/of benoemde politieke vertegenwoordigers van D66 zijn niet gehouden aan een zekere afdracht van hun inkomsten aan de partij.
- 15) Op het **Landelijk Secretariaat** verlopen de ledenmutaties traag en met fouten. Verder worden te uitgebreide informatiepakketten verzonden, bestaat te weinig flexibiliteit in levering van produkten en laat de (telefonische) bereikbaarheid te wensen over.
De taakverdeling tussen de LS- en Fractie-medewerkers is onduidelijk.
- 16) Door betere **samenwerking tussen de arbeidsorganisaties** zou een betere afstemming van activiteiten en een grotere synergie zou kunnen worden gerealiseerd. Overleg tussen de organen wordt sterk vanuit de eigen plaats en positie wordt gevoerd. De arbeidsorganisatie zijn onvoldoende een eenheid.

4. OPLOSSINGSRICHTINGEN

4.1. Inleiding

Als het gaat om geleverde 'produkten/diensten' dan moet hoe dan ook duidelijk zijn voor wie, wat en wanneer 'geleverd' wordt. Dat gegeven bepaald communicatie- en informatielijnen, agenda's en besluiten, personele inzet en omvang van financiële middelen. Onduidelijkheid over het 'wie, wat en wanneer' leidt onherroepelijk tot problemen. Een duidelijke taakverdeling is noodzakelijk. Gekscherend wordt weleens gezegd dat elke goede organisatie tenminste tien van dergelijke bedrijfskundige problemen kent. Gelukkig voldoet D66 aan deze norm.

In de vorige hoofdstukken zijn een groot aantal problemen beschreven en benoemd. In dit hoofdstuk zal ten aanzien van de belangrijkste een oplossingsrichting aangegeven worden, waarbij de knelpunten die in het vorige hoofdstuk geconstateerd zijn besproken worden. Net als de knelpunten in de conclusie van hoofdstuk drie zijn de oplossingsrichtingen geclusterd per doelstelling van een politieke partij. Eerst wordt de organisatie van de meningsvorming besproken, dan volgt het werven en scholen van kandidaten en geëindigd wordt met de technisch-administratieve infrastructuur.

Het volgende hoofdstuk (implementatie) zal de wijze waarop deze oplossingsrichtingen concrete invulling moeten krijgen bespreken.

4.2. De politieke meningsvorming georganiseerd

In hoofdstuk twee concludeerden we dat het organiseren van het politieke debat voor het publiek een groot knelpunt is voor politieke partijen. De beschrijving van de huidige situatie van D66 (hoofdstuk drie) bevestigde dit. Hoe kan weer een plaats geven worden aan publiek debat in de partij?

Eerder kwamen als generale problemen naar voren de veelheid van procedurele en huishoudelijke zaken en de kwaliteit van besturen. Met betrekking tot procedures wordt geadviseerd het HR inzichtelijker en meer proces-gericht op te stellen zodat de processen niet alleen juridisch kloppen, maar ook eenvoudig te herkennen en in een logische volgorde af te handelen zijn. Bij deze processen moet de planning en agendering van leden- en bestuursvergaderingen een centrale plaats krijgen. Op deze wijze en door standarisatie van bijvoorbeeld kandidaatstellingsprocedures komt meer tijd vrij voor politieke activiteiten.

Ten tweede moeten de besturen binnen de partij vorm geven aan de organisatie van de meningsvorming (tweewegverkeer): politieke debatten zonder huishoudelijke rompslomp, ad-hoc groepen die zich op lokaal

niveau wijden aan een specifiek politiek onderwerp. De opzet van de Congressen Nieuwe Stijl, met meer ruimte voor open discussie in 'fringe-meetings en plenaire discussie uitsluitend over politieke hoofdpunten sluit hierbij aan. De burger opereert minder in gestructureerde verbanden, dus moet op een andere wijze bij de partij betrokken worden. Richt je op kiezers en leden, met wellicht kleine nadruk op kiezers. Onderhoudt netwerken met belangengroepen, breng experts (Kennis en Kunde bestand) bij elkaar op politieke avonden of in kleine kring om te spreken over de politiek vanuit de dagelijkse praktijk. In deze zin zou sprake moeten zijn van politisering van de bestuurslaag in onze partij. Insteek daarbij moet wel zijn het organiseren van de meningsvorming, niet alleen het weergeven van persoonlijke standpunten. Politiek is organiseren. Om al deze activiteiten mogelijk te maken moet gekomen worden tot een duidelijke taakverdeling binnen bestuur, liefst met behulp van projectgroepen.

Bestuur en Fracties

Het natuurlijk spanningsveld tussen Fracties en Bestuursorganen is theoretisch opgelost als alle kiezers lid worden. Uiteraard is dit het ultieme gemeenschappelijk belang.

Als partners in hetzelfde schuitje behoeft het geen betoog dat een goede samenwerking boven alles is te prefereren. Een regelmatige discussie over actuele politieke thema's en problematieken voedt het gedachtengoed van de partij. Dit gedachtengoed geeft gelijktijdig de gewenste richting aan in de politieke 'waan van de dag'. Deze taak komt toe aan het bestuur. Daarnaast verdienen hoofdlijnen van een politiek gedachtengoed een vertaling naar operationeel handelen en zijn actuele thema's en problematieken aanleiding tot verdere ontwikkeling van dit gedachtengoed. Hier ligt de rol van de fractie.

Het gemeenschappelijke belang van fracties en besturen in de politieke arena's en elders ligt in het uitdragen van een samenhangend, beargumenteerd en logisch opgebouwd programma. Werkplannen moeten in deze gemeenschappelijke doelstellingen nadrukkelijk voorzien. Het intrinsieke spanningsveld tussen fracties en besturen kan en hoeft niet opgelost te worden, mits elkaars rollen onder- en erkend worden. Voorwaarde is bovendien dat de communicatie tussen bewindslieden (of wethouders/ge-deputeerden), fractie en partij open is van structuur met behoud van ieders verantwoordelijkheden. Bewindslieden wordt aangeraden een "eigen ambtenaar" als assistent mee te nemen naar het departement. Deze persoon moet bovenal de lijnen met de eigen partij open houden. Bij regeringsdeelname zal geregeld periodiek overleg nodig zijn tussen bewindslieden, fractievoorzitter en partijvoorzitter.

Bestuur

De Landelijke organisatie initieert, stuurt en evalueert op hoofdlijnen zaken met betrekking tot organisatie, procedures en financiën. Tevens is zij

verantwoordelijk voor voorstellen tot politieke programma's, besluitvorming op ALV's, etc. Hetzelfde geldt voor regiobesturen en afdelingsbesturen op hun organisatieniveau.

Het HB is in bestuurlijk opzicht verantwoordelijk voor en in staat tot een goede coördinatie en optimalisatie van activiteiten in de hele partij-organisatie. Dit vereist geprogrammeerde werkwijze, tijdige en heldere verzoeken aan de werkapparaten, een adequate agendering, tijdige besluitvorming en regelmatige evaluatie van programma's. Het verdient derhalve aanbeveling een **meerjarig HB-beleidsplan** te hebben waarin politieke en organisatorische hoofdlijnen zijn opgenomen. Het HB-beleidsplan is richtlijn voor partij-activiteiten, waaronder Congressen, SWB-onderzoeken, opleidings- en trainingsprogramma's, etc.. Indien nodig kan een dergelijk beleidsplan worden voorgelegd aan de ALV zodat het mandaat verkregen wordt om in overleg met de andere gremia de projecten uit te voeren.

Het HB is te groot om slagvaardig te kunnen opereren. Het DB zou meer zaken zelfstandig moeten afhandelen. Het voorzitterschap wordt een betaalde functie en het DB verkleind tot ongeveer zes personen. Tien maal per jaar komt het HB bestaande uit de DB-leden en de Regio-HB-leden bij elkaar. Tussentijds worden de RHB-leden schriftelijk op de hoogte gehouden. Zij vertegenwoordigen twee regio's en worden gekozen op de ALV. Op termijn zal het aantal RHB-leden in verband met de bestuurlijke herindeling van Nederland oplopen tot ongeveer acht.

De taak van regio-HB-leden is tweeledig. Ten eerste onderhouden zij de relatie met de regio en vooral de regiobesturen (linking pin). Ten tweede heeft de vertegenwoordiger van de regio een eigen portefeuille in het HB. De inhoud hiervan wordt bepaald binnen het HB na de verkiezing van het RHB-lid door de ALV. Denkbare portefeuilles zijn die taken die voorheen door de secretarissen organisatie en politiek werden vervuld, maar ook op het terrein van de financiën zal de penningmeester afspraken kunnen maken over een werkverdeling. Tenslotte kan een RHB-lid vertegenwoordiger worden in het bestuur van SWB, Bestuurdersvereniging of Opleidingscentrum. Bij de verdeling van de portefeuilles kan rekening gehouden worden met de woonplaats van de portefeuillehouders zodat overleg tussen HB-leden met gelieerde portefeuilles snel en eenvoudig kan worden gevoerd.

Een aantal oplossingen dat de geïnterviewden aangeven voor de gesignaleerde knelpunten in de organisatie van de meningsvorming richt zich op de interne communicatie. Genoemd wordt het onvoldoende functioneren van de bladen van D66, maar ook het ontbreken van 'bottom-up' communicatie in meer algemene zin komt naar voren.

- bundel alle bladen (Idee/DRAAD/Postbus66 als katern in Democraat)
- Democraat zou door bovenstaande vaker kunnen uitkomen

- het ontbreekt veel D66 organen en de drie organisatieniveaus onderling aan gemeenschapsgevoel doordat veel communicatiekanalen zijn dichtgeslibd.

Een communicatieplan (intern en extern) is noodzakelijk en in dit POR-onderzoek zitten bouwstenen die bij verdere uitwerking gebruikt kunnen worden.

SWB

SWB heeft als wetenschappelijke instelling een zekere autonomie nodig, maar op dit moment is die autonomie te groot. Als een aan een politieke partij gelieerde instelling heeft zij geen volstrekte vrijheid in de keuze van te bestuderen onderwerpen. Studie-projecten zullen derhalve moeten aansluiten bij de politieke hoofdonderwerpen, geformuleerd in D66-verkiezings- en beleidsprogramma's.

De ondoorzichtige werkgroepenstructuur van het SWB functioneert niet goed. Het SWB moet haar bestaansrecht vinden in het inhoudelijk en onafhankelijk funderen van meningen in de partij op de middellange termijn voor beleidsrelevante terreinen. De aldus verschenen stukken moeten de basis vormen voor de discussie van de partij over de bewuste onderwerpen. Kortom de SWB moet fungeren als de politiek inhoudelijke denkkracht, die in interactie met de maatschappij, het basisdenken over politieke problemen voor de partij verricht.

Een gesloten werkgroepenmodel met ter zake deskundige leden is voor deze onderzoeksinstelling een geschikt instrument, mits deze duidelijk worden aangestuurd door het SWB-bestuur en afgestemd op de partij agenda.

Adviesraad

De huidige opzet van de Adviesraad levert onvoldoende bevrediging, zowel voor de AR-leden als voor de partij-organisatie. De kernfunctie van de AR is die van denktank direct vanuit de leden om op verzoek van HB en Fracties snel en op ad hoc basis advies uit te brengen. De AR kan daarnaast fungeren als klankbord, toetsingsinstrument en 'ideeën-bus'. Op nader te bepalen onderwerpen kan een consultatie bij deze AR worden ingesteld. Voor een dergelijke functie is een bezetting van 50 man/vrouw erg veel.

Een structuur van open werkgroepen (met een maximum aantal leden per groep) is hiervoor uitermate geschikt. Gedacht kan worden aan de volgende werkgroepen, analoog aan de clustering van onderwerpen binnen de TK-fractie:

- 'Bestuur' (BIZA, Justitie)
- 'Buitenland' (BUZA, Defensie, Ontwikkelingsamenwerking)
- 'Ruimte' (Landbouw & Visserij, Verkeer en Waterstaat, VROM)
- 'Sociaal, Economische en Financieel' (EZ, Sociale Zaken, Financiën)
- 'Welzijn' (Onderwijs & Wetenschappen, WVC).

Op een dergelijke wijze hebben leden een bijzondere gelegenheid vanuit een specifiek kennis- of belangstellingsgebied bezig te zijn met de politieke discussie. Gelijkzeitig maakt de partij meer en gericht gebruik van bij leden aanwezige kennis.

4.3 Werven en scholen van kandidaten

In hoofdstuk 3 bleek dat vooral lokaal en regionaal meer gekwalificeerde mensen nodig zijn. In de eerste plaats is het zaak leden vast te houden. Dat kan door de resultaten van hun acties herkenbaar te doen zijn. Ten tweede moet het bestuur actief visjes uitwerpen om goede mensen te motiveren actief te worden. Dit betekent niet dat de individuele kandidaatsstelling moet wijken: ieder lid krijgt de kans zich te kandideren. Om te komen tot een systematische werving, begeleiding en ondersteuning van 'nieuw talent' is een programmatische werkwijze gewenst waarin zowel besturen en fracties als de Bestuurdersvereniging en het Opleidingscentrum een taak hebben. Door besturen aangestuurde structurele ondersteuning van scholing, training en mentorsystemen is aan te bevelen.

Onderdeel van deze programmatische wijze van werken moet een uniform 'kennis en kunde-bestand' zijn. Ontwikkeling en gebruik van dit bestand maakt toegang tot het in de partij aanwezige potentieel mogelijk. Duidelijke taakomschrijvingen en profielschetsen ondersteunen de werving en begeleiding van kandidaten. Vrijblijvendheid kan bestreden worden door een goede taakomschrijving en door te investeren in mensen. Het gebruik van een profiel in een beginnende afdeling met weinig kandidaten nog niet nuttig, in andere gevallen wel. Profiel dwingt mensen tot het maken van keuzes en geeft duidelijk aan wat van iemand verwacht wordt. Kandidaten hoeven bij aantreden niet aan gehele profiel te voldoen. Een profiel geeft aan in welke richting een kandidaat zich, met behulp van scholing, moet ontwikkelen. Het profiel dient niet om mensen te weren, maar om te weten waar nog in geïnvesteerd moet worden.

'Mentorsystemen' en specifieke opleidingsprogramma's zijn bedoeld om 'nieuw talent' adequaat op te vangen. Netwerkvorming staat centraal. Via persoonlijke contacten wordt een netwerk opgebouwd en zorgvuldig onderhouden. Het beoordelen van het functioneren van individuele bestuursleden door periodieke funktioneringsgesprekken is eveneens zinvol. Tenslotte zouden ook regio's en afdelingen meer gebruikt kunnen maken van stemadviezen. Stemadviezen voor afdelingen kunnen daarbij worden gegeven door regionale stemadviescommissies om voldoende onafhankelijkheid te garanderen.

Het Opleidingscentrum (PSVI) en de Bestuurdersvereniging hebben een duidelijke taak bij de invulling van de hierboven omschreven taak van de politieke partij D66. Nauwe samenwerking van het HB met deze organen is

op dit terrein nodig. Zie hiervoor ook paragraaf 4.4. 'Bestuurlijke aansturing arbeidsorganisatie'.

PSVI/Opleidingscentrum

PSVI moet haar scholings- en trainingsprogramma direct laten aansluiten bij lokale, regionale en landelijke partij-activiteiten. Naast een aanbod van bestuurs-technische trajecten voor onder andere (kandidaat) besturen, zijn ook politiek-inhoudelijke cursussen wenselijk. Deze zijn een directe of indirecte afgeleide van de politieke discussie in de partij.

In zijn algemeenheid zijn belangrijk:

- veel nieuwe raadsleden en bestuursleden hebben training nodig
- trainings- en scholingsaanbod van PSVI met elementen als hantieren van macht, omgaan met de vierde macht, communicatie/pre-sentatie, uitleggen compromissen.
- scholing moet helder aangeboden worden in vorm die niet afschrikt, te ver van de leden afstaat.
- voorzitter van 'projectgroepen' op lokaal en landelijk niveau moet vooral goede procesbegeleider zijn. Dit is zeker zo belangrijk als inhoudelijk op de hoogte.
- non-kwaliteit moet bespreekbaar zijn
- aandacht voor vergadertechniek nodig

Bestuurdersvereniging

Belangrijk doel van de bestuurdersvereniging is netwerkvorming. Dit zal zo veel mogelijk moeten aansluiten op de activiteiten van de partij (besturen en fracties). De activiteiten van de Bestuurdersvereniging moeten versterkt regionaal worden vormgegeven. Zo kan overleg over lokale problemen worden opgezet, vertegenwoordigers met vergelijkbare portefeuilles bijeen gebracht etc..

In overleg met het HB moet nadere afspraken over taken gemaakt worden. Te denken valt aan de volgende gebieden waar een overlap bestaat:

- opvang oud-bestuurders
- mentorsysteem
- werving kandidaten
- profielschetsen
- conflictbeheersing
- samenbrengen specialisten

4.4. De technisch administratieve infrastructuur

In deze paragraaf wordt de richting aangegeven die het uitvoerend apparaat van de partij in zou moeten slaan. Het Landelijk Secretariaat moet zijn ingesteld op het uitvoeren van besluiten en taken van het HB, de overige onderdelen van het apparaat hebben eenzelfde verhouding met hun besturen. Gezamenlijk hebben zij echter één opdracht: het ondersteunen van de doelstellingen van D66 als geheel. Op bestuurlijk niveau dient

hiertoe een taakverdeling in de vorm van beleidsplannen geformuleerd te worden.

Het financiële draagvlak

De rek in elk systeem wordt bepaald door de financiën. Een substantiële vergroting van het financiële draagvlak van D66 geeft vele mogelijkheden om de doelstellingen in te vullen.

Substantiële vergroting van het aantal leden is derhalve een belangrijke doelstelling. In hoofdstuk 3 is gesteld dat gezien de ledentallen van de andere partijen een verdubbeling van het ledental op termijn tot de mogelijkheden behoort. Nagedacht moet worden over een goede prikkel om lid te worden. De introductie van het 'tientjeslid' is een mogelijkheid. Ook is het te overwegen afdelingen die het meeste ledenwerfwerk doen direct een niet geringe premie te geven bij elk nieuw lid, bijvoorbeeld een vast bedrag (f 50,-) of een deel van de contributie van het eerste jaar (75%).

De regioafdracht van het hoofdbestuur is de afgelopen jaren verhoogd van f 7,50 naar f 13,50. Hiermee lijkt de financiële ruimte van de regio's substantieel te zijn uitgebreid. Hoewel dit onderwerp altijd een punt van discussie zal (behoren te) zijn, lijkt er op korte termijn geen reden om dit bedrag vergaand aan te passen. Het voorjaarscongres 1993 heeft in deze lijn besloten.

De afdracht van de regio's aan de afdelingen verschilt per regio. Voor de hand ligt om een aanzienlijk deel van het extra HB-geld aan de afdelingen door te sluizen. Verhoudingsgewijs beschikken de regio's over ruimere financiën dan afdelingen.

Lokale organisatie

Grotere afdelingen betekent in veel gevallen dat een afdeling verschillende gemeenten gaat omvatten. In de praktijk blijkt in zo'n situatie de neiging in de eigen gemeente een aparte (weer zeer kleine) afdeling op te richten groot. De exacte reden is moeilijk aan te geven maar autonomie staat in ieder hoog in het vaandel. Op een wat abstracter niveau kan het geformuleerd worden als 'bestuur dicht bij de burger'. De politiek van een buurgemeente wordt weinig interessant gevonden. Is het dan wel nuttig om gezamenlijk een AAV te houden? Afdelingen die verschillende gemeenten omvatten geven zelfs nogal eens aanleiding tot interne communicatieproblemen. Het Landelijk Secretariaat en het regiobestuur bijvoorbeeld zien zo'n afdeling als één geheel met één aanspreekpunt. De kans dat de informatie in de gemeente waar de secretaris woont enige tijd blijft liggen blijkt in de praktijk vrij groot.

Op veel plaatsen (bijvoorbeeld Gelderland, Overijssel en Limburg) wordt momenteel veel energie gestoken in het tot stand brengen van samenwerking tussen dan wel samenvoeging van afdelingen. Op de lange termijn is

dit de weg die bewandeld moet worden. Hoe groter de afdelingen hoe minder mensen het wiel moeten uitvinden in een verplichte commissie. Als de status van afdelingen en deelafdelingen verder wordt uitgewerkt, evenals de administratieve consequenties daarvan, zal meer en meer energie op afdelings- en regioniveau kunnen worden ingezet voor activiteiten die wel rechtstreeks verband houden met de motivatiegrond voor allen: politiek.

Het stellen van een minimum aantal leden aan afdelingen kan remmend werken en is als stuurinstrument niet nodig. Kleine afdelingen lopen zelf tegen hun grenzen aan en zullen deze in eerste instantie zelf willen oplossen. Bestuurders zijn verantwoordelijk voor een acceptabele verdeling van taken. Uit oogpunt van efficiënte inzet van mensen en middelen is samenwerking met naastliggende afdelingen een voor de hand liggende oplossing. Dit geldt bijvoorbeeld voor de technisch-administratieve infrastructuur. Samenwerking tussen afdelingen betekent ook een betere beschikbaarheid van mensen in vaste commissies. Door deze 'noodzakelijke kwalijkheden' gezamenlijk op te lossen ontstaat er meer tijd voor het politieke debat. Het voorgenomen pilotproject in Limburg is in dit verband interessant.

Regionale organisatie

Bestuurlijke organisatie in Nederland is sterk in beweging. Is het regioniveau, lees provincieniveau nog passend in deze tijd van regionalisering? Aan de ene kant heb je monsterregio's zoals bijvoorbeeld Zuid-Holland, aan de andere kant zijn er zeer kleine regio's (in termen van ledenaantal), die best zouden kunnen samenwerken met andere entiteiten in de organisatie. Het hele regiostelsel is hard toe aan herijking. D66 moet anticiperen met haar partijstructuur op de (nieuwe) bestuurlijke organisatie in Nederland, de statuten en het huishoudelijk reglement geeft voldoende ruimte om substructuren in het leven te roepen. Regio's wordt geadviseerd zich op te delen in sub-regio's die samen kunnen vallen met kiesdistricten. Deze subregio's vervullen een groot aantal (procedurele) taken die nu bij afdelingen liggen.

Landelijk Secretariaat

Om een betere technisch-administratieve, maar ook politieke, ondersteuning te bieden aan afdelingen kan gedacht worden aan drie of meer decentrale 'servicepunten' met eventueel betaalde (parttime-) medewerkers op te richten. Deze servicepunten nemen een aantal taken over van het LS en vormen eveneens het aanspreekpunt voor de leden. Aansturing

voor een meer adequate ondersteuning van HB/DB. De medewerker van het decentrale servicepunt fungeert als communicatiekanaal op operationeel niveau.

Nadeel van decentrale servicepunten is een minder efficiënt gebruik van de middelen. Hiernaast zullen al snel méér taken voor afdelingen en regio's gaan worden vervuld, hetgeen geld kost. Bovendien gaan de investeringen ten koste van het LS dat op een aantal punten al onvoldoende in de behoeften kan voorzien. Alternatief voor decentrale servicepunten kan het aanstellen van 'regiofunctionarissen' op het Landelijk Secretariaat zijn. Iedere medewerker krijgt dan een aantal regio's onder zijn hoede.

Het Landelijk Secretariaat krijgt in een veranderende organisatie, naast de gebruikelijke taken als financiële en ledenadministratie een zeer belangrijke functie als kanalisator van communicatie. Zij dient daarvoor te beschikken over de juiste (technische) infrastructuur en de juiste communicatiekanalen om de politieke discussie te kunnen verslaan naar o.a. het gekozen kader. Om tegemoet te komen aan een meer flexibele ledenadministratie en aanverwante produkten is inmiddels nieuw geautomatiseerd systeem in gebruik genomen. Voorts wordt onderzocht op welke wijze overige informatiestromen geoptimaliseerd kunnen worden, bijvoorbeeld door elektronische communicatie.

Bestuurlijke aansturing arbeidsorganisatie

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven wordt het Landelijk Secretariaat aangestuurd door het HB met als direct verantwoordelijke voor personele zaken de vice-voorzitter organisatie. Functioneel vindt aansturing plaats via de diverse portefeuillehouders uit het DB (bijvoorbeeld financiële administratie door penningmeesters). Het PSVI, SWB en de Bestuurdersvereniging worden aangestuurd door aparte stichtingsbesturen. In deze stichtingsbesturen participeert in ieder geval een delegatie uit het Hoofdbestuur. Ondanks het bestaan van deze regels, zo is de conclusie, vindt onvoldoende afstemming plaats tussen deze organen. Met name bij de Bestuurdersvereniging en het PSVI, maar zeker ook bij de SWB is deze afstemming juist wel vereist.

Welke bepalingen waarborgen afdoende coördinatie tussen HB, SWB en PSVI? Hierover is veel te zeggen en het laatste woord zal ook na dit rapport nog niet gesproken zijn. De vier te onderscheiden organen (Landelijk Secretariaat, SWB, PSVI en Bestuurdersvereniging) bekleden allen een anderssoortige rol, terecht gekoppeld aan een andere reglementaire verankering in de partij.

Wat is de rol van de vertegenwoordigers van het HB in de besturen van de Bestuurdersvereniging, het PSVI en de SWB? In de eerste plaats zijn zij volwaardig lid van het bestuur van de 'belending'. Het feit dat zij, in tegen-

stelling tot collega's, niet door de ALV gekozen maar door het HB benoemd zijn maakt dat zij in de eerste plaats verbindingspersoon zijn met het HB. Zij verwoorden het standpunt van het HB, geven probleempunten aan bij overlappingsen en zorgen voor een goede rapportage van de activiteiten van de 'belending' in het HB. Dit kan bijvoorbeeld door relevante stukken te agenderen voor een HB vergadering. Aangezien HB-vertegenwoordigers niet tot het veelal ingestelde Dagelijks Bestuur van de belending behoren staan zij iets meer op afstand van de dagelijkse gang van zaken.

De huidige bepalingen ten aanzien van de SWB houden in principe een voldoende waarborg in. Het in de Statuten verankerde recht van het HB om de SWB te verzoeken onderwerpen in studie te nemen en de vertegenwoordiging met twee mensen staan in principe garant voor voldoende afstemming. Centraal daarbij dient de onderwerpenplanning (politieke agenda) op lange termijn te staan. Het nu door de SWB gestarte onderzoek naar het sociale zekerheidsstelsel parallel aan het HB is een goede aanzet. Via een versterkt vormgegeven relatie HB-SWB wordt tegemoet gekomen aan het knelpunt dat de SWB te ver van de partij staat. In de tweede plaats kan de afstand tot de partij verkleind worden door de werkgroepen beter aan te sturen en aan te doen sluiten bij onderwerpen die op dat moment op de partijagenda (congressen, AR maar ook HB- en fractienotities) staan. Afstemming van de agenda met de kamerfracties is daarbij essentieel.

Bij de Bestuurdersvereniging springen naast de twee afgevaardigden van het HB de twee statutair vastgelegde adviseurs in het oog. Bestuurlijk bestaat geen relatie met het PSVI, maar de zowel de directeur PSVI en als de directeur LS zijn adviseurs van het bestuur van de Bestuurdersvereniging. Het ligt voor de hand deze adviseurschappen te herformuleren. Bijvoorbeeld kan gedacht worden aan duidelijkere afspraken over de positie van de door de bestuurdersvereniging van het LS ingehuurd kracht. Al met al kan parallel aan de aanbevelingen ten aanzien van de relatie HB-SWB gewerkt worden aan een onderling coherenter beleid.

Het PSVI staat van de drie belendingen het dichtst bij de vereniging D66. Trainingen, scholing en informatiebijeenkomsten zoals die door het PSVI worden georganiseerd vinden altijd plaats ter ondersteuning van activiteiten van de partij: fracties, besturen, campagnes etc.. Nauw contact met alle andere geledingen van de partijen is hier dan ook gewenst. Het SHR geeft dit ook aan. Statutair is bijvoorbeeld zelfs sprake van een vertegenwoordiger van de SWB in het bestuur van het PSVI. De SWB ziet hier momenteel van af. Het PSVI heeft een veel grotere overlap met de Bestuurdersvereniging, die dan ook in plaats van de SWB een afvaardiging zou moeten hebben in het PSVI-bestuur.

Juist omdat het PSVI zo dicht op de partijorganisatie functioneert dient meer invulling gegeven te worden aan de afvaardiging van het HB in het

PSVI-bestuur. Binnen het huidige SHR is het mogelijk om een HB-er lid te laten zijn van het Dagelijks Bestuur (secretaris) van het PSVI. Op die wijze kan de band HB-PSVI verder worden versterkt.

Concluderend kunnen we stellen dat het hoofdbestuur vanuit bestuurlijk oogpunt alle eenheden met elkaar verbindt. Daarmee is het Hoofdbestuur verantwoordelijk voor en in staat tot coördinatie en optimalisatie van activiteiten. Dit vereist een geprogrammeerde werkwijze, tijdige en heldere verzoeken van de arbeidsorganisaties, adequate agendering, tijdige besluitvorming en regelmatige evaluatie van programma's. Een grote extra inspanning van het HB is hier vereist. Hiernaast zal op een aantal kleinere punten gekeken moeten worden naar de wederzijdse afvaardigingen.

4.5 Samenvatting

De beschouwing was lange tijd dat D66 slechts een tijdelijk verschijnsel behoefde te zijn in de Nederlandse politiek. Nadat het bestaande stelsel omvergeworpen was, zou D66 ophouden te bestaan. Met de geleidelijke verschuiving van 'partij naast de partijen' naar 'partij tussen de partijen' is aan deze tijdelijkheid afbreuk gedaan. D66 is een verschijnsel dat zich nog voor langere tijd zal roeren in de Nederlandse politiek. Centrale vraag die we ons gesteld hebben is op welke wijze de 'organisatie D66' zich moet inrichten teneinde haar politieke taak zo goed mogelijk invulling te geven. Hoe is in de huidige maatschappelijke context de optimale organisatie van een politieke partij?

D66 is de partij van de staatsrechtelijke vernieuwing. Het vormgeven van andere politiek en politieke vernieuwing heeft altijd centraal gestaan. Vaak lijkt dat te gaan over het versterken van de directe verhouding tussen de gekozen politicus en de kiezer. Het referendum, de direct gekozen minister-president en burgemeester: D66 vormt na meer dan 25 jaar nog steeds de voorhoede van de staatsrechtelijke vernieuwing. De vorm die bij de hierboven genoemde voorbeelden gekozen wordt is het vergroten van het aantal 'consultaties' van de kiezers.

Dit rapport wil aan deze voortrekkersrol een extra impuls geven via de aanbevelingen om, naast deze extra momenten dat de kiezer door de politiek wordt geraadpleegd, een meer continue relatie met de kiezer op te bouwen. Het bestaan van een politieke partij wordt tenslotte gerechtvaardigd door het feit dat zij, op democratische wijze, standpunten formuleert die vervolgens worden uitgedragen door de, door diezelfde partij geselecteerde, politieke vertegenwoordigers. De partijorganisatie is de ultieme link tussen de politicus en de maatschappij. De partij als organisatie is de trechter die niet alleen goede politici moet voortbrengen, maar ook standpunten en deelbelangen in perspectief moet plaatsen. De politieke partij is de vormgever van de relatie burger-politiek.

In dit rapport zijn ten aanzien van drie onderscheiden taken van een politieke partij aanbevelingen gedaan die deze relatie burger-politiek kunnen verbeteren. Het zijn de organisatie van de meningsvorming, het werven en scholen van kandidaten en de technisch-administratieve infrastructuur. De conclusies worden hieronder samengevat.

Organisatie van de meningsvorming

De maatschappelijke omstandigheden waaronder een politieke partij de meningsvorming organiseert zijn de afgelopen decennia sterk gewijzigd. In hoofdstuk twee zijn een aantal elementen aan de orde geweest: ontzuiling, internationalisering, toegenomen mobiliteit en de geïndividualiseerde burger. De nieuwe, geïndividualiseerde en calculerende burger zal minder geneigd zijn veel tijd te steken in wat uiteindelijk verenigingswerk is, tenzij daar een duidelijk doel aan verbonden is. Het aantal mensen dat lid is van een politieke partij loopt in Nederland terug. Gevolg van deze ontwikkeling, die niet los gezien kan worden van de ontzuiling, is dat politieke partijen niet kunnen volstaan met het consulteren van haar leden bij verkiezingen. De leden vormen, zeker bij D66, een zeer diverse groep. Slechts in continu contact met deze kiezers kan een politiek gedachtengoed gevormd en onderhouden worden dat aansluit bij de opvattingen van de leden en kiezers. Leden zijn belangrijk en hard nodig, maar als organisatie moet de politieke partij zich vooral richten op de kiezer, eventueel via andere organisaties. Lijnen naar opinion-leaders en experts, ook buiten de partij, moeten worden opgehouden. Politieke debatten en ander tweewegverkeer zonder huishoudelijke rompslomp moeten de partij kenmerken. Kernwoorden in de organisatie dienen dan ook flexibiliteit en wederkerigheid te zijn.

Hoe bereiken we dit? Besturen herwaarderen het politieke debat door de meningsvorming te organiseren via publieke politieke bijeenkomsten en in politieke projectgroepen. Door middel van het aldus geformuleerde politieke gedachtengoed wordt richting gegeven aan de politieke 'waan van de dag'. Fracties geven het politieke gedachtengoed operationele inhoud en leggen hier verantwoording over af. De fractie speelt hiertoe een actieve rol in de partij en beperkt zich niet tot het innemen van standpunten in de Tweede Kamer. Een actieve rol van de fractie stimuleert op deze wijze de politieke meningsvorming in de partij. Ook de AR en de SWB hebben een taak in het verbeteren van de organisatie van de meningsvorming die tot de genoemde verbondenheid moet leiden. De AR staat hier meer voor een structuur met open werkgroepen, waar de SWB meer abstracte onderwerpen in gesloten werkgroepen zou moeten bespreken.

Als deze elkaar ondersteunende taken zo uitgevoerd worden kan ook deelname aan het bestuur (bijvoorbeeld regeringsdeelname) met vertrouwen tegemoet worden gezien. Moeilijke besluiten zijn ingebed in georganiseerde politieke verbondenheid tussen lid, kiezer en gekozene.

Werving en scholing

Voorwaarde voor het voeren van goede inhoudelijke politieke discussies is het werven en scholen van goede mensen. Het gaat daarbij niet alleen om kandidaten voor vertegenwoordigende functies, maar ook om bestuursleden en leden van politieke werkgroepen. De afnemende mate waarin mensen bereid zijn zich vrijwillig in te zetten in onze maatschappij maakt het steeds lastiger om kwalitatief goede mensen langdurig te betrekken bij een politieke partij. Als iemand de stap wel neemt dient de politieke partij een professionele indruk te maken en het adjectief politiek te rechtvaardigen. Het liefst ziet de vrijwilliger een duidelijke, ook in de tijd afgeronde, taak.

Meer aandacht voor begeleiding, maar ook selectie van kandidaten is nodig. Profielen zijn daarbij essentieel, niet om mensen te weren maar om te weten waarin geïnvesteerd moet worden. Meer scouting, opleiding en 'nazorg' is noodzakelijk. Zowel besturen, het PSVI als de Bestuurdersvereniging hebben een taak op dit terrein.

Technisch-administratieve infrastructuur

Een politieke partij moet over een professioneel apparaat beschikken dat de leden op maat bedient. Alleen door professionalisering kunnen de voorwaarden geschapen worden om een veel bredere groep bij de partij te betrekken. Professionaliseren betekent niet institutionaliseren of bureaucratiseren: een klein slagvaardig apparaat, eventueel met decentrale vestigingen, dat in randvoorwaarden voorziet volstaat. De politieke partij is zo meer netwerk dan institutie.

Een zeker aantal leden is nodig om de partij te financieren. Uit de vergelijking met andere partijen blijkt dat een hoger aantal leden tot de mogelijkheden behoort. Zolang het Nederlandse systeem van financiering van politieke partijen blijft bestaan is een hoger ledental van groot belang.

Om slagvaardig te kunnen opereren is een goede samenwerking van de uitvoerende takken van de verschillende gremia essentieel. De centrale rol die het hoofdbestuur reglementair vervult kan in de praktijk beter vorm gegeven worden. Dit vergt een extra inspanning van het hoofdbestuur, een andere opbouw van dat bestuur en eventueel een kleine formele aanpassing van de formele relatie tot de 'belendingen'.

Tenslotte dient gestreefd te worden naar een vergroting van de omvang van de basiseenheden (de huidige afdelingen) van de partij. Te veel energie gaat op lokaal niveau verloren aan procedurele en organisatorische zaken. Het regioniveau moet, vooruitlopend op de Bestuurlijke vernieuwing, op enkele plaatsen zoals Zuid- en Noord-Holland, juist een kleinere schaal aannemen.

4.6 Conclusies

Als centrale probleem is in hoofdstuk drie de **interne communicatie** genoemd. Binnen D66 zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de leden gelegd ('one man, one vote' etc.). D66-ers houden niet van vaste, centraal opgestelde regels. Dit rapport beoogd te komen tot adviezen over een betere afstemming en interne communicatie waarbij de D66-cultuur van basisdemocratie en autonomie zoveel mogelijk ruimte gelaten wordt. Een zekere spanning zal altijd bestaan tussen deze autonomie en centrale afstemming. Autonomi leidt tot het zelf invullen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden door besturen, fracties en commissies. Dat stelt als voorwaarde aan de afstemming dat deze niet te dirigistisch van toon is, maar op basis van het overtuigen plaats vindt.

In dit rapport zijn een groot aantal concrete oplossingsrichtingen aangegeven voor ervaren knelpunten. Het rapport bespreekt vrijwel uitsluitend de (schaduw)zijde van de partij. Dat betekent niet dat D66 louter knelpunten kent. De grote eigen verantwoordelijkheid binnen alle gremia en mate van decentralisatie staat garant voor een openheid en flexibiliteit die gekoesterd moet worden. De ruimte die een nieuw lid in D66 krijgt is een groot goed. Om deze reden is dan ook niet gekozen voor een sterke aanpassing van de formele structuur van de partij. De structuur van D66 voldoet nog steeds aan de democratische en organisatorische normen. Wel is een duidelijk versterkte inzet van allen nodig om alle energie zo te convergeren dat gezamenlijke doelen worden nagestreefd.

De belangrijkste uitdaging die op dit moment voor ligt is om frustratie van de openheid door onduidelijkheid te voorkomen. Als teveel zaken op teveel verschillende plaatsen besproken, besloten of heroverwogen wordt, is de stand van zaken niet meer kenbaar. Niet voor de 'spelers' zelf, maar zeker ook niet voor relatieve buitenstaanders. Tegen de bedoeling in wordt dan juist de indruk gewekt dat een kleine gesloten club de zaken regelt. In deze situatie is het gevaar groot dat mensen afbranden of teleurgesteld raken. Het doel van openheid en democratie wordt dan juist niet bereikt. Een regio die na veel werk een prachtig standpunt over een groot infra-structureel project heeft opgesteld, om vervolgens te horen dat het niet in lijn is met de naburige regio en het landelijke standpunt zal de partij verwijten maken. De mate van autonomie wordt hier contraproductief. Autonomie van een gremium is goed, maar de taken, doelstellingen en besluiten moeten wel kenbaar zijn en afgestemd worden. In deze **afstemming tussen de vele gremia** schiet de organisatie momenteel nog tekort. Wat verwachten we van elkaar, wie doet wat? Wanneer moet de ander geïnformeerd worden? Wie heeft het zelfde probleem eerder onder de loep genomen?

Dit rapport adviseert de nadruk op decentrale verantwoordelijkheden te handhaven, maar acht het ten behoeve van de duidelijkheid over- en ken-

baarheid van elkaars rol noodzakelijk om tot sterkere centrale afstemming te komen. Het hoofdbestuur en besturen in het algemeen hebben hierin een duidelijke, statutair vastgelegde rol te vervullen die meer dan in het verleden invulling moet worden gegeven. Afstemming moet daarin niet de aard van dwingende voorschriften krijgen, maar gebaseerd zijn op overtuigingskracht. Spiegelbeeld van deze bestuursrol is een inspanningsverplichting van alle onderdelen van de partij om doelstellingen, bevoegdheden en afstemmingsmomenten duidelijk te formuleren en te communiceren. Werkplannen, profielschetsen en regulier over passen hierin.

In het volgende hoofdstuk zal besproken worden op welke wijze alle in dit hoofdstuk aangegeven oplossingsrichtingen geïmplementeerd moeten worden.

5. VOORSTELLEN TOT IMPLEMENTATIE

Op grond van de voorgaande analyse zijn vele veranderingen noodzakelijk, wenselijk en denkbaar. Sommige veranderingen zijn op korte termijn te realiseren, voor andere is meer tijd c.q. nader onderzoek gewenst. Het Hoofdbestuur zal de verantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering, en starten met het aanpassen van de eigen werkwijze. Na de zomer zal door een delegatie van het HB een ronde gemaakt worden langs de diverse geledingen van de partij.

Binnen het HB blijft zoals in de vergadering van 3 oktober 1993 is afgesproken de verantwoordelijkheid rusten bij de commissie POR/La Heij. De leden van het managementteam van het LS zullen ook grote betrokkenheid hebben bij de uitvoering aangezien op uitvoerend vlak veel zal worden gevraagd van het Landelijk Secretariaat. Bij de implementatie zal de inhoud van dit rapport het uitgangspunt zijn. Wordt in dit rapport volstaan met het opsommen van een aantal mogelijkheden dan zal eerst nader onderzoek gedaan moeten worden naar een goede oplossingsrichting.

Hieronder is aangegeven welke voorstellen door wie op welke termijn moeten worden geïmplementeerd.

I De organisatie van de politieke meningsvorming

1. Van leden naar kiezer

In het verlengde van de regionale podia starten de publiciteitscoördinator, de secretaris politiek en vice-voorzitter politiek een programma zodat in de partij de kiezer door middel van publieksgerichte politieke avonden permanent de kiezer opzoekt ('permanente campagne').

De eerste fase van dit programma kan samenvallen met de campagne voor de provinciale staten (december 1994 – april 1995).

2a. HB-beleidsplan

Een concept HB-beleidsplan wordt door de HB-voorzitter voorbereid en in de loop van 1994 aan het HB voorgelegd. Onderwerp daarvan zal zijn een sterkere rol in de organisatie van de meningsvorming van het HB. Het gaat hierbij om politieke podia, maar ook om congressen nieuwe stijl.

De vice-voorzitter politiek organiseert politieke projectgroepen teneinde het politieke debat te organiseren en stimuleren en rapporteert hierover begin 1995.

Hiernaast moet het beleidsplan aangeven hoe de samenwerking met de belendingen kan worden verbeterd. Het HB heeft in de afstemming een leidende rol.

Regio- en afdelingsbesturen wordt het beleidsplan van het HB aangeboden met het verzoek op dezelfde wijze aan het werk te gaan.

2b. Samenstelling HB

Voor het najaarscongres 1995 (ALV 61) wordt in de lijn van dit rapport een voorstel voor de nieuwe samenstelling van het HB voorbereid door de voorzitter en de twee vice-voorzitters.

3. Overleg fractie-bestuur

Zeker bij regeringsdeelname zal regulier overleg tussen fractie, HB en bewindslieden nodig zijn. Dit geldt evenzeer binnen de lokale en regionale organisatie. De bestuursvoorzitter is hier verantwoordelijk voor. Landelijk zullen de voorzitter en een verantwoordelijke van het Landelijk Secretariaat hier een vorm voor vinden zodat vanaf het aantreden van het kabinet overleg is verzekerd.

Bewindslieden wordt in ieder geval aangeraden om een eigen medewerker mee te nemen naar het departement om de lijnen met de partij open te houden.

4. SWB

De HB-afgevaardigden in het SWB-bestuur en de vice-voorzitter en secretaris politiek zullen de aanbevelingen uit dit rapport voorleggen aan het bestuur van de SWB.

5. Adviesraad

Taak van de adviesraad is het uitbrengen van ad hoc adviezen als denktank die direct is samengesteld uit de leden. De portefeuillehouders uit het HB zullen hierover met het presidium van de AR in overleg treden. De AR heeft al aangegeven weer zo te willen gaan werken. Voor het eind van het jaar wordt een voorstel ingediend met aandacht voor de gedachte van een open AR-werkgroepenstructuur. Tevens zal worden uitgewerkt hoe de agendavoering van de AR samen kan lopen met die van fracties en HB.

6. Informatiestromen

Voor het einde van dit jaar wordt een rapport verwacht m.b.t. modernisering van informatiestromen binnen de partijorganisatie (vice-voorzitter organisatie, penningmeester, secretaris organisatie).

De Publiciteitscoördinator presenteert eind 1994 een communicatieplan waarin aanbevelingen gedaan worden over de toekomst van de D66-periodieken en de overige interne en externe communicatie.

II Werven en scholen van kandidaten

7. Kennis/Kunde bestand en netwerkvorming

Nog dit jaar wordt een ontwikkelingsplan voor het kennis en kunde bestand aan het HB voorgelegd door JLH en DW.

In overleg met de regiobesturen zal op dezelfde termijn een netwerkplan worden opgesteld, gericht op het opbouwen en onderhouden van netwerken.

8a. Werven en scholen mensen (people-management)

Houdt mensen vast door hun acties herkenbaar te doen zijn, werk actief mensen als bestuur, werk op basis van een goede taakomschrijving en geef mensen 'nazorg' bij aftreden. Alle besturen op alle organisatieniveau's hebben hier een taak. Het opleidingscentrum operationaliseert dit in de vorm van cursussen of anderszins.

8b. Profielschetsen

Stimuleer gebruik profielschetsen in overleg met regiobesturen. Landelijk Secretariaat verzamelt in 1994 de profielschetsen en zorgt ervoor dat nog dit jaar alle regio's en afdelingen een pakket profielschetsen bezit.

8c. Stimuleren van stemadviezen

Op nationaal niveau al gemeengoed, lokaal zeker niet. LVC start onderzoek mogelijkheid regionale stemadviescommissies voor afdelingen.

8d. Funktioneringsgesprekken

Regiobesturen wordt gevraagd op vrijwillige basis funktioneringsgesprekken te introduceren in hun regio. Het onderwerp wordt geagendeerd voor het regiobesturenoverleg in september 1994.

9. Interne verkiezingen

De LVC werkt, gelijktijdig met de wijziging van het SHR, voorstellen uit ten aanzien van de interne verkiezingen. Zij zal haar voorstellen presenteren aan het HB in het voorjaar van 1995.

10. PSVI/Opleidingscentrum

De HB-afgevaardigden in het PSVI-bestuur, aangevuld met leden van de POR-commissie, zullen de aanbevelingen uit dit rapport bespreken met het bestuur van het PSVI.

11. Bestuurdersvereniging

De HB-afgevaardigden in het bestuur van de Bestuurdersvereniging zullen, samen met de POR-commissie, de aanbevelingen uit dit rapport bespreken met het bestuur van de Bestuurdersvereniging.

III Technisch- administratieve infrastructuur

12. Huishoudelijk Reglement

De Reglementencommissie wordt gevraagd voorstellen te doen m.b.t. het HR zodat de inzichtelijkheid verbetert en interne tegenstrijdigheden verdwijnen. Hoofdstuk 2 (verkiezingsprocedures) moet hierbij centraal staan. De ALV 61 moet zich over haar voorstellen uitspreken.

13. Regionale herindeling

Het experiment 'Limburg' vanaf september operationaliseren en voor 1995 2 andere experimenten starten. JLN en DW initiëren en rapporteren het DB. Basisgedachte is het vergroten van de basiseenheden (afdelingen) van de partij. De herziening van de regiogrenzen wordt geagendeerd voor ALV 62 teneinde grenzen te wijzigen dan wel principebesluit te nemen over aanpassen regio's D66 bij wijziging bestuurlijke organisatie in Nederland.

14. Financieel draagvlak

De penningmeester wordt verzocht voor eind 1994 een plan in te dienen waarin afdelingen een extra financiële prikkel krijgen bij aanmelding van nieuwe leden.

15. Landelijk Secretariaat

Deze zomer wordt de reorganisatie van het LS afgerond. Het LS moet dan aan de gestelde eisen kunnen voldoen. De relatie tussen de fractie-medewerkers en het LS (voorlichting over standpunten etc.) wordt zodra de nieuwe fractiemedewerkers aangenomen zijn besproken.

In de laatste fase van de reorganisatie wordt tevens de invoering van servicepunten overwogen. Het plan wordt opgesteld door JLN en bevat voorstellen tot taken, personeel, aansturing en financiering van de servicepunten. Samenwerking tussen Bestuurdersvereniging, Opleidingscentrum, Wetenschappelijk Bureau en hoofdbestuur is een belangrijk aspect.

16. Samenwerking tussen arbeidsorganisaties

Analoog aan de verbetering van de samenwerking tussen het HB en de 'belendingen' zal op het niveau van de arbeidsorganisatievorm gegeven worden aan een regulier overleg. Dit overleg moet gevoerd worden vanuit het gedeelde belang, het goed functioneren van de partij D66.

Op de volgende twee pagina's is het implementatie-programma weergegeven per verantwoordelijke en per tijdseenheid.

Verantwoord./tijd	zomer '94	najaar '94	winter '94	voorjaar '95	vanaf zomer '95
Voorzitter	2a. HB-beleidsplan 3. overleg fractie-HB	2b. samenstelling HB	16. samenwerken ar- beidsorg.	6. communicatie- plan	
Organisatie hoek	6. informatiestromen 15. land. secretariaat	13. Limburg 8b. profiel 11. Bestuurders- vereniging	8a. werven en scholen 10. PSVI 16. samenwerken ar- beidsorganisaties	12. huish. regl. 13. regionale her- indeling 7. kennis en kunde	
Politieke hoek	5. Adviesraad	1. van leden naar kiezer 4. SWB			
Publiciteit	6. informatiestromen	1. van leden naar kiezer			
Penningmeester	6. informatiestromen	14. financ. draagvlak			
RHB-leden/ Reglobesturen		1. van leden naar kiezer	13. regionale herinde- ling	8c. stemadviezen 8d. funct. gesprek	
Vaste commis- sies				12. LVC: Huish.rgl. 9. LVC: interne verkiezingen	
HB-commissies				12. Reglemen. cie. 9. Regl.cie: interne verkiezingen	

verantwoord./tijd	zomer '94	najaar '94	winter '95	voorjaar '95	vanaf zomer '95
Opleidingscen- trum (PSVI)		7. kennis en kunde 8b. profiel	8a. werven en scholen 10. PSVI		
SWB		4. SWB			
Bestuurders- vereniging		7. kennis en kunde 8b. profiel			
Fracties	3. overleg fractie-HB	7. kennis en kunde 1. van leden naar kiezer			

BIJLAGE I LEDEN POR-WERKGROEPEN**LEDEN HB-COMMISSIE POR/LA HEIJ**

(Rapport 'Openheid en Democratie Gewaarborgd')

Ton Harzing
Jan La Heij (voorzitter)
Hennie Homan
Hans Möller
Annelies van Maanen
Arjen Ros
Jan-Dirk Sprokkereef (redactie, secretaris)
Han Weber

DEELNEMERS PROJECTGROEP PARTIJORGANISATIE

(Rapport 'Nieuwe Lijnen')

Roger van Boxtel (redactie)
Giovanni Dhondt
Patrick Poelmann
Nicky van 't Riet (voorzitter)
Cees van Spierenburg
Jan-Dirk Sprokkereef (secretaris)
Guus Faasen
Luc van der Wal
Wim Vrijhoef

BIJLAGE II GEBRUIKTE AFKORTINGEN

ALV	: Algemene Ledenvergadering (Congres)
AR	: Adviesraad
DB	: Dagelijks Bestuur
GR	: Gemeenteraad
HB	: Hoofdbestuur
HR	: Huishoudelijk Reglement
IVSOM	: Instituut Vorming en Samenwerking Oost- en Midden-Europa
JD	: Jonge Democraten
TK	: Tweede Kamer
EP	: Europees Parlement
EK	: Eerste Kamer
LS	: Landelijk Secretariaat
OC	: Opleidingscentrum (Politiek Scholings- en Vormings Instituut)
POR	: Partijorganisatie
PS	: Provinciale Staten
PSVI	: Politiek Scholings- en Vormings Instituut (Opleidingscentrum)
RHB	: Regio-hoofdbestuurslid
SWB	: Stichting Wetenschappelijk Bureau
SHR	: Statuten en Huishoudelijk Reglement

BIJLAGE III INSTELLINGSBESLUIT WERKGROEP POR

(HB-stuk 92.1317, besproken op vergadering 16-12-1992)

1. Inleiding

Tijdens het HB-fractie weekend begin september is besloten dat door NvtR en JDS in overleg met de partijvoorzitter een lange termijn-voorstel zou worden gedaan voor de verbetering van de partijorganisatie. Cees van Spierenburg, Roger van Boxtel en Patrick Poelmann zouden bij de voorbereiding moeten worden betrokken. Aan deze groep is – naast de directeur Landelijk Secretariaat – conform het stuk van de werkgroep Functioneren HB Luc van der Wal als regio HB-lid toegevoegd.

2. Probleemstelling

De bovengenoemde groep dient een duidelijke taakomschrijving te krijgen. Juist bij een onderwerp als partijorganisatie is een goede planning van de activiteiten van de werkgroep en afstemming met andere geledingen van de partij essentieel. In de eerste plaats is dus een formeel instellingsbesluit wenselijk. Daarnaast moeten afspraken gemaakt over rapportage aan het HB. Ten derde vergt de implementatie van de conclusies veel aandacht. Ook hier moeten afspraken over worden gemaakt.

3. Voorstel

Stem in met de instelling van een HB-commissie Partijorganisatie (POR) met een bemensing zoals in de inleiding beschreven met als taak:

- het maken van een analyse van de organisatie van D66 met als centrale probleemstelling de integratie van de gewenste professionalisering in de informele vrijwilligersorganisatie die D66 nog steeds is en de gevolgen van mogelijke kabinetsdeelname
- het adviseren over de wenselijkheid van wijzigingen in de formele partijorganisatie voortvloeiend uit deze analyse
- het voorbereiden van de eventuele definitieve wijzigingsvoorstellen zoals zij door het HB aan de ALV kunnen worden voorgedragen

De commissie heeft een beleidsvoorbereidende functie, het HB is eindverantwoordelijk. De commissie treedt af nadat de ALV of het HB zich heeft uitgesproken over de voorstellen.

Tijdspad POR-commissie:

- jan. – april 1993 opstellen analyse door POR-cie.
- april 1993 eerste rapportage aan HB
- april – mei consultatie geledingen
- juni tweede rapportage aan HB, voorbereiden HB-voorstellen aan ALV
- oktober eventueel behandeling voorstellen op ALV 57

4. Financiële consequenties

Geen

5. Advies portefeuillehouder(s)

De secretaris organisatie en de directeur Landelijk Secretariaat adviseren positief.

6. Relatie(s) met overige organen

De commissie zal in hoge mate haar gedachten moeten toetsen aan de gevolgen die haar advies heeft voor de vele geledingen die onze partij rijk is. Belangrijk hierbij zijn de regio's, afdelingen, de politieke vertegenwoordigers, de BV, het PSVI, de SWB en de AR.

7. Vervolg

De commissie zal haar eerste rapportage doen in de eerste HB vergadering na het congres.

8. Bijlage(n)

Geen

BIJLAGE IV LIJST MET GEINTERVIEWDEN**Eerste en Tweede Kamer, EP:**

- Hans van Mierlo
- Gerrit Jan Wolffensperger
- Machteld Versnel
- Jakob Kohnstamm
- Edo Spier (020-6229095)
- Jan Willem Bertens

Hoofdbestuur:

- Wim Vrijhoef
- Jorgen van Nistelrooij
- Jopie Boogerd

BV/PSVI/SWB

- Sander Brugman
- Leo Pinxten
- Monique Oomes
- Christiaan de Vries
- Ernst Ford

Landelijk Secretariaat:

- Guus Faasen

Commissiewezen/PEAC:

- Pieter Fokkink
- Maria van der Leeuw

Provinciale Staten/Gemeenteraad:

- Maarten Brackel
- Pex Langenberg
- Coosje van Doesen
- John Moren

Afdelingen en Regio's:

- Erno Maas
- Nico Kamphorst
- Anneke Mulder
- Paul Machielsen
- Jan La Heij
- Carel Prins
- Francine Giskes

Adviesraad:

- Steven Pieters
- Henk Bleumink

BIJLAGE V FINANCIEN VAN DE PARTIJ

De financiële mogelijkheden van een politieke partij bepalen voor een deel de mate van ondersteuning waarmee de partij zich kan profileren in de samenleving. De financiële analyse is gebaseerd op de geldstromen rondom de professionele ondersteuning. Er is geen onderzoek gedaan naar de geldstromen op regionaal en afdelingsniveau.

Vanuit de filosofie dat de samenhangende onderdelen van D66 één partij vormen zijn de financiële geldstromen van de verschillende onderdelen van de arbeidsorganisatie met elkaar in samenhang gebracht. De commissie wil hiermee niet de indruk wekken dat er een gedachte bestaat dat een of meerdere organen samengevoegd dienen te worden. De integrale analyse is bedoeld om een beter zicht te krijgen op de mogelijkheden van de partij en om de inkomsten en uitgaven van de verschillende onderdelen afzonderlijk met elkaar in samenhang te brengen.

Winst en verliesrekening

In deze paragraaf is een overzicht gemaakt van de inkomsten en uitgaven van het Landelijk Secretariaat, PSVI, SWB en de Bestuurdersvereniging. Getracht is om een zuiver beeld te krijgen van de inkomsten en uitgaven. Om de gegevens van de verschillende organen vergelijkbaar te maken zijn de kostensoorten van de verschillende begrotingen samengevoegd tot een aantal clusters.

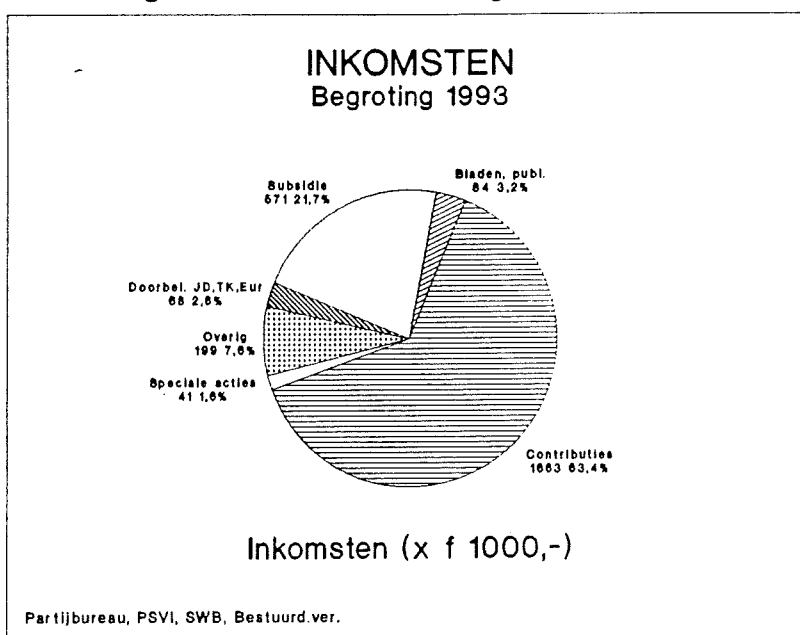
Inkomsten

In het overzicht (afbeelding 6) worden de netto-inkomsten weergegeven. Dit betekent dat doorbelastingen aan organisaties binnen D66 er uit zijn gehaald. Het totaal aantal doorbelastingen aan de organisaties onderling is hierom van de totale bruto-inkomsten afgetrokken.

Opvallend is dat het aandeel van de speciale acties slechts een beperkt deel van de inkomsten vormt. Gezien de opmerkingen die in de interviews geplaatst worden bij de speciale acties kan beter gezocht worden naar een structurele vorm van inkomsten.

Het totaal bedrag aan onderlinge doorbelastingen van de onderdelen van de arbeidsorganisatie bedraagt f 320.600,-. Dit bedrag is niet opgenomen in afbeelding 6. Daarnaast wordt een bedrag van f 68.100,- doorbelast aan de Tweede Kamerfractie, Jonge Democraten en Eurofractie. Het gaat voornamelijk om de doorbelasting van personeel en huisvesting.

Afbeelding 4: Inkomsten begroting 1993

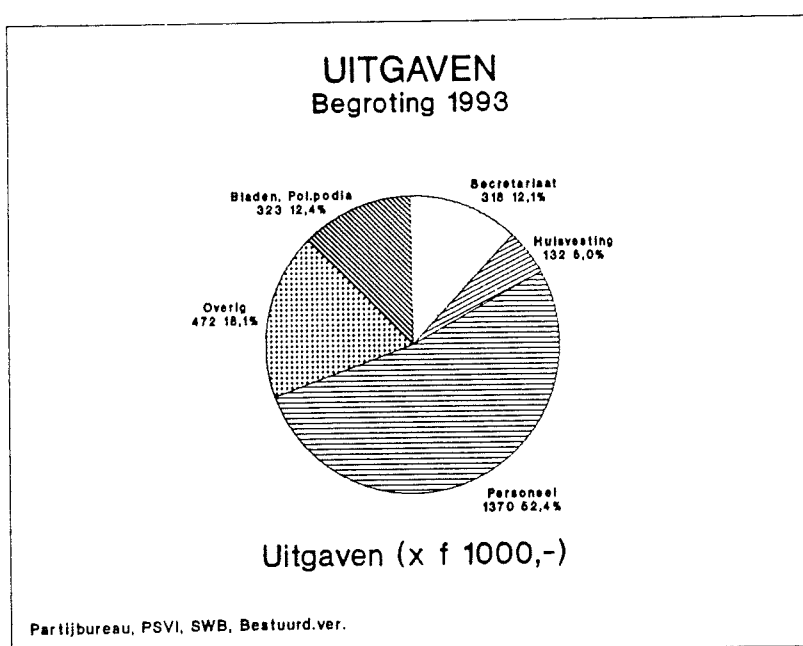


De netto-inkomsten van de vier organen gezamenlijk worden geraamd op f 2.625.200,-.

Het grootste aandeel van de inkomsten wordt nog altijd gevormd door de contributies. De subsidies zijn doelgerichte subsidies van voornamelijk Binnenlandse Zaken.

Uitgaven

Afbeelding 5: Uitgaven begroting 1993



Het grootste deel van de uitgaven bestaat uit personele kosten. De personele kosten drukken daarbij vooral op het Landelijk Secretariaat. De secretariaatskosten (kopieën, porto, telefoon, etc.) bedragen ruim 10% van de totale kosten.

De kosten voor politieke podia zijn op dit moment beperkt. Verwacht wordt dat deze kosten in de komende periode zullen toenemen.

De bijdrage aan de regio's is in dit overzicht opgenomen in de overige kosten. Deze bedraagt circa 6,2% van de totale kosten.

Balans

De balans geeft inzicht in de bezittingen en de manier waarop de bezittingen zijn gefinancierd (eigen vermogen, vreemd vermogen). Voor een vereniging heeft de balans voornamelijk twee doelen:

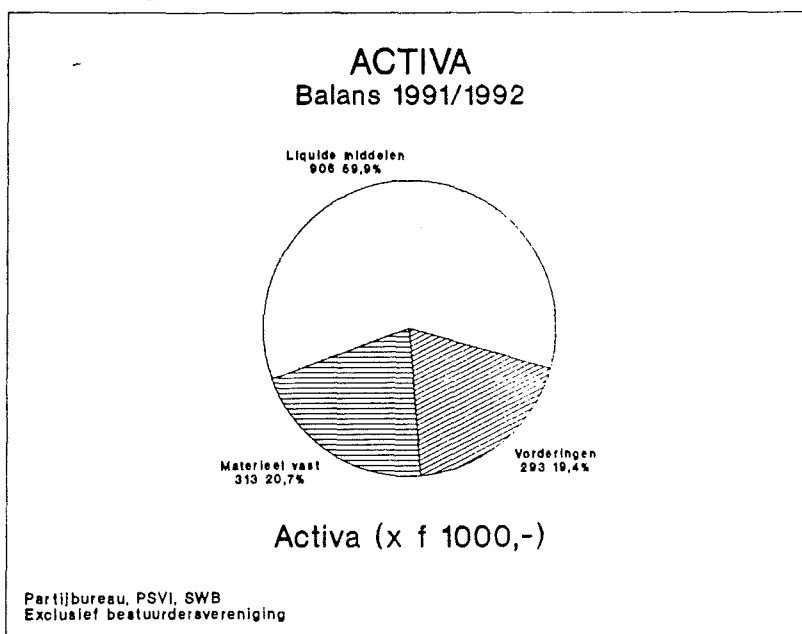
- . opbouwen van voorzieningen voor speciale gebeurtenissen (bijvoorbeeld verkiezingen);
- . bezitten van voldoende financiële middelen om aan de verplichtingen te kunnen voldoen (meestal in de vorm van liquiditeiten).

Hieronder wordt kort ingegaan op de activa en passiva van de vereniging. Voor de analyse is gebruik gemaakt van zo recent mogelijke gegevens. De onderstaande overzichten geven een samenvattend beeld van het Landelijk Secretariaat, PSVI en SWB. De Bestuurdersvereniging heeft op dit moment nog geen balanspositie, omdat deze stichting pas in mei 1992 is opgericht. Het Landelijk Secretariaat beschikt over het grootste aandeel van het samengestelde vermogen (88%).

Activa

De activa bestaan voor een relatief klein gedeelte (20,7%) uit materiële vaste activa (voornamelijk kantoorgebouw). De boekwaarde geeft geen inzicht in de werkelijke waarde van het gebouw. Het grootste gedeelte van de activa zijn liquide middelen. De liquide middelen zijn voor een deel nodig om volgend jaar de verkiezingen te kunnen financieren. Daarnaast is een deel van het bedrag vereist om aan de korte termijnverplichtingen te kunnen voldoen.

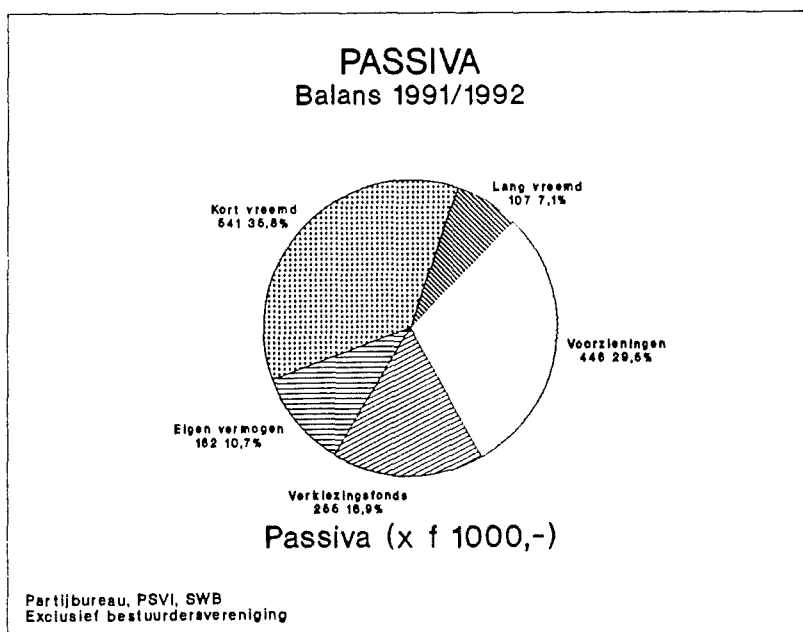
Afbeelding 6: Activa 1991/1992



Passiva

Het eigen vermogen van de vereniging bedraagt ruim 10% van het totale vermogen. Het verkiezingsfonds wordt ieder jaar aangevuld tot op het jaar van de verkiezingen. In het jaar van de verkiezingen zal het grootste deel van de voorziening verbruikt worden. Het begrag dat genoemd is verkiezingsfonds bestaat uit het verkiezingsfonds en het contributiefonds. Het verkiezingsfonds zelf bedraagt ± f170.000,-. De overige voorzieningen zijn voorzieningen voor groot onderhoud, algemene voorzieningen en reorganisatie Landelijk Secretariaat.

Afbeelding 7: Passiva 1991/1992



De langlopende schuld is een hypothecaire lening met als onderpand het kantoorgebouw.

De kortlopende schulden bestaan uit openstaande posities van de organen onderling, vooruitbetaald contributies, rekening-courant-krediet bij banken, etc..

Financiële kengetallen en samenhang tussen de geldstromen

De belangrijkste kengetallen ten aanzien van de balans zijn:

- aandeel en omvang van de voorzieningen (verkiezingsfonds en contributiefonds);
- liquiditeitsratio.

In de onderstaande tabel zijn de gegevens van beide ratio's opgenomen. Daar de balans van het Landelijk Secretariaat voor 88% de balans van de professionele onderdelen bepaalt is hier volstaan met alleen deze balans.

Tabel 5.5: Kengetallen balans Landelijk Secretariaat

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Verkiezingsfonds en contributiefonds (x f1000,-)	59,1	171,2	254,2	329,2	404,2	9,2
Verk.fonds/totaalverm. ¹	6,1%	17,7%	19,2%	21,9	25,3%	0,7%
Liquiditeitsratio	1,19	2,08	2,04	nvt	nvt	nvt

De voorzieningen voor het verkiezingsfonds worden alleen door het Landelijk Secretariaat opgebouwd. In 1994 wordt het grootste deel van de uitgaven voor deze voorzieningen verwacht.

De liquiditeitsquote van het Landelijk Secretariaat is op dit moment goed (voorwaarde liquiditeitsratio > 1,2). De gemiddelde liquiditeitsratio van de drie onderdelen gezamenlijk bedraagt 2,22.

In de onderstaande tabel zijn de inkomsten en uitgaven in relatie gebracht met de leden en kiezers.

¹ Alleen Landelijk Secretariaat

Tabel 5.6: Inkomsten en uitgaven per lid

	Begroting 1993
Uitgaven per lid (x f,-)	186,5
Uitgaven per kiezer (x f,-)	3,7
Contributie per lid (x f,-)	104,4

In hoofdstuk 6 wordt ten aanzien van een aantal van deze kengetallen een vergelijking gemaakt met de andere grote partijen. De gemiddelde contributie per lid kan feitelijk hoger zijn. De uitgaven van een lid aan de vereniging kunnen aanzienlijk hoger zijn door schenkingen en speciale acties. Verder wordt in dit overzicht geen rekening gehouden met vrijwilligerswerk.

BIJLAGE VI VERSLAG BIDDINGHUIZEN

VERSLAGLEGGING VRIJDAGAVONDSSESSIE GROEP IV

In de zogenaamde droomsessie kwamen er nogal wat verschillende beelden bovendrijven; boerderijen, varkens, mieren, vriendengroepen en ...bomen. Nu zeggen die - heel verschillende - beelden niet zoveel als er niet tenminste enige kenmerken aan worden verbonden en over die kenmerken die onze partij zou moeten bezitten en waaraan zij kennelijk nu niet voldoet waren de aanwezigen het naar mijn mening opvallend eens:

Enige kernwoorden die vielen:

- de mens centraal
- doorzichtigheid
- flexibel
- solidair en meer vertrouwen
- extern gericht
- produkt gericht
- doelmatig en efficiënt
- vertrouwd

Het uiteindelijke beeld waar de groep op uitkwam was 'De ontmoeting onder de boom'. De boom stond voor een partij; Helder en doorzichtig gestructureerd met haar dikke takken, samenkomend in een stam, stevig geworteld in de politieke grond, maar ook afhankelijk van de lucht en de regen uit de lucht voor de broodnodige frisse wind. De boom moet er staan, de structuur moet er zijn, simpel en professioneel georganiseerd en de mens - die toch centraal staat - moet er als het ware alleen maar naartoe lopen om te kunnen schuilen en andere mensen te kunnen ontmoeten om te praten over politiek, niet over de boom, die staat er immers en behoeft verder geen discussie. Kortom meer politiek en minder regeltjes. (Een tendens door het hele weekend, naar mijn mening)

DEELSESSIE I: Het afdelings- en regiobestuur

Twee vragen ten aanzien van de afdelings- en regiobesturen staan in deze deelsessie centraal:

- 1) wat is de huidige situatie?
- 2) welke concrete verbeteringen zijn mogelijk?

In deelsessies is op deze manier naar afdelingen en regio's gekeken.

Hierbij kwamen de volgende zaken naar voren:

ad 1)

Sterkte afdeling

- directe relatie gekozenen
- werving mensen

Zwakte afdeling

- te weinig geschoold
- ondersteuning ontbreekt
- grote vrijblijvendheid

- geen selectie
- te weinig organisatorische bestuurskracht

Sterkte regio
- goede schaal

Zwakke regio
- afwerende afdelingen
- alleen mensen uit grote afd. in PS gekozen
- bereidheid tot openheid is groot, maar door gelaagdheid blijft veel informatie hangen.
- ter weinig servicebureau org. zaken
- te weinig politiek-inhoudelijke ondersteuning (kennis en kunde)

ad 2)

Hieronder zijn verschillende suggesties die de revue passeerden geclusterd weergegeven:

Schaal/organisatie:

- schaal bestuur groter, regio's zo groot als de helft van Limburg
- one man one vote pas vanaf eenheid met 100 leden toepassen
- betaalde kracht voor regiobestuur
- accent bij afdelingsbesturen, regio alleen ondersteunende laag en voor witte vlekken
- op lager niveau minder met procedures bezig zijn
- vervang afdelingen- en regiostructuur door nieuwe, kleinere regio's. Deze regio hoeven niet noodzakelijkerwijs een gehele provincieeven bevatten.
- twee regio's (bijv. Noord-Limburg en Zuid-Limburg) laten 'politieke hoeken' samen vergaderen over zaken aangaande de Provinciale Staten
- de bestuurlijke structuur dient permanent te zijn (verkiezingsprocedures, organiseren vergaderingen etc.), de politieke structuur buiten de fractie ad hoc (projectgroepen)
- regio's hebben directe vertegenwoordigers in HB. Linking pin belangrijk.
- afdelingsbesturen laten bestaan maar organisatorische taken door RB van AB overnemen
- afdelingen moeten werken met projectgroepenstructuur, geen staande organisatie.

Communicatie

- betere communicatie, meer aandacht voor elkaar, elkaar beter informeren
- nieuwkomers begeleiden

Werkwijze:

- besturen op hoofdlijnen
- richt je op kiezers en leden, met wellicht kleine nadruk op kiezers
- duidelijke taakverdeling binnen bestuur, liefst werken met projectgroepen
- niet vrijblijvend, maak af wat je begint
- TK zou kunnen vragen aan regio's: wat vinden jullie van dit en dit onderwerp, zodat een projectgroepje kan starten. Deze structuur kan de AR vervangen.

- gericht uitnodigen (belangen)groeperingen, mensen buiten je leden zelf
- scholing moet grotere rol spelen, PSVI meer de regio in
- 10% afdracht inkomsten verzoeken aan politieke vertegenwoordigers

DEELSESSIE II:

Inleiding: De belangrijkste conclusies van vrijdagavond: weinig hiërarchie, maar doorzichtigheid en de mens centraal.

Een politieke partij bestaat voor 4 soorten mensen:

- kiezers en 'slapende leden'
- actieve leden die hun stem willen laten horen (deze meningsvorming moet worden gefaciliteerd)
- politici die een klankbord nodig hebben
- (jonge) politici die moeten worden opgeleid

Opmerkingen:

De fracties zijn dominant en dus heeft het bestuur van afdelingen (maar ook van de andere niveaus) behoefte aan emancipatie, een duidelijk andere – maar even belangrijke – taakstelling.

Het Hoofdbestuur moet in eerste instantie niet zelf inhoudelijk politiek bezig zijn, maar moet juist ervoor zorgen dat belangrijke issues op de politieke agenda van de partij moeten worden gezet, die dan de juiste structuur moeten hebben om hierop inhoudelijk in te gaan, zonder al dat geharrewar over de regels – we moeten meer extern gericht gaan werken, sneller inspelen op problemen die nu spelen of gaan spelen in onze maatschappij. Dit overigens stelt hoge eisen aan het communicatienetwerk van de partij waar dus veel aan verbeterd zal moeten worden.

Wanneer je zo gaat werken krijg je dus twee soorten mensen in je organisatie, zij die zich bezig houden met het faciliteren van de meningsvorming (en het opleiden en managen van politici, dat hoeven er – als de structuur werkt – niet zoveel te zijn) en zij die zich bezig houden met de discussie over politiek inhoudelijke thema's, het fungeren als een klankbord voor het gekozen kader (deze zullen dan wel moeten luisteren).

De partij is teveel een Randstad-partij (de rest is bijwagen – zo lijkt het wel). In een veranderende structuur moet rekening gehouden worden met een evenredige vertegenwoordiging van Randstad- en niet-Randstadbelangen.

De keuze voor een organisatie in de huidige regio's overeenkomstig de Nederlandse provincies is soms weinig gelukkig. Aan de ene kant heb je monsterregio's zoals bijvoorbeeld Zuid-Holland, aan de andere kant zijn er zeer kleine regio's (in termen van ledenaantal), die best zouden kunnen samenwerken met andere entiteiten in de organisatie. Het hele regiostelsel is hard toe aan herijking.

Algemene afsluiting:

- Er is behoefte aan meer vertrouwen, en minder regels en procedures. De partijorganisatie moet gericht zijn op politiek, niet op regeltjes en procedures.

DEELSESSIE III: KWALITEIT VAN BESTUURDERS

Centraal begrip in onze partij en discussies tot aan dit moment is 'openheid'. Hiernaast wordt wel opgemerkt dat alle leden politici zijn. Na overleg in deelgroepjes kwamen de volgende punten (wederom geclusterd) naar voren:

Openheid

- ongestructureerdheid frustreert de openheid
- Openheid betekent transparantie, dus moet er sprake zijn van een expliciete structuur die niet alleen bij ingewijden bekend is of via persoonlijke kanalen verloopt.
- duidelijkheid = openheid

Kwaliteit/werven

- matching gegevens d.m.v. kennis & kunde bestanden belangrijk
- je houdt mensen van door de resultaten van hun acties herkenbaar te doen zijn
- bestuur moet actief visjes uitwerpen om goede mensen te motiveren actief te worden zonder one man one vote systeem en individuele kandidaatstelling aan te tasten
- nazorg na verlaten vertegenwoordigende functies moet beter
- vrijblijvendheid bestrijden door:
 - goede taakomschrijving
 - goede schaal actief worden
 - investeren in mensen

Kwaliteit/selectie

- stemadviescommissie nuttig om meer informatie over kandidaten te geven
- stemadviescommissie kan het beste op regioniveau worden ingesteld
- gebruik profiel in beginnende afdeling met weinig kandidaten nog niet nuttig, verder wel
- profiel verder nuttig, dwingt mensen tot keuzes maken. Kandidaten hoeven niet aan gehele profiel te voldoen maar moeten, met behulp van scholing, hierin groeien.
- Profiel niet om mensen te weren, maar om te weten waar nog in geïnvesteerd moet worden
- functioneringsgesprekken binnen de partij zinvol. Denkbaar is functioneringsgesprek door delegatie van het bestuur met de fractie. Basis daarvan is het profiel.
- rol bestuur bespreekbaar maken. Zien we het vooral als voorportaal van de fractie?
- professionalisering is niet hetzelfde als het aanstellen van betaalde krachten

Kwaliteit/scholing

- kies in besturen voor overgangperiode waarin zittende lid nieuwkomer inwerkt
- scholing moet helder aangeboden worden in vorm die niet afschrikt, te ver van de leden afstaat.

- voorzitter van projectgroepen op lokaal en landelijk niveau moet vooral goede procesbegeleider zijn. Dit is nog belangrijker dan inhoudelijk op de hoogte.
- het moet mogelijk zijn non-kwaliteit bespreekbaar te maken.
- aandacht voor vergadertechniek nodig

DEELSESSIE IV:

Met het oog op wat er kennelijk mis is met onze partij, moeten ook de landelijke organisaties zoals Landelijk Secretariaat, Stichting Wetenschappelijk Bureau, Bestuurdersvereniging en PSVI (Opleidingscentrum) in een ander licht gezien worden.

Zo zou de SWB af moeten van de ondoorzichtige werkgroepenstructuur met haar moeilijke produkten. Maar zou zij haar bestaansrecht moeten vinden in het inhoudelijk onafhankelijk funderen van meningen in de partij op de middellange termijn voor beleidsrelevante terreinen. De aldus verschenen stukken zouden de basis moeten vormen voor de discussie van de partij over de bewuste onderwerpen. Kortom de SWB moet fungeren als de politiek inhoudelijke denkkraft, die in interactie met de maatschappij, het basisdenken over politieke problemen voor de partij verricht.

In een dergelijke structuur zou het PEAC, IVSOM en de AR kunnen werken als denktankjes op gespecialiseerde onderwerpen (de vraag is of dit voldoende grond is voor het bestaansrecht van voornoemde organen).

Het Landelijk Secretariaat krijgt in een veranderende organisatie, behalve de gebruikelijke taken als financiële en ledenadministratie een zeer belangrijke functie als kanalisator van communicatie. Zij dient daarvoor te beschikken over de juiste (technische) infrastructuur en de juiste communicatiekanalen om de politieke discussie te kunnen verslaan naar o.a. het gekozen kader.

(Voor het bespreken van de andere geledingen bleek helaas te weinig tijd).

00031983