

### **1. Inleiding**

Op 5 mei is de Taskforce Governance ingesteld door het Landelijke Bestuur en de Verenigingsraad. De opdracht luidt kort samengevat: *analyseer de lessons learned van de afgelopen periode met daarin de aanloop naar en de besluitvorming over de nieuwe governance alsmede de tijd waarin materieel gewerkt werd conform de nieuwe situatie.* De taskforce is op 7 mei van start gegaan en heeft in zijn eerste vergadering de werkwijze vastgesteld. De Taskforce heeft in een reeks digitale bijeenkomsten met leden LB, VR en adviseurs gesproken en daarmee input opgehaald voor het rapport. Afgezien van deze bijeenkomsten met betrokkenen heeft de taskforce 5 keer vergaderd (4x digitaal en 1 x fysiek). Wij hebben een grote bereidheid ontmoet om input te leveren en wij zijn onze gesprekspartners erkentelijk voor de open en duidelijke wijze waarop zij hun ervaringen met ons gedeeld hebben.

#### *Achtergrond Partijvernieuwing*

Het CDA-congres van nov 2018 heeft in een resolutie partijvernieuwing opgeroepen om de bestuursstructuur 'slanker, meer doelgericht, slagvaardiger en wendbaarder te maken'. Dit heeft geresulteerd in het eindvoorstel bestuurlijke vernieuwing (hierna: het eindvoorstel) dat in september 2019<sup>1</sup> door het partijbestuur is vastgesteld.

De doelstellingen van de bestuurlijke vernieuwing – leniger, slagvaardig besturen en een laagdrempelige open netwerkpartij zijn - worden nog steeds breed gedeeld en hebben geleid tot het nieuwe bestuursmodel waar het bestuur het afgelopen jaar mee gewerkt heeft. Langs regionale lijnen vindt voeding en facilitering plaats, terwijl daarnaast volop ruimte wordt gegeven aan thematische netwerken en doelgroepnetwerken. Het beoogde resultaat: een Landelijk Bestuur (hierna LB) en een verenigingsraad (hierna VR) bestaande uit zowel provinciaal voorzitters en voorzitters van gelieerde organisaties, als vertegenwoordigers van netwerken met als taak het op afstand adviseren van het LB en toezicht houden.

### **2. Reflectie op het afgelopen jaar**

Een verkiezingsjaar vraagt veel van een verenigingsbestuur. Lijsttrekkerverkiezing, opstellen van de kandidatenlijst voor de Tweede Kamer en het in goede banen leiden van de vaststelling van het verkiezingsprogramma, taken waar allerlei deelbelangen tot één geheel gesmeed moeten worden. Of een politieke vereniging goed functioneert wordt duidelijk in een verkiezingsjaar. De gesprekken met de betrokkenen leveren, hierop terugkijkend, een gemengd beeld op. Zo lagen bij de lijsttrekkerverkiezing de verwachtingen en het ervaren feitelijk handelen te ver uit elkaar. Op het nieuwe proces rondom de vaststelling van de kandidatenlijst werd daarentegen gematigd positief teruggekeken. Duidelijk is geworden dat onder de streep het nieuwe bestuursmodel niet heeft gefunctioneerd zoals beoogd.

De Taskforce wil opmerken dat de coronapandemie en bijbehorende maatregelen vanzelfsprekend ook een rol hebben gespeeld bij de wijze waarop afgelopen jaar is verlopen. De maatregelen hebben het CDA als partij en als vereniging voor uitdagingen gesteld. Het samenvallen van de pandemie met de transitie naar een nieuw bestuursmodel en de voorbereiding op verkiezingen heeft gefungeerd als een onbedoelde stress-test voor de nieuwe structuur. Juist op dit soort momenten dient de

---

<sup>1</sup> 'Lenig, solide en slagvaardig: Een nieuw Bestuursmodel voor het CDA' Eindvoorstel projectgroep bestuurlijke vernieuwing november 2019.

structuur er voor te zorgen dat ondanks de pandemie, de taken goed worden uitgevoerd. Voor de Taskforce is duidelijk geworden dat de structuur deze stress-test niet heeft doorstaan.

### **3. Analyse**

Op basis van de gevoerde gesprekken komt een beeld naar voren van een Landelijk Bestuur en een Verenigingsraad die zich onverminderd kunnen vinden in de doelen die zijn gesteld in het eindvoorstel van de projectgroep bestuurlijke vernieuwing (hierna: het eindvoorstel). Er is behoefte aan een slagvaardig en lenig bestuur in lijn met het traject dat is ingezet om van de partij een moderne en dynamische netwerkpartij te maken. Het besturingsmodel is evenwel niet goed vormgegeven en de gestelde doelen zijn niet of onvoldoende gerealiseerd. Dat valt uiteen in de verkeerde verwachtingen bij alle betrokkenen, het functioneren van LB en VR alsmede weeffouten in de structuur.

#### *3.1 Verkeerde verwachtingen*

De Taskforce concludeert dat de gevolgen van de nieuwe governance structuur onvoldoende zijn doordacht. Bij een transitie naar een nieuw organisatiemodel dient er ook aandacht te zijn voor de 'nadelen', c.q. waar bevoegdheden ingeleverd moeten worden. Een leniger en slagvaardiger Landelijk Bestuur betekent minder bevoegdheden bij de provinciaal voorzitters. Dat betekent ook dat er meer overgelaten wordt aan dat bestuur en dat dit niet meer in een ander gremium besproken wordt. Uit de gesprekken en aangeleverde documenten komt niet naar voren dat uitvoerig over de 'nadelen' is gesproken. Dat leidt tot verkeerde verwachtingen van wat het besturingsmodel moet worden.

#### *3.2 Verenigingsraad*

Waar de ledenpartij als doel heeft om de verbinding te vormen tussen lokaal, provinciaal en landelijk, leveren netwerken een bijdrage aan inhoudelijk debat en leggen zij de verbinding met de thema's die leven in de samenleving. Het *eindvoorstel* nieuw besturingsmodel houdt rekening met het onderscheid tussen afdelingen en netwerken; de verschillende bestaansredenen van (leden)afdelingen en (thema)netwerken zijn daarbij evenwel onvoldoende op waarde geschat.

Wat niet heeft bijgedragen aan de verwachtingen is de lange periode waarin er gewerkt werd volgens een overgangsregeling. Deze regeling was nooit bedoeld om zo lang de grondslag te vormen voor de bestuursstructuur. Externe factoren met name veroorzaakt door de pandemie hebben gezorgd voor de vertraging. Deze situatie nodigde provinciaal voorzitters onvoldoende uit om de nieuwe rol zoals bedoeld in het *eindvoorstel* vorm te geven en liet daarbij ongewild ruimte voor het continueren van bestaande rolinvulling.

#### *3.3 Landelijk Bestuur*

Een van de belangrijkste doelen van het nieuwe bestuursmodel was het creëren van een lenig en slagvaardig landelijk bestuur. Omdat de voorzitter een parttimefunctie werd, is het bestuur uitgebreid. Er kan geconcludeerd worden dat het LB te groot is geworden en erg veel vergaderd heeft. Het LB is daarmee niet leniger en slagvaardiger geworden. Een klein landelijk bestuur met ruime bevoegdheden vergt stevige bestuurders. Ook hadden

VR en/of de leden niet de mogelijkheid tot bijsturing daarop. 'Checks and balances' hebben op dit punt niet gefunctioneerd.

Duidelijk is geworden dat de bestuursleden een groot verantwoordelijkheidsgevoel kennen. Zij functioneerden in een buitengewoon complexe tijd en stonden voor grote uitdagingen. Belangrijk is echter wel dat men rolvast is. Het LB dient zich primair bezig te houden met de organisatorische aspecten van de vereniging en niet zozeer met de politieke actualiteit.

### *3.4 Weeffouten in de structuur*

Het CDA heeft de afgelopen jaren stappen gezet om een moderne netwerkpartij met een divers ledenbestand te worden. Hoewel er tegenwoordig binnen het CDA stabiele en volwassen netwerken zijn, blijft de voortgang op dit punt achter. Ten opzichte van de eigen doelen en ten opzichte van andere partijen.

Het is begrijpelijk en logisch dat netwerken ook een verdere rol krijgen in de partijstructuur. Daarnaast staat de 'klassieke' partijstructuur gebaseerd op leden vertegenwoordigd in lokale en provinciale afdelingen. De poging om via de verenigingsraad deze twee pijlers met elkaar te verbinden, heeft niet goed uitgekapt.

De verenigingsraad heeft twee goed te onderscheiden agenda's: de bestuurlijke-agenda en een dialoog-agenda. Netwerken bundelen expertise, bieden een gremium aan CDA'ers die actief willen zijn in de partij, functioneren als reservoir voor nieuw talent, leveren input aan het WI en de bestuurdersvereniging, aan afdelingen en regio's en dienen als klankbord voor de verschillende fracties. Zij hebben geen (expliciete) rol in het organiseren en besturen van de vereniging. Daarom is het niet logisch dat netwerken nu 'gedwongen' worden zich bezig te houden met organisatorische aangelegenheden.

Provinciale en lokale afdelingen hebben een mandaat van de leden; daar leggen zij ook verantwoording aan af. Provinciaal voorzitters hebben een signalerende functie ten aanzien van actualiteit buiten de vereniging en de actualiteiten in de vereniging. Dat betekent dus geen zeggenschap maar een verbindende rol die vooral gestalte krijgt in de vorm van (wederzijdse) informatievoorziening. Daarnaast hebben de provinciaal voorzitters een rol bij het vaststellen van de kandidatenlijsten, lijsttrekkers en het verkiezingsprogramma.

Netwerken en provinciale afdelingen hebben in de transitie beide een rol gekregen. De combinatie van deze twee 'agenda's' in dezelfde verenigingsraad werkt echter niet goed. De Taskforce ziet deze combinatie als een weeffout. Wanneer (thema)netwerken als 'ideeënleveranciers' een eigen, aparte plek krijgen binnen de partijorganisatie zullen vertegenwoordigers van provinciale afdelingen en het Landelijk Bestuur ook beter tot hun recht komen.

In het verlengde daarvan is het ook een probleem dat netwerken geen eigenstandige, statutaire positie kennen in de huidige structuur. Dat levert een, althans zo ervaren, disbalans op tussen de groepen met een statutaire titel en de netwerken die het zonder deze titel moeten doen. Dat is onnodig en beide onderdelen goed vastleggen in de statuten verschaft duidelijkheid.

Tenslotte is ook de dualistische structuur waarbij de VR een toezichtrol heeft gekregen, een weeffout in de structuur gebleken. De leden van de VR zijn niet onafhankelijk en zijn nauw verbonden met het landelijk bestuur. Daarmee is de toezichtrol niet goed uit de verf gekomen en het is maar de zeer de vraag of deze rol ook bij de VR moet liggen.

#### 4. Aanbevelingen

De Taskforce heeft de opdracht gekregen om het functioneren van het LB, het functioneren van de verenigingsraad, het samenspel tussen LB en verenigingsraad te beoordelen en op deze punten tot aanbevelingen te komen.

Onze aanbevelingen volgen de bedoelingen van de aanpassingen van de partijorganisatie die al zijn ingezet. De aanbevelingen zijn opgesteld, met gebruikmaking van de inzichten die we in onze analyse hebben opgedaan.

Ons vertrekpunt is de algemene en goed bruikbare definitie van een politieke partij van de website van Prodemos.

*"Een politieke partij is een groep mensen die zich heeft verenigd op basis van gemeenschappelijke politieke uitgangspunten, met als doel deel te nemen aan het bestuur."* Een groep mensen is geen statisch gegeven. Ideeën ontwikkelen zich en de kansen van een partij op bestuursdeelname zijn wisselend. Daarom is het nodig de 'vereniging van mensen' in een organisatievorm te gieten die voldoende stabiliteit (spanningen aankan) en voldoende beweeglijkheid heeft om nieuwe inzichten en nieuwe mensen toe te laten.. De Taskforce heeft zich bij het formuleren van aanbevelingen laten leiden door deze gedachten.

De partijorganisatie moet als een voortdurend filter en vervolgens verankering kunnen werken voor:

- Nieuwe ideeën voor de vorming van maatschappelijke politieke uitgangspunten;
- Herijken van uitgangspunten;
- Vaststellen van inhoudelijke richting;
- Personen met ambities.

Deze functies van het CDA zijn leidend bij de onderstaande aanbevelingen.

##### *Aanbevelingen Landelijk Bestuur:*

- Positioneer het huidige Landelijk Bestuur als het 'kernbestuur' van de VR en noem het ook zo. Verklein het Kernbestuur tot zes personen (5 à 7 statutair). Zorg daarbij voor een voorzitter, vicevoorzitter, secretaris, penningmeester en twee extra bestuursleden met portefeuilles die cruciaal zijn voor de organisatie van de vereniging. Om het bestuur wendbaar en slagvaardig te houden zijn vaste adviseurs niet nodig.
- Stel heldere, maar beknopte portefeuilleomschrijvingen op met daarin taken van elke functie. Naast de functie-gebonden portefeuilles moeten in ieder geval de volgende onderwerpen toebedeeld worden: communicatie en campagnes, opleiding en HR, Europese en internationale relaties, digitalisering en ontwikkeling/ondersteuning van netwerken.
- Voor de bevoegdheden wordt nauw aangesloten bij het *eindvoorstel*.
- Zorg voor een visie op de toekomst van de vereniging en het bestuur en bespreek deze met de Verenigingsraad. Heb daarbij in het bijzonder aandacht voor de strategische positionering van de partij op de middellange termijn.
- Het Kernbestuur functioneert als een collegiaal bestuur.

- Uit het bovenstaande volgt ook dat er ook een visie op de organisatie van het partijbureau moet worden opgesteld. Een klein kernbestuur vergt een directeur met stevige bevoegdheden die functioneert als 'secretaris-generaal'. Bekijk de organisatie kritisch en bepaal wat de organisatie nodig heeft en waar het zonder kan.

#### *Aanbevelingen Verenigingsraad:*

- Haal de bestuurlijke rol en de dialogiserende rol van de Verenigingsraad uit elkaar. De bestuurlijke Verenigingsraad vervult dan vooral de rol van een adviseur van het landelijk bestuur en denkt mee op organisatorische thema's. De Verenigingsraad waar het Kernbestuur deel van uitmaakt, is bij uitstek een afstemmingsorgaan: de klankbordrol over en weer, elkaar informeren en steunen staan voorop. Deze Verenigingsraad is expliciet niet het oude partijbestuur in een nieuwe jas. Het Kernbestuur houdt de bevoegdheden zoals deze zijn vastgesteld in het *eindvoorstel*. Maak op dit punt de transitie af.
- Stel het Wetenschappelijk Instituut (WI) en directeur partijbureau aan als adviseurs van de verenigingsraad. Het WI kanaliseert de gedachtevorming, geeft impulsen vanuit netwerken en andere plekken uit de partij vorm en maakt deze bediscussieerbaar. De directeur partijbureau voert het ambtelijk secretariaat van het kernbestuur en de VR.
- Geef het CDJA als bijzondere organisatie ook een plek in de Verenigingsraad. De jongeren-partij is een jeugdige afspiegeling van de gehele partij en speelt een belangrijke rol bij het doel om de vereniging te verjongen.
- Positioneer de Verenigingsraad als bestuurlijk orgaan dat zich niet bezighoudt met de alledaagse organisatorische aangelegenheden. Dat betekent dus ook dat de VR niet op de stoel van het Kernbestuur moet gaan zitten. Over de belangrijke onderwerpen, te weten: kieslijsten, programma en lijsttrekker dienen Kernbestuur en Verenigingsraad samen de voorstellen voor te leggen aan het congres.
- Geef de partijleider (als deze in het kabinet zit) en fractievoorzitters (TK, EK en Europees Parlement) een 'standing invitation' om deel te nemen aan de Verenigingsraad. Dat biedt hen de mogelijkheid om toelichting te geven en verantwoording af te leggen. Tevens is het voor partijleider/fractievoorzitters een belangrijke voedingsbron voor wat er in de partij leeft.

#### *Aanbevelingen partijvoorzitter:*

- Stel een fulltime partijvoorzitter aan. In het CDA moet de partijvoorzitter gezaghebbend en verbindend zijn en technische voorzitterscompetenties bezitten. Het zit in onze partij dat CDA'ers graag sparren met de voorzitter; dat kost ook tijd en energie. Een fulltime beschikbare voorzitter is noodzakelijk (aanstelling voor 32 uur).
- De voorzitter van het Kernbestuur is tevens de voorzitter van de Verenigingsraad.

#### *Aanbevelingen netwerken:*

- Omdat het CDA nog maar een bescheiden aantal netwerken heeft, is het een taak van de partij om te zorgen voor verdere ontwikkeling van nieuwe netwerken. De netwerken geven leden een plek om over een bepaald thema van gedachten te wisselen; zij zorgen daarbij voor inhoudelijke voeding aan bestuur, fracties (Tweede Kamer, Eerste Kamer, Europees Parlement en lokaal) en het WI. Hiervoor is actief beleid nodig dat gericht is op meer en diverse netwerken.

- Geef een eigen plek aan de dialogiserende rol van de verenigingsraad. Creëer een Platform van Netwerken waar thema-netwerken en doelgroep-netwerken zitting in hebben.
- Erkende netwerken komen via het Platform van Netwerken periodiek (halfjaarlijks) samen met geledingen in de partij, waaronder Kernbestuur en Verenigingsraad, voor dialoogsessies. Hierbij worden door netwerken de inhoudelijke thema's van deze bijeenkomst verzorgd. Ook krijgen netwerken in het Platform van Netwerken (al dan niet via een systeem van roulatie) een vaste plek op partijcongressen in de deelsessies, waar zij de inhoud van kunnen verzorgen. Geef daarnaast erkende netwerken de mogelijkheid, bijvoorbeeld via het Platform, om rechtstreeks amendementen op het verkiezingsprogramma in te dienen.
- Veranker de netwerken steviger in de reglementen. Geef daarin duidelijkheid over de criteria waar netwerken aan dienen te voldoen om erkend te worden. Omvang, herkenbare kerngroep en duurzame aanwezigheid zijn daarbij van belang. Merk daarbij de BSV en het Vrouwenberaad ook aan als erkende (doelgroep)netwerken die een belangrijke rol vervullen in de partij.

#### *Aanbevelingen toezicht:*

- Vanwege de WBTR dient binnen het CDA de toezichtfunctie belegd te worden. Vanwege de eisen die aan onafhankelijkheid worden gesteld is het niet passend dat de Verenigingsraad deze functie vervuld. De aanbeveling is daarom om een Raad van Toezicht (3 leden met ervaring op het gebied van bestuur, toezicht en financiën) in te stellen of een jaarlijkse visitatiecommissie met als taak om toezicht te houden op de partij.

#### *Statuten en Huishoudelijk reglement:*

- Het is wenselijk dat de aanbevelingen van de Taskforce ten aanzien van de governance nog dit jaar verwerkt worden in de statuten en het huishoudelijk reglement.(fase 1) De taskforce adviseert om in een later stadium de statuten waar mogelijk te vereenvoudigen. (fase 2) Ook de keuze voor de vormgeving van het onafhankelijk toezicht kan bij de algehele statutenwijziging geregeld worden. Verder vergt de vormgeving van bepalingen over erkende netwerken in de statuten ook nog nadere uitwerking. (fase2)

#### *Aanbevelingen vergadercultuur:*

- Communiceer niet strategisch, maar vanuit betrokkenheid. Een (twee)wekelijkse nieuwsbrief van het kernbestuur aan de provinciaal voorzitters en netwerken kan hier aan bijdragen.
- Wees rolvast. Dat geldt voor het kernbestuur, maar evenzeer voor de verenigingsraad; wees terughoudend met bemoeienis met het dagelijks werk van het Kernbestuur.
- Breng in de komende periode een balans aan tussen fysieke en digitale bijeenkomsten en veranker daarmee vergaderervaringen uit de coronaperiode 2020-2021. Reduceer de vergaderfrequentie en stel duidelijke agenda's op. Maak afspraken over wanneer stukken aangeleverd moeten zijn voorafgaand aan een vergadering.

- Investeer in de ontwikkeling en professionaliteit van bestuur en van vergaderen. In het *eindvoorstel* wordt gesproken over het opstellen van een Code Goed Bestuur. Deze code is nog niet opgesteld. Een dergelijke code, inclusief gedragscode, kan bijdragen aan goed bestuur en een gezonde cultuur. Vertrouwen als uitgangspunt, de wijze van samenwerking, aandacht voor permanente educatie en bestuurlijke ethiek horen in een dergelijke code een plek te krijgen.

## **5. Cultuur**

Bovenstaande aanbevelingen zullen bijdragen aan een duidelijker en krachtiger bestuur, echter alleen als eenieder zich ook inzet voor een open en gezonde cultuur. In de gesprekken die wij gevoerd hebben werd de zorg geuit dat de hardheid uit de samenleving ook de partij ingeslopen is. De pad moeten we niet verder bewandelen. Van belang is juist om beter op elkaar te letten en weer de eenheid vinden in de verscheidenheid.

Het CDA is een partij van gespreide verantwoordelijkheid. Dat betekent ook goed luisteren naar elkaar, niet alleen zenden, maar ook ontvangen. Oordeel niet te snel en ga op zoek naar de gedachte achter de uitspraak. Ook praktische gewoonten zoals niet te lang en niet te veel vergaderen zullen bijdragen aan plezier in het werk.

## **6. Tot slot**

De partij verkeert in een lastige fase: een tegenvallende verkiezingsuitslag, afnemend ledenbestand en een gestage vermindering inkomsten vormen het decor voor ons rapport. Het dwingt ons om de organisatie en structuur in overeenstemming te brengen met de kleinere omvang van de partij. Ons oogmerk is een verbindende partij die de inhoudelijke dialoog stimuleert binnen de partij en met de samenleving en die een efficiënte en flexibele bestuurlijke organisatie kent. Dat vraagt keuzes en inzet van eenieder.

Een goede organisatie zorgt ervoor dat we ons op inhoudelijke dialogen en standpunten kunnen richten en onszelf niet verliezen in partijdiscussies die daarvan afleiden. Alleen al daarom is het van belang om gesprekken over de structuur van de partij zo snel mogelijk af te ronden en achter ons te laten.