

**VOORSTELLEN HOOFDBESTUUR
'TOEKOMST'**



Den Haag, september 2015

Inleiding

De Commissie Toekomst van de VVD-Structuur, onder voorzitterschap van Arno Brok, heeft aan het Hoofdbestuur het rapport “De VVD in de 21^e eeuw: van bolwerk naar netwerk” aangeboden.

De Commissie heeft om tot deze aanbevelingen te komen zo veel als mogelijk informatie, meningen, inbreng en opties verzameld. Dat gebeurde op verschillende manieren, binnen en buiten de partij, waarna de verkregen informatie uitgebreid binnen de Commissie werd besproken, onderzocht en afgewogen.

Het Hoofdbestuur realiseert zich zeer goed hoe veel tijd, denkkracht, inzet en creativiteit de leden van de Commissie bij het uitvoeren van hun taak aan de partij hebben geschonken. Een groot woord van dank aan de leden van de Commissie is hier dan ook op zijn plaats.

Het Hoofdbestuur is ook iedereen dankbaar die, door persoonlijke gesprekken, tijdens bijeenkomsten en schriftelijk, een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van het rapport.

Het resultaat is een duidelijk rapport waarin concrete aanbevelingen worden gedaan. De Commissie heeft het rapport uitgebracht aan het Hoofdbestuur, zodat binnen het Hoofdbestuur op basis van het rapport besluitvorming kon plaatsvinden. In het rapport stelt de Commissie o.a. vast dat een deel van de aanbevelingen, na nadere uitwerking, direct door het Hoofdbestuur zouden kunnen worden ingevoerd. Een ander deel van de aanbevelingen vereist wijzigingen van de statuten of het huishoudelijk reglement. In dat geval zijn uiteraard formele procedures van toepassing.

Het Hoofdbestuur heeft de inhoud van het rapport uitgebreid aan de orde gehad en een eigen visie geformuleerd. Dit heeft geleid tot besluiten over de voorstellen ten aanzien van de toekomstige partijstructuur.

Het Hoofdbestuur onderschrijft in hele hoge mate de inhoud van het door de Commissie aangeboden rapport. Dat wil niet zeggen dat het Hoofdbestuur in de uitvoering alle aanbevelingen ongewijzigd overneemt.

Het Hoofdbestuur is van mening dat de leden in alle openheid kennis moeten kunnen nemen van het rapport dat door de Commissie aan het Hoofdbestuur is uitgebracht.

Hierdoor wordt ook duidelijk waar de voorstellen van het Hoofdbestuur op onderdelen mogelijk afwijken van de aanbevelingen zoals die door de Commissie aan het Hoofdbestuur werden geformuleerd. Het rapport is dan ook als bijlage bij deze voorstellen opgenomen.

Als belangrijke conclusie geeft de Commissie onderbouwd aan dat “verandering van de partijorganisatie urgent is”. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Commissie in de aanbevelingen meegeeft: “Er moet nu worden doorgepakt met het hervormen van de partijorganisatie”.

Deze conclusie en de daaruit voortkomende aanbeveling wordt door het Hoofdbestuur van harte onderschreven. Om die reden wordt vanaf nu een traject binnen de partij ingezet dat zal moeten leiden tot besluitvorming tijdens ons najaarscongres 2015.

Vanuit het Algemeen Secretariaat worden, in afstemming met de Kamercentrales, Provinciecentrales en afdelingen door het land bijeenkomsten georganiseerd waar toelichting gegeven zal worden op de voorstellen van het Hoofdbestuur. Uiteraard zal daar ruimschoots gelegenheid worden geboden voor het stellen van vragen en voor discussie over de voorstellen.

Dit stuk richt zich op de concrete voorstellen van het Hoofdbestuur. De basis voor deze voorstellen wordt gevormd door het rapport dat door de Commissie aan het Hoofdbestuur werd uitgebracht. Voor de redengeving en onderbouwing van de voorstellen kan veelal worden verwezen naar de betreffende onderdelen van het rapport.

Veel van de voorstellen gaan over reglementen, regels en statuten. Daarover valt altijd veel te discussiëren en te bespreken. Het is uiteraard noodzakelijk om duidelijke regels vast te leggen.

In het verleden zijn wijzigingen in de oorspronkelijke statuten en reglementen doorgevoerd. Dit komt de duidelijkheid en leesbaarheid niet in alle gevallen ten goede. Om die reden heeft het Hoofdbestuur besloten om geheel vernieuwde statuten en de daarmee verbonden reglementen aan u voor te stellen.

Uiteindelijk gaat het natuurlijk niet alleen om wat er op papier staat. Waar het werkelijk om gaat is wat wij als partij in de huidige en toekomstige tijd willen (en moeten!) zijn om zo veel als mogelijk liberalen met elkaar te verbinden.

Een open en toegankelijke liberale politieke volkspartij zijn we niet op papier, maar in ons hoofd en in ons hart. Ons handelen bepaalt immers wat wij uitstralen naar al die liberalen in ons land die vandaag geen lid zijn van een politieke partij. Dat is niet iets dat door het Hoofdbestuur binnen een structuur kan worden “opgelegd”. Het is aan iedereen binnen de partij om lokaal, regionaal en landelijk, die openheid en toegankelijkheid uit te stralen.

Het Hoofdbestuur kijkt er naar uit om, met behulp van de nieuwe statuten en reglementen, samen met u verder te werken aan een succesvolle toekomst.

Henry Keizer,
partijvoorzitter

Den Haag, september 2015

Voorstellen van het Hoofdbestuur (HB) mede op basis van de aanbevelingen door de Commissie Toekomst van de VVD-structuur

Aanbeveling 1: Er moet nu worden doorgepakt met het hervormen van de partijorganisatie

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Om die reden stelt het HB geheel vernieuwde statuten en reglementen voor. Hoewel de uitwerking van een aantal besluiten natuurlijk tijd in beslag neemt, streeft het HB ernaar om zo snel als mogelijk aan de hervorming uitvoering te geven.

Aanbeveling 2: Zorg dat trouwe leden, op welke manier dan ook, waardering krijgen en voelen

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Hierbij wordt ook nadrukkelijk aan de lokale bestuurders gevraagd om hier alert mee om te gaan. Op lokaal niveau is bekend welke leden op een bepaald moment extra waardering verdienen. Het HB zal hiervoor in overleggen op regionaal en lokaal niveau in de toekomst nog nadrukkelijker aandacht vragen.

Aanbeveling 3: Zorg ervoor dat een doorsnee van liberaal Nederland meedoet met de VVD

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Veel van de hierna volgende voorstellen zijn hierop gericht. In een tijd waarin het niet vanzelfsprekend is dat mensen aansluiting zoeken bij een politieke partij moeten wij, o.a. door het aanbieden van open en toegankelijke netwerken, uitnodigend zijn naar liberaal voelenden en denkenden. Voor het HB is van het allergrootste belang dat wij een duurzame brug weten te leggen tussen de leden en de kiezers.

Aanbeveling 3a: Ook niet-leden moeten mee kunnen doen met de VVD

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Ook niet leden moeten de mogelijkheid hebben om onderwerpen en standpunten ter bespreking in te brengen. Via de nieuwe opzet van nieuwe netwerken, maar ook tijdens bijeenkomsten en vergaderingen moet aan niet leden de kans worden geboden om actief mee te doen. Het HB deelt de conclusie van de commissie dat het stemrecht voorbehouden blijft aan leden.

Aanbeveling 3b: De VVD moet meer modaliteiten voor lidmaatschap bieden aan “liberaal denkenden en voelenden” in Nederland die daarvoor open staan

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Het HB heeft een Commissie ingesteld om een concreet voorstel op korte termijn nader uit te werken en aan het HB te presenteren.

De door de Commissie gemaakte opmerkingen worden daarbij betrokken, maar de in te stellen Commissie zal nadrukkelijk worden gevraagd om met eigen voorstellen te

komen. Het “klassieke” lidmaatschap geeft te weinig ruimte aan het door de samenleving gewenste “maatwerk”. De Commissie dient in het advies rekening te houden met de geldende vastgelegde regels ten aanzien van het lidmaatschap van een politieke partij. In de nieuwe statuten en reglementen wordt de mogelijkheid van verschillende soorten lidmaatschap reeds ingebouwd.

Aanbeveling 3c: Liberalen in Nederland moet meer ruimte worden geboden om hun talenten in te zetten voor de partij

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Ook hiervoor geldt de noodzakelijke betrokkenheid op lokaal en regionaal niveau. Nog nadrukkelijker dan nu moet in kaart worden gebracht welke interesses en vaardigheden bij geïnteresseerde liberalen bestaan om in te zetten voor de VVD.

Aanbeveling 4: De VVD moet zich ontwikkelen tot een open netwerkorganisatie

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Veel van de voorstellen zijn juist hierop gericht. Het realiseren van een open netwerkorganisatie kan niet alleen worden bereikt door het opstellen van regels op papier. Het denken en handelen van VVD'ers op alle niveaus en binnen alle netwerken bepaalt het succes. Openheid straalt je immers uit door de wijze waarop we anderen benaderen.

Aanbeveling 4a: De huidige afdelingen moeten zich ontwikkelen tot “geografische VVD-netwerken”

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. De belangrijke taken die afdelingen, intern en extern, binnen de gemeentes moeten uitvoeren, verdienen een andere aanpak dan in de huidige structuur is vastgelegd.

Voorstel van het HB:

Instellen van “Lokale Netwerken” waarin voormalige afdelingen opgaan. Op lokaal niveau ontstaat daardoor een krachtige en slagvaardige organisatie, die aan de noodzakelijke taken op de juiste wijze invulling kan geven. Een lokaal netwerk kan verschillende gemeentes of één grote gemeente omvatten. (Bijvoorbeeld: “VVD Lokaal Neder-Betuwe” of “VVD Lokaal Amsterdam”)

Het HB heeft de volgende taken vastgesteld waar een “Lokaal Netwerk” uitvoering aan dient te geven:

- 1.** Binden, verbinden en faciliteren van liberaal denkenden en voelenden.
- 2.** Het opstellen van een kandidatenlijst en een verkiezingsprogramma voor gemeenteraadsverkiezingen in het lokaal netwerk en het organiseren van verkiezingscampagnes in het lokaal netwerk.
- 3.** Het organiseren van cursussen en het scouten van talenten voor functies op lokaal, regionaal en landelijk niveau.
- 4.** Het stimuleren van ideevorming en debat in het lokaal netwerk.
- 5.** Het onderhouden van contact met volksvertegenwoordigers en bestuurders die tot het lokaal netwerk behoren.

6. Het bevorderen en stimuleren van de uitvoering van het door de Algemene Vergadering vastgestelde beleid van het hoofdbestuur.
7. Al hetgeen voortvloeit uit de statuten en de reglementen van de VVD.

Het HB gaat er van uit dat afdelingen in een bepaalde regio, op basis van de geformuleerde taken, zelfstandig tot deze samenwerking komen. Om bovenstaande taken goed te kunnen uitvoeren is het HB van mening dat lokale netwerken tenminste 200 leden dienen te hebben en bestaan uit tenminste één gemeente. In de zomer van 2016 zal het HB de vorderingen evalueren en beoordelen. Daar waar nodig zal het HB op dat moment eigenstandig initiatieven nemen.

Aanbeveling 4b: De huidige partijcommissies moeten zich ontwikkelen tot “thematische VVD-netwerken”

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. In nader overleg met de bestaande partijcommissies zal worden gewerkt aan deze nieuwe benadering en invulling. Van het allergrootste belang is de openheid van deze netwerken ten opzichte van liberalen in ons land, die nu geen lid zijn van de VVD.

Aanbeveling 4c: De huidige VVD-netwerken moeten zich ontwikkelen tot “thematische netwerken”

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. In nader overleg met de bestaande netwerken zal worden gewerkt aan deze nieuwe benadering en invulling. Het HB zal bovendien actief en uitnodigend initiatieven voor de oprichting van nieuwe netwerken faciliteren.

De thematische netwerken krijgen een lichte organisatievorm. De voorzitters van de thematische netwerken worden door het Hoofdbestuur benoemd. De thematische netwerken zijn zelf bevoegd te besluiten tot het instellen van een bestuur of de organisatie van zijn besluitvorming.

Thematische netwerken dienen de doelstellingen van de VVD te onderschrijven en het thema dient relevant te zijn.

De taken van de thematische netwerken zijn als volgt:

Taken van de thematische netwerken:

1. Binden, verbinden en faciliteren van liberaal denkenden en voelenden die een gemeenschappelijke interesse hebben.
2. Bijdragen aan het inhoudelijke debat en het organiseren van bijeenkomsten rondom het thema van het thematische netwerk.
3. Het voordragen van kandidaten bij de PSC voor de verkiezingen voor de Eerste en Tweede Kamer en het Europees Parlement.
4. Het onderhouden van contact met volksvertegenwoordigers en bestuurders die op het terrein van het thematische VVD-netwerk actief zijn.

5. Al hetgeen overigens bevorderlijk is aan het doel van de VVD betreffende het thema.

Aanbeveling 4d: De Kamercentrales moeten worden opgeheven. Het Hoofdbestuur moet worden aangevuld met leden met geografische of thematische verantwoordelijkheid

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. In de dagelijkse praktijk blijkt echter dat de Kamercentrales op verschillende momenten een belangrijke rol spelen binnen hun lokale gebied. Het HB is wel van mening dat het volgen van de zogenaamde kieskringen in de huidige tijd onnodig is. Het HB kiest er niet voor om het HB uit te breiden, maar kiest juist voor het verkleinen van het aantal HB-leden. Om het belang van de regio's binnen de nieuwe opzet te onderstrepen en meer direct overleg te kunnen voeren met de regio's wordt een Landelijk Bestuursoverleg gevormd dat bestaat uit de voorzitters van de regio's en de leden van het HB.

Voorstel van het HB:

De Kamercentrales worden opgeheven. Er worden Regio's ingesteld. Daarbij worden provinciale taken samengevoegd. Een Regio omvat verschillende lokale VVD netwerken.

De volgende regio's worden ingesteld:

- Brabant, Zeeland en Limburg: VVD Regio Zuid Nederland
- Amsterdam, NHN, NHZ: VVD Regio Noord Holland
- Rotterdam, Den Haag, ZHN, ZHZ: VVD Regio Zuid Holland
- Groningen, Friesland, Drenthe: VVD Regio Noord Nederland
- Gelderland, Overijssel: VVD Regio Oost Nederland
- Utrecht, Flevoland: VVD Regio Midden Nederland
- Afdelingen buiten Nederland: VVD Internationaal

Een regio is verantwoordelijk voor

Taken van de regio's:

1. Binden, verbinden en faciliteren van lokale netwerken.
2. Het opstellen van een kandidatenlijst en een verkiezingsprogramma voor Provinciale Staten- en waterschapsverkiezingen in de regio en het organiseren van verkiezingscampagnes in de regio.
3. Het organiseren van masterclasses en het scouten van talenten voor functies op lokaal, regionaal en landelijk niveau.
4. Het bevorderen en stimuleren van het goede verloop van de werkzaamheden in de lokale netwerken binnen haar gebied.

5. Het bevorderen en stimuleren van de uitvoering van het door de Algemene Vergadering vastgestelde beleid van het Hoofdbestuur.
6. Al hetgeen voortvloeit uit de statuten en de reglementen van de VVD.

Iedere regio heeft een regiobestuur dat door de leden in die regio wordt gekozen. De Penningmeester en Secretaris worden in functie gekozen. Voor het voorzitterschap van een regio doen de leden van de regio een voordracht aan het HB. Deze voordracht kan uit meerdere kandidaten bestaan wanneer de regio daartoe besluit. Het HB benoemt de voorzitter van een regio en daarmee tevens tot lid van het Landelijk Bestuursoverleg.

Voor de internationale regiovoorzitter geldt een uitzondering. Deze wordt op gelijke wijze gekozen als de HB-leden, tijdens de Algemene Vergadering. De internationale regiovoorzitter is verantwoordelijk voor de internationale netwerken, de vertegenwoordiging van de VVD in het buitenland, de contacten van de VVD met zusterpartijen en de organisatie van trainingen die de VVD in andere landen aan aankomend politici geeft.

Hoofdbestuur

Het HB wordt gevormd door:

- Voorzitter
- Vicevoorzitter
- Algemeen Secretaris
- Penningmeester
- Bestuurslid Opleidingen & Trainingen
- Bestuurslid Communicatie & Campagne

Het Hoofdbestuur is belast met de algemene leiding van de VVD en met de uitvoering van de besluiten van de Algemene Vergadering. Dit komt in het kort neer op:

1. Het organiseren, voorbereiden en faciliteren van de Algemene Ledenvergaderingen.
2. Het bevorderen en stimuleren van het goede verloop van de werkzaamheden in de regio's, lokale netwerken en thematische netwerken.
3. Het publiceren van geldende termijnen bij verkiezingen. Het opstellen van een (advies)kandidatenlijst en een concept-verkiezingsprogramma voor de Tweede Kamerverkiezingen en de verkiezingen van het Europees Parlement. Het opstellen van een (advies)kandidatenlijst voor de Eerste Kamerverkiezingen.
4. Het beheren van de geldmiddelen van de VVD. Het verzorgen van de contributie-afdracht naar de Regio's en lokale netwerken.
5. De ledenadministratie.
6. Het scouten van talenten voor functies op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

7. Het voeren van (permanente) campagne op landelijk niveau en het bewaken van het A-merk VVD.
8. Het organiseren van trainingen voor niet-leden, leden en volksvertegenwoordigers van de VVD.
9. Het onderhouden van de contacten met de politieke vertegenwoordigers van de VVD.
10. Het optreden namens de partij in de richting van de media.
11. Al hetgeen voortvloeit uit de statuten en reglementen.

Landelijk Bestuursoverleg

Het Landelijk Bestuursoverleg (LB) wordt gevormd door:

- De leden van het HB
- De voorzitters van de Regio's

Het Landelijk Bestuursoverleg vergadert tenminste vier keer per jaar en bespreekt de voorstellen van het Hoofdbestuur en de huidige situatie van de VVD op lokaal en landelijk niveau.

Het Landelijk Bestuursoverleg kent tevens een aantal vastgelegde besluitvormende taken, zoals het vaststellen van de kandidatenlijst voor de Tweede en Eerste Kamerverkiezingen en het Europees Parlement wanneer minder dan 50 procent + 1 van de leden heeft deelgenomen aan een ledenraadpleging.

Aanbeveling 4e: Het Hoofdbestuur moet een meer coördinerende, faciliterende en inspirerende rol spelen

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Mede door het instellen van een Landelijk Bestuursoverleg ontstaat meer persoonlijke betrokkenheid bij de regio's door het HB en door de regionale voorzitters bij elkaar. Uiteraard komt het ook hier weer aan op de invulling door de betrokkenen.

Aanbeveling 4f: De partijorganisatie moet beter worden ingericht op verkiezingsmomenten

In zijn algemeenheid is het natuurlijk waar dat de partij altijd klaar moet zijn voor verkiezingen. Ook is waar dat de permanente campagne vraagt om een andere en voortdurende aandacht. Het HB ziet in de aanbeveling de achterliggende gedachte dat de partijorganisatie, in nog nauwer overleg met de regio's en de lokale netwerken, meer betrokken moet zijn op plaatselijke verkiezingsmomenten. Ook in het Landelijke Bestuursoverleg (LB) zal hier aandacht aan worden gegeven. Dat alles altijd *nog* beter kan wordt door het HB van harte onderschreven.

Aanbeveling 5: Ideevorming en debat moet worden verbreed en gestructureerd

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Het HB voorziet een grote rol van de verschillende thematische netwerken hierbij. Meer inbreng tijdens (lokale) bijeenkomsten en congressen kan het succes daarvan ondersteunen.

Aanbeveling 6: De VVD moet de huidige online communicatiemogelijkheden beter inzetten

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Met het instellen van het online-team is de VVD actiever dan ooit op de social media. Toch zijn er nog veel verbeterpunten mogelijk, zeker ook daar waar het de bundeling van communicatie betreft vanuit de nieuw op te zetten netwerken en regio's. Juist de thematische netwerken moeten nadrukkelijk gebruik maken van deze vormen van communicatie.

Aanbeveling 7: Systemen die werken met afgevaardigden moeten worden afgeschaft

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Daar waar betrokkenheid, bundeling en participatie van zo veel als mogelijk liberalen wordt nagestreefd, past dit soort van getrapte besluitvorming niet meer binnen de structuur.

Aanbeveling 8: De Partijraad moet worden afgeschaft. Er moeten nieuwe platformen voor debat worden gevormd

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Het HB denkt daarbij vooral aan het organiseren van flitscongressen/Liberale VVD dagen welke openbaar toegankelijk zijn, in nauwe samenwerking met de thematische netwerken. In nader overleg met het Presidium van de huidige Partijraad zal worden gewerkt aan deze nieuwe benadering en invulling.

Aanbeveling 9: Een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor landelijke verkiezingen

Het HB onderschrijft de doelstellingen van deze aanbeveling en neemt deze over. Aan de gehele procedure rond de opstelling van een kandidatenlijst liggen belangrijke afwegingen ten grondslag. De kandidatenlijsten zijn immers de uiteindelijke basis voor het vormen van een fractie. Binnen een fractie moeten verschillende aandachtsgebieden ten aanzien van de kandidaten overwogen worden. Te denken valt aan kennis, kunde, ervaring, opleiding, evenwichtige representatie van de samenleving, lokale samenstelling. In toenemende mate moet ook aandacht worden geschonken aan mogelijke zaken die in het kader van de integriteit een rol kunnen spelen. De Permanente Scoutingscommissie (PSC) speelt bij dit complexe proces een zeer belangrijke rol.

De vraag bij het opstellen van de advieslijst is niet alleen of een individuele kandidaat geschikt is voor een plaats op de lijst, maar of de *totale samenstelling* van de lijst voldoende recht doet aan de noodzakelijke criteria.

Het vaststellen van kandidatenlijsten heeft belangrijke gevolgen voor de samenstelling van de uiteindelijke fracties. De advieslijst komt dan ook tot stand na een zorgvuldig, langdurig en intensief proces, waarbij verschillende afwegingen worden gemaakt.

Het HB wil recht doen aan de democratische invloed van leden bij de wijze waarop een kandidatenlijst uiteindelijk tot stand komt, maar moet ook voldoende de rol van het nauwkeurige selectieproces door de PSC verankeren in de procedure.

Voorstel van het HB:

Uitgangspunt blijft dat ieder VVD lid, die beschikt over de nader uit te werken “startkwalificaties”, zich kan melden als kandidaat voor een plaats op de lijst. De voordracht van mogelijke kandidaten door de verschillende netwerken, de PSC, de regio’s en het HB wordt mogelijk gemaakt.

In het kaderstellend advies wordt een profiel opgenomen waarin ook de “startkwalificaties” van de kandidaten, alsmede de criteria voor de samenstelling van de fractie als geheel, worden vastgelegd.

De verschillende regio’s organiseren bijeenkomsten waar regionale/lokale kandidaten zich kunnen presenteren. Deze bijeenkomsten zijn openbaar toegankelijk. De leden van de betreffende regio kunnen, bij stemming tijdens deze bijeenkomsten, een volgorde aangeven ten aanzien van “hun” kandidaten en daarmee aangeven welke steun deze kandidaten binnen de regio genieten. Binnen de regio’s is veelal directe kennis beschikbaar over de achtergrond en geschiktheid van een kandidaat. Kandidaten zijn niet zelden reeds actief op lokaal niveau. De uitslagen worden door de regio aan het HB, LB en de PSC meegedeeld.

De PSC volgt actieve leden over een periode van meerdere jaren. Ook bestaat er inzicht in de wijze waarop cursussen en opleidingen door potentiële kandidaten werden gevolgd en afgesloten. Met iedere kandidaat wordt, in de aanloop naar het advies aan het HB over de lijst, een intensief persoonlijk gesprek gevoerd. Ook ten aanzien van de integriteit komen verschillende aspecten aan de orde.

Ieder jaar wordt met de zittende leden van een landelijke fractie bovendien een functioneringsgesprek door de fractievoorzitter en de partijvoorzitter gevoerd.

De PSC brengt een advies uit aan het HB ten aanzien van de kandidatenlijst. De uitslagen van de regionale stemmingen worden daarbij meegewogen.

Het HB ontvangt dit advies van de PSC, voert overleg met verschillende betrokken adviseurs en neemt, na overleg in het LB, een besluit over de advieslijst.

Deze advieslijst wordt voorgelegd aan de leden. De leden kunnen zich uitspreken over de voorgelegde advieslijst door middel van een ledenraadpleging.

Het HB is van mening dat de ledenraadpleging recht moet doen aan de invloed die ieder individueel lid kan uitoefenen. Het systeem “One Person, One Vote” en “meeste stemmen gelden” is daarvoor het meest geëigend. Bij het hanteren van dit systeem is het aantal leden dat daadwerkelijk heeft gestemd van belang.

Wanneer 50 procent + 1 van de leden heeft deelgenomen aan de ledenraadpleging is de uitslag van de ledenraadpleging bepalend en is de kandidatenlijst daarmee vastgesteld.

In het rapport van de Commissie wordt voorgesteld om, wanneer minder dan 50 procent + 1 van de leden heeft deelgenomen aan de ledenraadpleging, automatisch de advieslijst dan als de definitieve kandidatenlijst vast te stellen.

Het HB is van mening dat ook in dat geval de uitslag van de ledenraadpleging mee moet kunnen wegen in de vaststelling van de uiteindelijke kandidatenlijst. Wanneer minder dan 50 procent + 1 van de leden heeft deelgenomen aan de ledenraadpleging wordt de kandidatenlijst vastgesteld door het Landelijk Bestuursoverleg. Door het Landelijk Bestuursoverleg wordt in dat geval het resultaat van de ledenraadpleging nadrukkelijk betrokken bij de definitieve vaststelling van de kandidatenlijst.

Aanbeveling 10: Een nieuwe kandidaatstelling voor lokale en regionale verkiezingen

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Voor lokale en regionale verkiezingen moet een helder eenduidig beleid komen.

Het HB vindt het van belang dat alle liberalen die woonachtig zijn in het betreffende gebied (gemeente, waterschap, provincie) betrokkenheid hebben bij het proces om te komen tot een kandidatenlijst. Het stemrecht is echter voorbehouden aan de leden.

Iedereen kan zich kandidaat stellen, mits men beschikt over de gestelde startkwalificatie. De gestelde startkwalificatie wordt door de Ledenvergadering van het lokale netwerk vastgesteld in het kaderstellend advies.

Zodra een persoon zich kandidaat stelt en op de groslijst wordt geplaatst, dient deze lid te zijn van de VVD.

Tijdens de ALV waarin de definitieve groslijst wordt vastgesteld kunnen, na instemming van de ALV, nog mensen worden toegevoegd aan de groslijst.

De kandidatenlijsten worden vastgesteld tijdens een Ledenvergadering. Er is geen mogelijkheid tot een ledenraadpleging.

Aanbeveling 11: De VVD moet haar financiële basis verbreden

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Voor de juiste invulling wordt mede het advies afgewacht van de ingestelde Commissie die zal adviseren aan het HB betreffende de modaliteiten voor het lidmaatschap. Een andere Commissie is reeds ingesteld om het onderwerp fondsenwerving te onderzoeken.

Aanbeveling 12: Binnen de netwerkorganisatie moet aandacht zijn voor de borging van het "A-merk VVD"

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. De VVD staat als politieke partij voor kwaliteit in handelen en uitstraling. Ook de herkenbaarheid van het merk is van groot belang. Het opzetten van een open en toegankelijke netwerkorganisatie mag niet leiden tot onduidelijkheid over wat de VVD is en waar de VVD voor staat. Dit vraagt om nauwe betrokkenheid tussen netwerken, regio's, de verschillende fracties, de verschillende

bestuurders en het HB. Communicatie, intern en extern, vraagt dan ook in de nieuwe opzet veel aandacht.

Aanbeveling 13: Optimalisatie van de partijorganisatie dient meer dan nu het geval is een continu aandachtspunt te zijn

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Juist een politieke partij moet steeds alert blijven op de veranderingen en wensen vanuit de samenleving. Het HB heeft niet de illusie dat de voorgestelde maatregelen in dit rapport het einde zijn van een proces. Integendeel, hiermee begint het pas. Regelmatig zal getoetst moeten worden of de partijorganisatie nog voldoet aan de eisen van de tijd en van de toekomstige tijd.

Aanbeveling 14: Aan het proces van implementatie moet zorgvuldig aandacht worden besteed

Het HB onderschrijft deze aanbeveling. Met de voorgestelde besluiten stellen wij ingrijpende, maar in onze ogen noodzakelijke, wijzigingen voor. Wellicht is dit de grootste structurele hervorming van onze partij sinds 1948. Dat op zichzelf dicteert een zorgvuldige aanpak. Het opheffen van bepaalde onderdelen van de partijstructuur heeft ook gevolgen voor VVD'ers die zich met ziel en zaligheid hebben ingezet voor het vervullen van een functie. Ook dat vereist een zorgvuldige benadering en opvolging.

Tot slot

De hierboven genoemde voorstellen vereisen voor een deel nadere uitwerking en overleg om omgezet te kunnen worden naar maatregelen en acties.

Om daadwerkelijk uitvoering te kunnen geven aan een deel van de besluiten is een wijziging van de statuten en/of het reglement noodzakelijk. In die gevallen is zelfs nauwkeurige tekstuele uitwerking nodig. Het HB kiest ervoor om de statuten en reglementen geheel nieuw te presenteren.

Het tekstuele voorstel van de nieuwe statuten en reglementen is een weerslag van de hiervoor beschreven aanbevelingen. Het besluit inzake de nieuwe statuten en reglementen is onder de huidige statuten voorbehouden aan de Algemene Vergadering van Afgevaardigden, nadat afdelingen zich hierover in hun eigen ledenvergadering hebben kunnen uitspreken.

Gedurende de komende tijd worden er regionale bijeenkomsten door het Hoofdbestuur en de Kamercentrales, provinciecentrales en afdelingen georganiseerd zodat er toelichting gegeven kan worden op de bovenstaande voorstellen.

De data en plaatsen zijn als volgt:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| • Woensdag 23 september | Utrecht/Maarssen |
| • Woensdag 30 september | Zaandam |
| • Woensdag 7 oktober | Nijmegen |
| • Maandag 12 oktober | Tolbert |

- Zaterdag 17 oktober Roermond
- Maandag 19 oktober Dordrecht
- Woensdag 21 oktober Goirle
- Maandag 26 oktober Goes
- Woensdag 28 oktober Zwolle

Op de website van de VVD staat meer informatie over de locatie en de tijdstippen.

Bijlage

- Rapport “De VVD in de 21^e eeuw: van bolwerk naar netwerk” (ter kennisname)

**De VVD in de 21^e eeuw:
van bolwerk naar netwerk**

*Commissie Toekomst van de VVD-structuur
Den Haag, juni 2015*



Woord vooraf

De maatschappij is voortdurend in verandering en vertrouwde systemen en structuren staan daarbij onder druk. De nieuwe media versterken het proces van transformatie.

Het is voor liberalen een positief gegeven dat we leven in een open samenleving waarin mensen zich met elkaar verbinden. Dit geeft immers dynamiek en vooruitgang. We zien echter wel dat die beweging zo snel gaat dat menig bestaande structuur daar niet meer in past. Dat geldt ook voor onze VVD-organisatie.

Twaalf jaar geleden werd in de VVD een discussie gevoerd over de noodzaak de partijorganisatie te transformeren. Er is toen gekozen voor een aantal afzonderlijke wijzigingen. De commissie die nu door het Hoofdbestuur is ingesteld, heeft gemeend met robuuste voorstellen te komen die met elkaar samenhangen. Deze voorstellen moeten de partijorganisatie klaarmaken voor een volgend tijdvak.

Gedurende het project zijn talrijke en verschillende uitdagingen waar de partij voor staat bij de commissie neergelegd. De commissie adresseert deze niet allemaal concreet in dit rapport. De commissie is echter van mening dat ook voor de aanpak van deze uitdagingen in het rapport een duidelijke richting wordt gegeven.

Hoewel over onderdelen stevig is gediscussieerd en de meningen niet altijd gelijklopend waren, is een ieder binnen de commissie het erover eens dat dit een moment is om daadwerkelijk zaken anders in te richten. Energie, kennis en middelen moeten immers goed worden ingezet om een sterke VVD te houden, maar bovenal om onze partij instrument te laten zijn bij het liberaler maken van Nederland.

Arno Brok

Voorzitter van de Commissie Toekomst van de VVD-structuur

Samenvatting

De VVD werkt aan een liberaler Nederland door als politieke partij invloed uit te oefenen in de Eerste en Tweede Kamer, in provincies en waterschappen, in gemeenten en bestuurscommissies en in het Europees Parlement. Deze bestuurslagen zijn ingericht als representatieve democratieën.

Als politieke partij binnen een representatieve democratie dient de VVD te fungeren als brug tussen samenleving en overheid. Om deze rol goed te kunnen vervullen, dient de VVD te zorgen voor mensen, ideeën en geld.

De VVD wordt bij de invulling van deze rol ondersteund door een partijorganisatie die voor een groot deel nog stamt uit 1948, het jaar waarin de partij werd opgericht. Een vereniging met leden, meerdere hiërarchische lagen en een gecultiveerd systeem van commissies. De maatschappij heeft zich de afgelopen decennia echter steeds meer ontwikkeld tot een netwerkmaatschappij. In deze netwerkmaatschappij werken mensen in steeds wisselende verbanden aan het realiseren van hun doelen. Door de huidige communicatiemogelijkheden komen deze verbanden sneller tot stand en is er geen beperking meer van tijd en plaats.

Anno 2015 loopt de VVD met deze organisatie uit 1948 tegen een aantal problemen aan en wordt een aantal kansen niet benut:

- ✓ Voor een goede uitvoering van haar functies heeft de VVD 'mensen' nodig: kiezers, volksvertegenwoordigers en bestuurders, mensen die bijdragen aan idee- en programmavorming en mensen die de vereniging financieel of anderszins draaiende houden. Daarom is het belangrijk dat de VVD een stevige band opbouwt en onderhoudt met alle 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland. Op dit moment onderhoudt de VVD echter vooral contact met liberalen die zich via een 'klassiek' lidmaatschap aan de partij hebben verbonden. Dat aantal neemt al jaren af: in 1982 telde de VVD 102.888 leden, nu zijn 30.668 (peildatum 1 juni 2015) mensen lid van de partij. Bij de Tweede Kamerverkiezingen in 2012 hebben echter 2,4 miljoen kiezers op de VVD gestemd. Bovendien onderhoudt de VVD met de huidige organisatie contact met een specifiek deel van liberaal Nederland. Het VVD kiezersbestand is namelijk in veel opzichten meer divers dan het ledenbestand van de partij.
- ✓ Ideevorming en debat behoren tot de belangrijkste functies van een politieke partij. De partijorganisatie hapert met betrekking tot deze functies in een aantal opzichten: ideevorming en debat hebben nergens een kristallisatiepunt, er heerst 'koud watervrees' - openlijke debatten worden sterk geregisseerd – en de buitenwereld (individuen en instituten) wordt bij ideevorming en debat niet of nauwelijks betrokken. De TeldersStichting speelt niet de centrale rol die van een moderne denktank mag worden verwacht.

- ✓ Met de nieuwe communicatiemogelijkheden zijn mensen meer dan ooit direct en overal met elkaar verbonden. Het is de normaalste zaak om altijd en overal met elkaar te communiceren. Deze communicatiemogelijkheden zijn bij uitstek geschikt om een relatie te onderhouden met liberalen in Nederland, zowel met leden als met niet-leden. Binnen de huidige partijorganisatie worden de kansen van de nieuwe communicatiemogelijkheden echter nog onvoldoende benut.
- ✓ De hiërarchische structuur met een Hoofdbestuur, Provinciecentrales, Waterschapcentrales, Kamercentrales en afdelingen zorgt voor knelpunten en sluit niet aan op de hedendaagse platte netwerkmaatschappij. Binnen deze structuur staat de positie van Kamercentrales onder druk en zijn veel afdelingen te klein om de belangrijke rol die zij hebben goed te vervullen. Bovendien is de wijze van besturen van de partij gericht op 'command and control', terwijl de functionele wijze van besturen in de netwerksamenleving is gebaat bij 'energize and empower'. De partijorganisatie kent nog veel indirecte participatie: stemgerechtigde Partijraadsleden, een Algemene Vergadering van Afgevaardigden en een Advieslijst Vergadering van Afgevaardigden. Deze wijze van organisatie sluit niet meer aan bij een maatschappij waarin men gewend is om direct met elkaar te kunnen communiceren en om direct te kunnen participeren.
- ✓ De VVD is in financieel opzicht sterk afhankelijk van het aantal leden van de partij en van het aantal zetels in de Tweede Kamer. Deze volumeafhankelijkheid brengt het probleem met zich dat de financiële middelen van de partij worden beperkt wanneer het tegenzit en dat de partij juist dan haar werk niet kan doen zoals gewenst.

Politieke partijen blijven naar verwachting in de nabije toekomst een belangrijke rol spelen binnen het Nederlandse politiek-bestuurlijke stelsel. Om ook de komende jaren succesvol te kunnen werken aan een liberaler Nederland dient de VVD de bovenstaande uitdagingen aan te pakken. Daarvoor is het noodzakelijk dat:

- ✓ De partijorganisatie met spoed wordt veranderd. De ontwikkeling van de netwerkmaatschappij heeft eind jaren '90 een vlucht genomen. Om binnen deze maatschappij succesvol te kunnen zijn, hebben nieuwe en bestaande organisaties zich als een netwerk georganiseerd. De VVD heeft echter haar klassieke, hiërarchische partijorganisatie behouden en mist daardoor in meerdere opzichten de aansluiting met de maatschappij, terwijl juist deze aansluiting zo belangrijk is voor het goed functioneren van een politieke partij. De partijorganisatie dient dan ook urgent te worden hervormd om ook in de toekomst succesvol te kunnen werken aan een liberaler Nederland.

- ✓ De partij 'inclusiever' wordt. De VVD moet in meerdere opzichten 'inclusiever' worden. Het is noodzakelijk dat de VVD interactie aangaat met iedereen die in Nederland in vrijheid iets van zijn of haar leven wil maken. Wanneer meer verschillende mensen meedoen met de VVD, kan de partij verschillende aspecten van haar brugfunctie beter vervullen. Zo wordt het makkelijker om geschikte kandidaten voor raden, besturen en commissies te vinden (rekrutering), weet de partij beter wat er leeft onder de 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland (representatie) en kunnen bij ideevorming en debat de meningen van verschillende 'liberaal denkenden en voelenden' worden betrokken (integratie).

- ✓ Dat de partijorganisatie in al haar facetten verandert. De huidige partijorganisatie hapert in meerdere opzichten, omdat verschillende organisatie-elementen niet conform de eisen van de huidige maatschappij zijn ingericht. De partij dient in al haar facetten te veranderen om ook in de toekomst te kunnen blijven werken aan een liberaler Nederland. Het veranderen van één of enkele organisatie-elementen brengt namelijk geen significante verandering teweeg. De partij moet dus in zijn geheel veranderen: van Hoofdbestuur tot afdeling! De liberale waarden (vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, gelijkwaardigheid en sociale rechtvaardigheid) van de partij blijven echter fier overeind. Ook in de huidige maatschappij hebben zij voor velen een grote aantrekkingskracht.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	18
Samenvatting	19
Inhoudsopgave	22
Hoofdstuk 1 De opdracht	24
Achtergrond van de opdracht	24
De opdracht aan de commissie	24
Hoofdstuk 2 De commissie	26
Samenstelling van de commissie	26
Werkwijze van de commissie	27
Opbouw van het rapport	30
Hoofdstuk 3 De VVD anno 2015: doel, functies en partijorganisatie	31
Doel	31
Functies	31
Huidige partijorganisatie	33
Hoofdstuk 4 Bevindingen	34
Hoofdstuk 5 Conclusies	47
Conclusie 1 – Politieke partijen met hun kernfuncties (mensen, ideeën, geld) blijven voorlopig relevant.	47
Conclusie 2 – Verandering van de partijorganisatie is urgent.	47
Conclusie 3 – We moeten ‘inclusiever’ worden.	47
Conclusie 4 – Het is noodzakelijk dat de partijorganisatie in al haar facetten verandert.	47
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	49
Pak nu door	49
Geef waardering aan onze trouwe leden.....	49
Maak de VVD meer ‘inclusief’	49
Moderniseer de partijorganisatie	52

Blijf investeren	63
Hoofdstuk 7 Handreiking voor het vervolgtraject	65
Aanbevelingen die door het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt en daarna direct kunnen worden ingevoerd.	65
Aanbevelingen die verdere uitwerking door het Hoofdbestuur behoeven en waarvoor wijziging van de statuten of het huishoudelijk reglement noodzakelijk is.	66
Aanbevelingen die onder verantwoordelijkheid van het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt door een speciaal hiervoor ingestelde werkgroep.....	67
Literatuur	68

Hoofdstuk 1 De opdracht

Achtergrond van de opdracht

De VVD werkt aan een liberaler Nederland. Dit bereiken wij door de invloed van de VVD te vergroten. Daarvoor is het belangrijk dat de partij een stevige band opbouwt en onderhoudt met haar kiezers.

De laatste jaren is de veranderlijkheid onder kiezers (electorale volatiliteit) echter groot en het aantal VVD-leden neemt al jaren gestaag af. Dit heeft onder andere tot gevolg dat we steeds meer moeite moeten doen om raden, besturen en commissies te bemensen met enthousiaste en deskundige VVD-ers.

Anno 2015 is de VVD nog 'klassiek' georganiseerd: een vereniging met leden, meerdere hiërarchische lagen en een gecultiveerd systeem van commissies. De maatschappij heeft zich de laatste decennia echter ontwikkeld tot een netwerkmaatschappij: een geheel van losse onderdelen die per situatie bekijken welke samenwerking nodig is om een doel te realiseren.

Sluit de organisatie-inrichting van de VVD nog wel aan bij deze netwerkmaatschappij? Slagen we er met onze organisatie-inrichting nog wel in om een stevige band op te bouwen met onze kiezers? Moeten we onze organisatie-inrichting veranderen om ook in de toekomst te kunnen werken aan een liberaler Nederland? Zo ja, welke veranderingen moeten dan plaatsvinden?

Het Hoofdbestuur van de VVD is in 2014 het project Toekomst van de VVD-structuur gestart om antwoorden te vinden op deze vragen. Voor de uitvoering van het project is door het Hoofdbestuur een commissie ingesteld onder leiding van Arno Brok.

De opdracht aan de commissie

Het Hoofdbestuur heeft de commissie gevraagd een antwoord te formuleren op de volgende vraag:

Hoe moet de VVD er in de toekomst uitzien?

Deze vraag betreft zowel de functie als de organisatie van de partij. Door het Hoofdbestuur zijn dan ook de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de functie van een politieke partij in de toekomst?
2. Op welke manier kan de VVD in de toekomst een brug slaan tussen de partij en haar kiezers?

3. Hoe ziet de organisatiestructuur van de VVD er in de toekomst uit rekening houdend met de functie van politieke partijen en het belang van de relatie met de kiezer?

De commissie rapporteert aan het Hoofdbestuur en niet aan de partij. Het Hoofdbestuur zal na behandeling van het rapport nadere voorstellen aan de partij voorleggen.

Hoofdstuk 2 De commissie

Samenstelling van de commissie

De Commissie Toekomst van de VVD-structuur bestond uit twaalf personen. De samenstelling van de commissie was zodanig dat de partij in de volle breedte was vertegenwoordigd in de commissie.

De leden van de Commissie Toekomst van de VVD-structuur:

Arno Brok

Voorzitter van de Commissie Toekomst van de VVD-structuur, voorzitter van de VVD-Bestuurdersvereniging, burgemeester van de gemeente Dordrecht

Rob Besseling

VVD-lid

Avine Fokkens

Lid van de Provinciale Staten Fryslan (fractievoorzitter), bestuurslid van de VVD-Bestuurdersvereniging Fryslan, voormalig lid van de Partijcommissie Veiligheid en Justitie, voormalig bestuurslid van de Kamercentrale Fryslan, voormalig bestuurslid van VVD Leeuwarden, voormalig voorzitter van het Liberaal Vrouwen netwerk Fryslan

Jan Huitema

Europarlementariër

Max Kerremans

Voorzitter van het Presidium van de Partijraad, lid van de Partijcommissie Defensie, lid van de scoutingscommissie van de Kamercentrale Zuid-Holland Noord

Robert Reibestein

Vicevoorzitter van het VVD Hoofdbestuur, lid van het Presidium van de Partijraad, lid van het Curatorium van de TeldersStichting

Judith Tielen

Lid van de Gemeenteraad Utrecht, voormalig algemeen secretaris van het VVD Hoofdbestuur, voormalig voorzitter van VVD Utrecht

Robert Vermeulen

Voorzitter van de Kamercentrale Noord-Holland Noord, voorzitter van de Provinciecentrale Noord-Holland

Barbara Visser

Lid van de Tweede Kamer, voormalig wethouder van de gemeente Zaanstad

Lucie Wigboldus

Directeur van het Algemeen Secretariaat

Aline Zwierstra

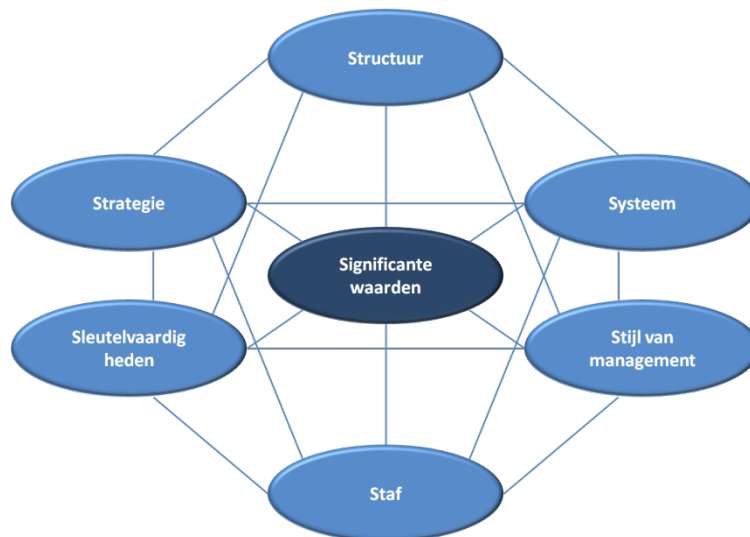
Bestuurslid van het netwerk Liberaal Maatschappelijk Middenveld, lid van de Partijraad, voormalig lid van de Gemeenteraad Eindhoven (fractievoorzitter)

Kartinie Martowirono

Hoofd van het Cluster Strategie van het Algemeen Secretariaat

Werkwijze van de commissie

Het succes van een organisatie is afhankelijk van de wijze waarop de organisatie is ingericht. Daarbij spelen meerdere organisatie-elementen een rol. Het veel gebruikte 7S model (Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982) beschrijft zeven elementen: structuur, strategie, systemen, significante waarden, sleutelvaardigheden, stijl van management en staf (Figuur 1). Deze elementen zijn te beschouwen als kompassen. Bij een succesvolle organisatie wijzen alle kompassen in dezelfde richting. Significante verandering van een organisatie kan alleen worden bewerkstelligd wanneer alle – en niet slechts één of enkele - kompassen op dezelfde manier van richting veranderen.



Figuur 1 – 7S model

De Commissie Toekomst van de VVD-structuur heeft zich bij haar werkzaamheden, in tegenstelling tot wat de naam van de commissie doet vermoeden, niet alleen gericht op structuur, maar ook op andere belangrijke organisatie-elementen. Het 7S model is daarbij op de achtergrond als 'leidraad' gebruikt. In Tabel 1 is uitgewerkt wat binnen het project onder ieder organisatie-element is verstaan.

De uitwerking betreft de 'verenigingskant' van de partij en niet de 'politieke kant', omdat de commissie daartoe niet de opdracht heeft gekregen.

Organisatie-element	Toepassing binnen het project Toekomst van de VVD-structuur
Structuur	<p>Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties binnen de vereniging.</p> <p>Structuren: ALV, Hoofdbestuur en Algemeen Secretariaat, Kamercentrales, afdelingen, Partijraad, partijcommissies, netwerken.</p>
Strategie	Doelstellingen met betrekking tot de vereniging en de weg waarlangs deze doelstellingen moeten worden bereikt.
Systemen	<p>Alle formele en informele werkwijzen, protocollen en procedures van de vereniging.</p> <p>Voorbeelden van relevante systemen: ledenraadpleging, opleidingssysteem, kandidaatstellingsprocedure, systeem van afgevaardigden, CRM systeem.</p>
Significante waarden	<p>De centrale overtuiging en houding, waar de vereniging voor staat en in gelooft.</p> <p>Significante waarden: vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, sociale rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid.</p>
Sleutelvaardigheden	Kennis en vaardigheden van de vereniging die nodig zijn om de concurrentieslag met andere verenigingen/politieke partijen aan te gaan.
Stijl van management	Stijl van besturen van de vereniging.
Staf	<p>Mensen die zich voor de vereniging inzetten.</p> <p>Staf: Hoofdbestuursleden, bestuurders van de Kamercentrales, afdelingsbestuurders, medewerkers Algemeen Secretariaat, (overige) vrijwilligers.</p>

Tabel 1 – Organisatie-elementen binnen het project Toekomst van de VVD-structuur

De commissie heeft op verschillende manieren informatie verzameld. Daarmee heeft de commissie nadrukkelijk gepoogd om de partij zo veel mogelijk te betrekken bij het project.

De leden vormen de basis van de VVD. Daarom zijn alle leden uitgenodigd om de commissie van input te voorzien. Leden konden bijvoorbeeld een digitale enquête invullen en/of deelnemen aan één van de drie bijeenkomsten in het land. Tijdens het Voorjaarscongres 'Onze Koers' in mei 2015 is door de aanwezige leden volop gediscussieerd over de toekomst van de partijorganisatie. Leden die niet bij het congres aanwezig waren, konden per e-mail hun ideeën meegeven aan de commissie. Wij zijn onder de indruk van de vele enthousiaste leden die hun mening hebben gegeven en die daarmee een belangrijke bijdrage aan het project hebben geleverd.

In de basis van de huidige partijorganisatie is een belangrijke rol weggelegd voor de afdelingen. Als lokaal onderdeel van de partij worden zij geacht het dichtst bij onze leden en kiezers te staan. Afdelingen spelen ook een belangrijke rol bij het liberaler maken van Nederlandse gemeenten. Zo hebben zij bijvoorbeeld de taak om kandidatenlijsten voor gemeenteraden vast te stellen. Vanwege de rol die afdelingen hebben, heeft de commissie ook een enquête onder afdelingsbestuurders uitgezet.

Tijdens expertinterviews is bewust gesproken met andere organisaties en met personen van buiten de VVD. Aan de landelijke bijeenkomsten hebben enkele introducés (niet-leden die de VVD een warm hart toedragen) deelgenomen. Verder zijn niet-leden nauwelijks bij het project betrokken.

Kortom, informatieverzameling heeft plaatsgevonden:

1. Door middel van literatuuronderzoek;
2. Door middel van een enquête onder VVD-leden;
3. Door middel van een enquête onder VVD-afdelingsbestuurders;
4. Door drie landelijke bijeenkomsten verspreid over het land te organiseren, waarvoor zowel VVD-leden als introducés waren uitgenodigd;
5. Door op het Voorjaarscongres 2015 uitgebreid met de aanwezigen te praten over de toekomst van de partij;
6. Door op overige VVD-bijeenkomsten, zoals de Dag van de Afdelingsbesturen 2014 en het Najaarscongres 2014, informatie op te halen;
7. Door middel van interviews met 'experts';

8. Door middel van een opdracht aan Studio VVD. Studio VVD, een training van een jaar voor jonge, ambitieuze VVD'ers om actief te zijn met de achterkant van de politiek, heeft in opdracht van het Hoofdbestuur en de Commissie Toekomst van de VVD-structuur de opdracht 'Van stem naar steun' uitgevoerd. In het kader van deze opdracht hebben zij een analyse gemaakt van drie bestaande VVD-netwerken: Liberaal Publiek, Liberaal Maatschappelijk Middenveld en Young Professional. Met ondersteuning vanuit het Algemeen Secretariaat zijn ook het Liberaal Vrouwenetwerk en het Seniorennetwerk in kaart gebracht;
9. Overig: door middel van gesprekken met mensen van binnen en buiten de partij, uit schriftelijke input van leden en commissies, etc.

Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 3 worden het doel, de functies en de huidige partijorganisatie van de VVD behandeld. In hoofdstuk 4 worden vervolgens enkele bevindingen met betrekking tot de functie en organisatie van de VVD beschreven. In hoofdstuk 5 wordt op basis van de voorgaande hoofdstukken de conclusie getrokken dat de VVD in al haar facetten meer 'inclusief' moet worden. In hoofdstuk 6 geeft de commissie concrete aanbevelingen voor wijziging van de partijorganisatie. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 een handreiking voor het vervolgtraject gegeven.

Hoofdstuk 3 De VVD anno 2015: doel, functies en partijorganisatie

Doel

De VVD streeft naar een liberaler Nederland.

In een artikel op de VVD-website (VVD, 2015) vat premier Mark Rutte in één zin samen hoe de VVD-leider naar Nederland kijkt: “Ik wil een land waarin je zorgt voor jezelf, geeft om een ander en krijgt wat je verdient.”

Zorgen voor jezelf. Voor de meeste mensen is dat vanzelfsprekend. Zelf iets van je leven maken. Door je eigen talenten te herkennen en daarin te investeren. Door actief een baan te zoeken om je eigen geld te verdienen. Door zelf na te denken en keuzes te maken die bij jou passen.

Geven om een ander. Niet iedereen kan altijd voor zichzelf zorgen. Daarom hebben wij oog voor de mensen om ons heen. Nederlanders staan voor elkaar klaar als het echt nodig is.

Krijgen wat je verdient. Wie hard werkt, verdient een goed inkomen. Wie iets speciaals doet, mag daarvoor beloond worden. Als iemand iets doet wat bijna niemand anders kan, dan profiteren we daar allemaal van. Talent is iets om te koesteren!

Functies

De VVD probeert met name een liberaler Nederland te realiseren door als politieke partij invloed uit te oefenen op lokaal (bestuurscommissies en gemeenteraden), regionaal (waterschapsbesturen en Provinciale Staten), nationaal (Eerste en Tweede Kamer) en Europees (Europees Parlement) niveau.

Functies van politieke partijen ten behoeve van de representatieve democratie

De bovenstaande bestuurslagen zijn ingericht als een representatieve democratie. Politieke partijen horen binnen een representatieve democratie te fungeren als brug tussen burgers en overheid. Om deze rol goed te vervullen, dienen politieke partijen te zorgen voor:

- ✓ Zo veel mogelijk zetels in vertegenwoordigende organen en deelname aan coalities;
- ✓ Liberale volksvertegenwoordigers en bestuurders. Uitoefenen van de rekruteringsfunctie: het werven en selecteren van kandidaten voor politieke en bestuurlijke functies. Deze kandidaten moeten worden opgeleid en getraind;

- ✓ Representatie van liberalen in Nederland. Uitoefenen van de representatie-, agenderings-, en articulatiefunctie: het aan de orde stellen en benoemen van vraagstukken die in de samenleving leven. Het oppakken van de problemen en preferenties van groepen in de samenleving. De VVD als 'ogen en oren' van de samenleving;
- ✓ Herkenbare en aansprekende liberale ideeën en programma's. Uitoefenen van de integratiefunctie: het ontwikkelen van een coherente visie op de gewenste inrichting van de samenleving door het entameren van debat;
- ✓ Contact met liberalen in Nederland. Uitoefenen van de communicatiefunctie: de voorgaande functies kunnen alleen goed worden vervuld wanneer de VVD continu contact onderhoudt met haar leden en (potentiële) kiezers.

(Raad voor het openbaar bestuur, 2009)

Functies van de VVD ten behoeve van een liberaler Nederland

Als politieke partij binnen een representatieve democratie dient de VVD bovenstaande functies te vervullen. Om een liberaler Nederland te realiseren, dient de VVD te zorgen voor ideeën, mensen (volksvertegenwoordigers, bestuurders en vrijwilligers) en geld.

Het maatschappelijk middenveld is het geheel aan organisaties dat actief is in de sfeer tussen enerzijds het privé domein van burgers en anderzijds de markt en de overheid. Enkele voorbeelden van organisaties in het maatschappelijk middenveld zijn: onderwijsinstellingen, zorginstellingen, religieuze organisaties, milieubewegingen, culturele instellingen en organisaties voor goede doelen. Het maatschappelijk middenveld is naast burgers, de markt en de overheid de belangrijkste speler in het openbare leven. Om een liberaler Nederland te realiseren zet de VVD in toenemende mate in op invloed in het maatschappelijk middenveld. Onder andere door de activiteiten van het netwerk Liberaal Maatschappelijk Middenveld.

Huidige partijorganisatie

De huidige partijorganisatie, met name enkele aspecten van de elementen structuur en systemen (zie Tabel 1 op pagina 10), is voor een deel vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement. De significante waarden van de partij zijn uitgewerkt en vastgelegd in de Beginselverklaring.

De partijorganisatie is enkele malen enigszins gewijzigd, maar in grote lijnen nog gelijk aan de organisatie bij de oprichting van de partij in 1948.

De onderstaande figuur geeft het huidige organogram van de VVD weer.



Figuur 2 – Huidige organisatiestructuur van de VVD

Hoofdstuk 4 Bevindingen

De afgelopen decennia heeft de samenleving zich steeds meer ontwikkeld tot een netwerksamenleving. In deze netwerksamenleving laten individuen zich bij het aangaan van verbindingen niet meer leiden door de grenzen van tijd, plaats en sociale afkomst. Processen die het ontstaan van de netwerksamenleving kenmerken, zijn onder andere individualisering (mensen zijn steeds meer als individu in plaats van als groep in de samenleving gaan staan), ontzuiling (het wegvallen van naast elkaar bestaande structuren in een samenleving die duidelijk getekend zijn door verschillende levensbeschouwelijke groepen binnen die samenleving) en horizontalisering (het verdwijnen van klassieke hiërarchieën). Technologische ontwikkelingen (de digitale revolutie) hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het ontstaan van de netwerksamenleving. Daarnaast hebben emancipatie en een toegenomen opleidingsniveau ervoor gezorgd dat mensen niet alleen meer zelf willen beslissen, maar dit ook kunnen. (Jonk & Van Velzen, 2002; Raad voor het openbaar bestuur, 2009)

Binnen deze netwerksamenleving werkt de VVD aan een liberaler Nederland. Om te bepalen hoe de partijorganisatie moet worden ingericht om het bereiken van dit doel optimaal te ondersteunen, heeft de commissie in kaart gebracht:

- ✓ welke ontwikkelingen er zijn met betrekking tot de rol en functie van politieke partijen;
- ✓ welke knelpunten de huidige partijorganisatie kent.

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de commissie beschreven.

Bevinding 1: Politieke partijen bevinden zich anno 2015 in een lastige positie. Tegelijkertijd is de verwachting dat politieke partijen in de nabije toekomst een belangrijke rol blijven spelen binnen het Nederlandse politiek-bestuurlijke stelsel.

Politieke partijen bevinden zich als gevolg van veranderingen in de samenleving al geruime tijd in een lastige positie. Politieke partijen dienen als brug tussen samenleving en overheid te fungeren. Meerdere indicatoren duiden echter aan dat de partijen de afgelopen decennia steeds meer van de samenleving zijn vervreemd. Voorbeelden van deze indicatoren zijn: afnemend vertrouwen van burgers in politieke partijen en politici, dalende ledenaantallen, gering activisme van leden, oppervlakkige en wisselende partijloyaliteit van kiezers en de opkomst van andersoortige politieke formaties. Dit brengt voor politieke partijen problemen met betrekking tot functievervulling mee. Zo hebben steeds meer partijen moeite met het vinden van geschikte kandidaten voor volksvertegenwoordigende functies.

(De Jong, De Lange & Leyenaar, 2014; Jonk & Van Velzen, 2002; Raad voor het openbaar bestuur, 2009)

Ondanks de lastige positie waarin politieke partijen zich bevinden, staan er geen ingrijpende vernieuwingen van het politiek-bestuurlijke stelsel van Nederland op de formeel wettelijke agenda. Politieke partijen zullen in de nabije toekomst dan ook een rol behouden, namelijk die van brug tussen overheid en burgers.

Bevinding 2: Voor een goede uitvoering van haar functies heeft de VVD 'mensen' nodig. Daarom is het belangrijk dat de VVD een stevige band opbouwt en onderhoudt met 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland.

Om een liberaler Nederland te realiseren, heeft de VVD allereerst kiezers nodig die de partij invloed verlenen in volksvertegenwoordigende organen. De VVD heeft tevens volksvertegenwoordigers en bestuurders nodig die een liberaal geluid laten horen. De VVD heeft mensen nodig die een bijdrage leveren aan idee- en programmavorming en mensen die de vereniging (financieel) draaiende houden. Al deze mensen moeten worden gevonden onder de 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland. Daarom is het belangrijk dat de VVD met hen, leden én niet-leden, een stevige band opbouwt en onderhoudt.

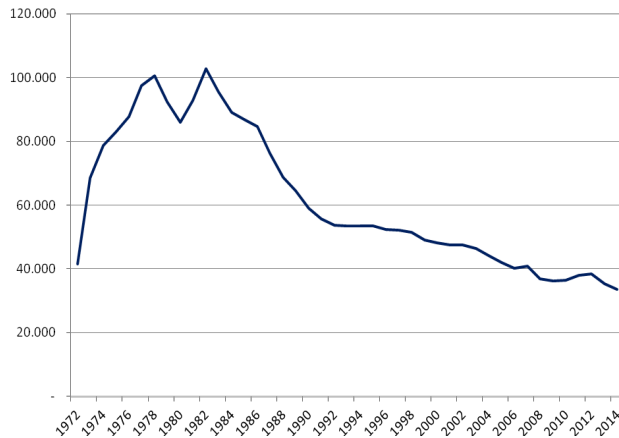
Bevinding 3: Op dit moment onderhoudt de VVD vooral contact met liberalen die zich via een 'klassiek' lidmaatschap met de VVD hebben verbonden. Niet-leden kunnen slechts zeer beperkt participeren binnen de VVD.

In de huidige situatie kunnen 'liberaal denkenden en voelenden' zich aan de VVD verbinden door middel van een 'klassiek' lidmaatschap. De partij onderhoudt vooral een band met de 'klassieke' leden en slechts in mindere mate met andere liberalen.

Liberalen die geen lid zijn van de partij kunnen slechts zeer beperkt participeren binnen de partij. In toenemende mate zijn activiteiten, zoals het Ondernemersevent in januari 2015 en de activiteiten van enkele VVD-netwerken en partijcommissies, ook toegankelijk voor niet-leden. Daadwerkelijke participatie, bijvoorbeeld door middel van het indienen van voorstellen tijdens Algemene Vergaderingen, is echter voorbehouden aan leden.

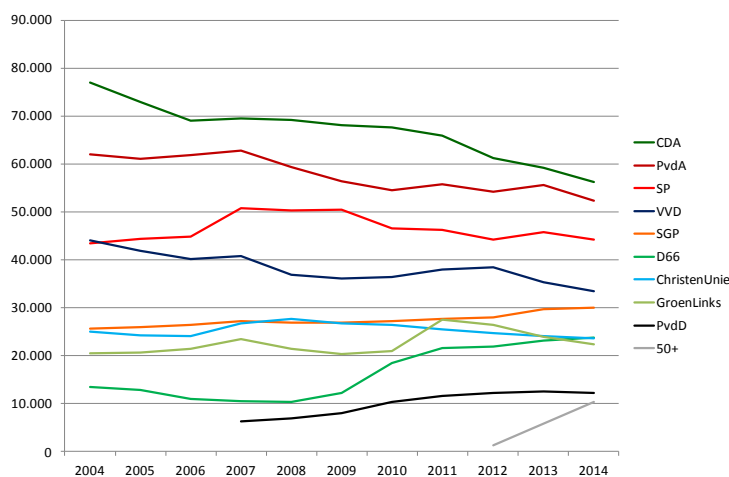
Bevinding 4: In de huidige samenleving zijn steeds minder mensen lid van een politieke partij.

Het ledenaantal van de VVD daalt al jaren. In 1982 telde de VVD 102.888 leden. Nu zijn 30.668 leden lid van de partij. Figuur 3 geeft het ledenverloop van de VVD weer.



Figuur 3 – Ledenverloop van de VVD, 1972 - 2014

De trend van dalende ledenaantallen is niet kenmerkend voor de VVD. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (2014) heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van leden- en donateurs aantallen tussen 1980 en 2012. Uit het onderzoek blijkt dat de bereidheid tot aansluiting bij grote maatschappelijke organisaties (organisaties met meer dan 50.000 leden) sinds 1980 aanvankelijk fors toenam. De laatste vijftien jaar stabiliseert deze trend en is er zelfs sprake van een lichte afname in de aantallen leden en donateurs. Met name organisaties die ten tijde van de verzuiling groot waren, zoals politieke partijen, vakbonden, kerken en vrouwenorganisaties, vertonen een daling in het ledenaantal. Ter illustratie geeft figuur 4 het ledenverloop tot 2014 van politieke partijen in Nederland weer (Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen, 2014).



Figuur 4 – Het ledenverloop van politieke partijen in Nederland tot 2014

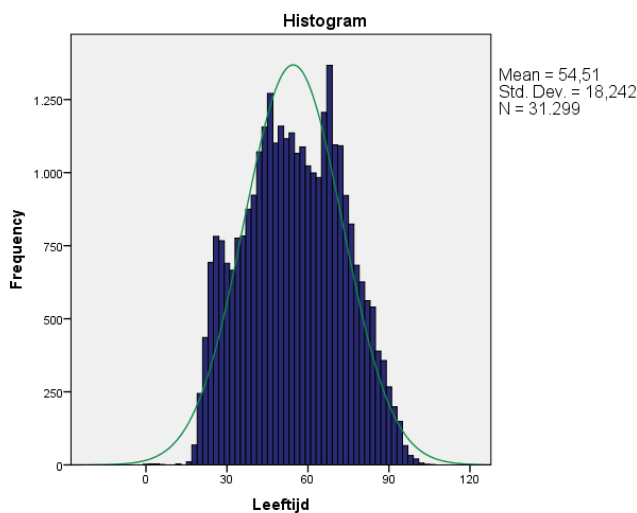
Uit cijfers van het Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen (2015) blijkt dat de teruggang in ledenaantallen ook in 2014 heeft doorgezet. Het ledenaantal van de VVD daalde in 2014 met 8 procent. Alleen 50PLUS had met 28 procent een grotere daling in het ledenaantal. D66 zag als enige partij het ledenaantal stijgen met 6 procent.

In de literatuur worden verschillende oorzaken voor de dalende ledenaantallen bij politieke partijen beschreven. Onderstaand volgen enkele verklaringen :

- ✓ Als gevolg van processen als individualisering en ontzuiling sluiten burgers zich minder vanzelfsprekend (langdurig) bij een politieke partij aan. Een levenslang lidmaatschap van een politieke partij lijkt niet te passen bij de toegenomen electorale volatiliteit; (Koole, 1992; Posthumus, Den Ridder, De Hart, 2014; Voerman & Van Schuur, 2011)
- ✓ Politieke partijen hebben concurrentie gekregen van andere vormen van politieke participatie. De traditionele vormen van politieke participatie, zoals het lidmaatschap van een partij, zouden zijn verdrongen door nieuwe ad hoc-vormen van participatie waarbij mensen zich minder langdurig aan een bepaalde organisatie verbinden. Deze 'informalisering' van politieke participatie kan het gevolg zijn van een daling van het vertrouwen in (traditionele) politieke partijen en van de behoefte aan autonomie en zelforganisatie bij burgers; (Dekker, De Hart & Van den Berg, 2004; Posthumus, Den Ridder, De Hart, 2014; Seyd & Whiteley, 2004; Van den Berg, Van Houwelingen, De Hart, 2011; Whiteley, 2011)
- ✓ Politieke partijen hebben concurrentie gekregen van andere manieren van tijdsbesteding; (Posthumus, Den Ridder, De Hart, 2014; Seyd & Whiteley, 2004)
- ✓ De dalende ledenaantallen zouden ook het gevolg kunnen zijn van ideologische convergentie en het gebrek aan politieke tegenstellingen. (Posthumus, Den Ridder, De Hart, 2014; Voerman en Van Schuur, 2011)

Bevinding 5: Het VVD ledenbestand is niet representatief voor het VVD kiezersbestand.

Het ledenbestand van de VVD is homogeen qua leeftijd, geslacht en etniciteit. De gemiddelde leeftijd van de VVD-leden bedraagt 55 (SD 18) jaar. Van de leden is 57 procent ouder dan 50 jaar. Figuur 5 geeft de leeftijdsopbouw van het ledenbestand weer. Met betrekking tot geslacht geldt dat 73 procent van de leden man is.



Figuur 5 – Leeftijdsopbouw van het VVD-ledenbestand

Wanneer deze demografische kenmerken van het ledenbestand naast de kenmerken van het kiezersbestand worden gelegd, blijkt dat het ledenbestand niet representatief is voor ons kiezersbestand. De gemiddelde leeftijd van de VVD-kiezers bedraagt bijvoorbeeld 49 jaar en van hen is 41 procent ouder dan 50 jaar. Bovendien is van het kiezersbestand 52 procent man.

Bevinding 6: De huidige VVD leden zijn matig positief over het lidmaatschap.

In de enquête onder leden was de vraag opgenomen welk rapportcijfer, op een schaal van 1 tot en met 10, men geeft voor het VVD-lidmaatschap. Het resultaat bedroeg een gemiddelde score van 7. De leden gaven aan dat dit cijfer met name kan worden verhoogd door meer ruimte te bieden voor inhoudelijke discussie.

Bevinding 7: De huidige VVD leden zijn slechts in beperkte mate ambassadeur van het VVD lidmaatschap.

De leden zijn weliswaar (matig) positief over het lidmaatschap, maar treden nauwelijks op als ambassadeur van dit lidmaatschap. Uit gesprekken kwam naar voren dat leden niet snel over hun lidmaatschap praten. Ook zijn zij over het algemeen niet gemotiveerd om anderen tot het lidmaatschap te bewegen. Dit wordt onderstreept door de resultaten van de enquête onder leden: slechts een zeer

beperkt deel van de leden raadt het lidmaatschap aan bij familie, vrienden en bekenden.

Bevinding 8: De huidige partijorganisatie biedt de VVD-leden te weinig mogelijkheden om mee te doen met de VVD.

Uit de enquête onder leden blijkt dat het uitoefenen van invloed een belangrijke motivatie is om lid te worden van de partij. Dit geldt zowel voor invloed op gemeentelijk en landelijk beleid als voor invloed binnen de partij. Ook tijdens de landelijke bijeenkomsten werd aangegeven dat veel leden zich willen inzetten voor de partij en daarmee voor een liberaler Nederland.

Binnen de huidige partijorganisatie kennen de participatiemogelijkheden voor leden echter beperkingen. Zo werkt de VVD in diverse gremia met een systeem van (vaste) representatie: stemgerechtigde Partijraadsleden, Algemene Vergadering van Afgevaardigden en Advieslijst Vergadering van Afgevaardigden. Slechts een selectie van de leden kan deelnemen aan ideevorming in de partijcommissies. Over de ledenraadpleging bij de vaststelling van kandidatenlijsten zijn veel leden ontevreden. Zij hebben het gevoel dat hun invloed uiteindelijk beperkt tot nihil is.

Daarnaast vraagt de huidige samenleving om andere vormen voor participatie. Door veel leden is aangegeven dat zij zich graag op 'projectbasis' zouden willen inzetten voor de partij. Zij werken liever kortdurend aan het realiseren van een specifiek doel dan dat zij langdurig een bepaalde functie binnen of vanuit de partij vervullen. De huidige partijorganisatie biedt hier vrijwel geen mogelijkheden toe.

Bevinding 9: Het huidige lidmaatschap kent te weinig modaliteiten.

Door een deel van de leden is aangegeven dat het huidige lidmaatschap in enkele opzichten te rigide is. Men verbindt zich bijvoorbeeld via de afdelingen per definitie geografisch aan de partij, terwijl een aantal leden zich niet verbonden voelt met de gemeente waarin zij woont, maar wel met een specifieke thema en men zou zich dan ook liever op dat thema verbinden aan de VVD.

Meer modaliteiten in lidmaatschap kan het aantal 'liberaal denkenden en voelenden' dat zich aan de VVD verbindt vergroten. Deze gedachte wordt ook door de huidige VVD-leden ondersteund. Zo geven de leden bijvoorbeeld aan dat er waarschijnlijk meer mensen lid worden wanneer de VVD ook een goedkoper lidmaatschap aanbiedt.

Bevinding 10: De manier waarop ideeën worden gevormd en gedeeld is gebalkaniseerd.

De archipel van discussieclubjes binnen onze partij heeft door het ontbreken van onderlinge communicatie nergens een kristallisatiepunt. Bovendien heerst er 'koud watervrees': openlijke debatten worden sterk geregisseerd. De buitenwereld (liberale individuen en instituten) wordt bij ideevorming en debat niet of nauwelijks betrokken.

De TeldersStichting speelt niet de centrale rol die met betrekking tot agendasetting en het faciliteren van debat van een moderne denktank verwacht mag worden.

Bevinding 11: De VVD is in financieel opzicht sterk afhankelijk van het aantal leden van de partij en het aantal zetels in de Tweede Kamer.

De VVD ontvangt, zoals de meeste politieke partijen, ledencontributie, (staats)subsidie, giften en sponsoring.

De ledencontributie en staatssubsidie vormen het grootste deel van de inkomsten van de partij. Juist deze twee bronnen zijn sterk volume-afhankelijk: hoe meer leden en zetels, hoe meer contributie en subsidie. Deze volume-afhankelijkheid brengt met zich dat juist wanneer het tegenzit, de financiële middelen van de partij worden beperkt en de mensen juist dan hun werk niet kunnen doen zoals gewenst.

Bevinding: 12 De VVD benut de kansen die technologische ontwikkelingen met zich brengen nog onvoldoende.

Technologische ontwikkelingen, met name de opkomst van internet gebaseerde toepassingen, hebben de maatschappij veranderd. In de huidige samenleving is een leven zonder internet niet meer voor te stellen. Mensen zijn meer dan ooit direct en overall met elkaar verbonden en het is de normaalste zaak om altijd en overall met elkaar te communiceren via e-mail, sociale media en (nieuws)sites.

De nieuwe communicatiemogelijkheden brengen kansen en bedreigingen voor politici en politieke partijen mee. Men kan steeds sneller en directer communiceren met leden en (potentiële) kiezers. Bovendien bieden sociale media en online systemen meer mogelijkheden voor interactie. Met name sociale media brengen echter ook risico's mee. Men moet op de juiste wijze gebruikmaken van de media en zich ervan bewust zijn dat de relatief korte boodschappen makkelijk uit hun verband kunnen worden getrokken.

De online communicatiemogelijkheden zijn zeer geschikt om een band aan te gaan en te onderhouden met 'liberaal denkenden en voelenden' die geen lid zijn van de VVD. De VVD beschikt op landelijk, regionaal en lokaal niveau over websites en social media. Deze worden echter voornamelijk gebruikt voor het zenden van boodschappen. Van interactie is slechts beperkt sprake. Gremia als partijcommissies en netwerken benutten de mogelijkheden van online communicatie nauwelijks.

Bevinding 13: De hiërarchische structuur met een Hoofdbestuur, Provinciecentrales, Waterschapscentrales, Kamercentrales en afdelingen brengt knelpunten mee en sluit niet aan op de hedendaagse platte netwerkmaatschappij.

De VVD kent op dit moment 1 Hoofdbestuur, 17 Kamercentrales en 376 afdelingen. De Provinciecentrales (12) en Waterschapscentrales (23) zijn een keer in de vier jaar belast met het organiseren van de Provinciale Statenverkiezingen en Waterschapsverkiezingen. In de tussenliggende periode hebben zij geen actieve rol.

De gelaagde structuur brengt knelpunten mee. Zo blijkt communicatie vanuit het Hoofdbestuur via de Kamercentrales naar afdelingen zo nu en dan vertraging op te lopen en in sommige gevallen blijft deze zelfs steken.

Het indirecte 'hub-and-spoke' systeem sluit bovendien niet meer aan op de hedendaagse platte netwerkmaatschappij, waar mensen direct participeren en snel en direct met elkaar communiceren.

Bevinding 14: De wijze van besturen van de partij is gericht op 'command and control'.

De wijze waarop de vereniging op dit moment wordt bestuurd kan in extreme zin worden gekenmerkt als 'command and control'. Een stijl waarin een kleine groep mensen met strakke beheersing en vaak micromanagement bestuurt. Hoewel er soms noodzaak toe kan zijn, past deze wijze van besturen niet binnen het tijdvak waarin we leven. De functionele wijze van besturen in de netwerksamenleving is namelijk gebaat bij 'energize and empower'. Bovendien past deze wijze van besturen niet bij een verenging van liberalen die – ieder op zijn of haar manier – een liberaler Nederland nastreven.

Bevinding 15: De positie van Kamercentrales staat onder druk.

De Kamercentrales zijn in principe het eerste aanspreekpunt voor afdelingsbestuurders. In de praktijk komt het echter voor dat afdelingsbestuurders bij problemen direct contact met het Hoofdbestuur of Algemeen Secretariaat opnemen. Soms is bij hen de rol van de Kamercentrales niet bekend, in enkele andere gevallen bleken de Kamercentrales in een eerder stadium niet in staat om de problematiek op te lossen.

In voorkomende gevallen moet het Hoofdbestuur de Kamercentrales ondersteunen bij het oplossen van afdelingsperikelen en in sommige gevallen is zelfs ingrijpen noodzakelijk.

Bij een groot deel van de leden is de rol van de Kamercentrales onbekend. Veel leden die de Kamercentrales wel kennen, plaatsen vraagtekens bij de wenselijkheid van hun positie en bij hun relatief grote invloed.

Bevinding 16: In de huidige partijorganisatie is een belangrijke rol weggelegd voor de afdelingen. Veel afdelingen zijn echter te klein om deze rol goed te vervullen.

In de basis van de huidige partijorganisatie is een belangrijke rol weggelegd voor de afdelingen. Zij staan in geografisch opzicht het dichtst bij onze leden en andere 'liberaal denkenden en voelenden'. Daarnaast spelen zij een belangrijke rol bij het liberaler maken van Nederlandse gemeenten.

De VVD telt op dit moment 376 afdelingen. De kleinste afdeling heeft 4 leden, de grootste afdeling heeft 1.566 leden. Van de 376 afdelingen hebben 43 (11 procent) afdelingen minder dan 25 leden, 161 (43 procent) afdelingen minder dan 50 leden en 303 (81 procent) afdelingen minder dan 100 leden.

Kleine afdelingen ondervinden vaak hinder van hun beperkte omvang. Zo is het vaak lastig om voldoende afdelingsbestuurders te vinden. In enkele gevallen leidt dit tot de onwenselijke situatie dat bestuurders zogenaamde 'dubbelfuncties' hebben of dat functies niet worden ingevuld. Dit komt het functioneren van een afdeling niet ten goede. De beperkte omvang brengt ook het risico mee dat bijvoorbeeld de processen om te komen tot kandidatenlijsten en verkiezingsprogramma's suboptimaal verlopen. Ook is het voor kleine afdelingen moeilijker om 'liberaal denkenden en voelenden' te binden aan de partij. In de enquête onder afdelingsbestuurders was de vraag opgenomen of het binnen de afdeling eenvoudig is om regelmatig interessante activiteiten voor leden en andere geïnteresseerden te organiseren. Uit de resultaten blijkt dat vooral kleine afdelingen hier moeite mee hebben. Daarnaast wordt aangegeven dat het voor nieuwe leden of introducés vaak lastig is om bij kleine afdelingen 'ertussen' te komen.

Bevinding 17: De VVD beschikt reeds over verschillende netwerken, maar zij zijn in beperkte mate in staat om liberaal denkenden en voelenden aan zich te binden.

De VVD kent op dit moment zes formele netwerken:

- ✓ Seniorennetwerk
- ✓ Liberaal Publiek (het ambtenarennetwerk van de VVD)
- ✓ Liberaal Vrouwen Netwerk
- ✓ Liberaal Maatschappelijk Middenveld
- ✓ Young Professional
- ✓ VVD Bestuurdersvereniging

De structuur van netwerken past bij de huidige netwerkmaatschappij, omdat zij met een been in de partij en een been erbuiten horen te staan. De huidige netwerken worden echter door diverse factoren beperkt. De meeste netwerken zijn nog erg 'naar binnen gericht'. Hierdoor zijn zij in zeer beperkte mate in staat om 'liberaal denkenden en voelenden' die geen lid zijn van de partij, aan zich te binden. Tegelijkertijd zijn de netwerken binnen de partij nog relatief onbekend. De netwerken geven aan dat zij onvoldoende zicht hebben op potentiële leden van binnen en buiten de partij. Bovendien is het voor hen lastig om de leden die zij hebben goed te administreren. Verder valt op dat de meeste netwerken vooral op landelijk niveau acteren en dat hun activiteiten vooral 'fysiek' van aard zijn. Voor deelname aan de activiteiten hoeft in het grootste deel van de gevallen niet of nauwelijks te worden betaald.

Bevinding 18: Veel actieve leden wensen betere ondersteuning.

Veel actieve leden wensen betere ondersteuning vanuit de partijorganisatie, zowel in inhoudelijk als praktisch opzicht. Men zou graag meer contact hebben over inhoudelijke standpunten, zodat afstemming kan plaatsvinden over de wenselijkheid en toepasbaarheid op lokaal niveau. Daarnaast willen afdelingen ook in praktisch opzicht betere ondersteuning.

Bevinding 19: De ambitie om de VVD toekomstbestendig te maken, is groot.

De commissie constateert dat de ambitie om de VVD toekomstbestendig te maken groot is. De leden staan open voor veranderingen in de partij en denken hier graag over mee. Dit bleek onder andere tijdens het Voorjaarscongres in mei 2015. Tijdens dit congres discussieerden de aanwezige leden volop mee over de toekomst van de partij. Van de aanwezigen was 87 procent het eens met de stelling dat de partijorganisatie moet worden gewijzigd. 61 procent gaf aan dat hun afdeling gebaat is bij opschaling. 86 procent was van mening dat ook niet-leden mee moeten kunnen doen met de VVD. Men beseft dat het binden van 'liberaal denkenden en voelenden' van buiten de partij noodzakelijk is voor het realiseren van een liberaler Nederland. Over het algemeen is hier dan ook geen weerstand tegen. Tegelijkertijd gaf 97 procent echter aan dat niet-leden geen stemrecht mogen hebben.

Resumerend: Met de huidige partijorganisatie loopt de VVD tegen een aantal problemen aan en wordt een aantal kansen niet benut.

Voor een goede uitvoer van haar functies heeft de VVD 'mensen' nodig: kiezers, volksvertegenwoordigers en bestuurders, mensen die bijdragen aan idee- en programmavorming en mensen die de vereniging financieel of anderszins draaiende houden. Daarom is het belangrijk dat de VVD een stevige band opbouwt en onderhoudt met alle 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland. Op dit moment onderhoudt de VVD echter vooral contact met liberalen die zich via een 'klassiek' lidmaatschap aan de partij hebben verbonden. Dat aantal neemt al jaren af: in 1982 telde de VVD 102.888 leden, nu zijn 30.627 mensen lid van de partij. Bij de Tweede Kamerverkiezingen in 2012 hebben echter 2,4 miljoen kiezers op de VVD gestemd. Bovendien onderhoudt de VVD met de huidige organisatie contact met een specifiek deel van liberaal Nederland. Het VVD kiezersbestand is namelijk in veel opzichten meer divers dan het ledenbestand van de partij.

Ideevorming en debat behoren tot de belangrijkste functies van een politieke partij. De partijorganisatie hapert met betrekking tot deze functies in een aantal opzichten: ideevorming en debat hebben nergens een kristallisatiepunt, er heerst 'koud watervrees' - openlijke debatten worden sterk geregisseerd – en de buitenwereld wordt bij ideevorming en debat niet of nauwelijks betrokken.

Met de nieuwe communicatiemogelijkheden zijn mensen meer dan ooit direct en overal met elkaar verbonden. Het is de normaalste zaak om altijd en overal met elkaar te communiceren. Deze communicatiemogelijkheden zijn bij uitstek geschikt om een relatie te onderhouden met liberalen in Nederland, zowel met leden als met niet-leden. Met de huidige partijorganisatie worden de kansen van de nieuwe communicatiemogelijkheden echter nog onvoldoende benut.

De hiërarchische structuur met een Hoofdbestuur, Kamercentrales, Provinciecentrales, Waterschapcentrales en afdelingen zorgt voor knelpunten en sluit niet aan op de hedendaagse platte netwerkmaatschappij. Binnen deze structuur staat de positie van Kamercentrales onder druk en zijn veel afdelingen te klein om de belangrijke rol die zij hebben goed te vervullen.

De wijze waarop de vereniging op dit moment wordt bestuurd kan in extreme zin worden gekenmerkt als 'command and control'. Deze wijze van besturen past niet binnen het tijdvak waarin we leven. De functionele wijze van besturen in de netwerksamenleving is namelijk gebaat bij 'energize and empower'. Bovendien past deze wijze van besturen niet bij een verenging van liberalen die – ieder op zijn of haar manier – een liberaler Nederland nastreven.

De partijorganisatie kent nog veel indirecte participatie: stemgerechtigde Partijraadsleden, een Algemene Vergadering van Afgevaardigden en een Advieslijst Vergadering van Afgevaardigden. Deze wijze van organisatie sluit niet meer aan bij een maatschappij waarin men gewend is om direct met elkaar te kunnen

communiceren en om direct te kunnen participeren.

De VVD is in financieel opzicht sterk afhankelijk van het aantal leden van de partij en van het aantal zetels in de Tweede Kamer. Deze volume-afhankelijkheid brengt het probleem met zich dat de financiële middelen van de partij worden beperkt wanneer het tegen zit en dat de partij juist dan haar werk niet kan doen zoals gewenst.

Kortom, uit het voorgaande blijkt dat de VVD de doelstelling van een liberaler Nederland nastreeft op een wijze die in vele opzichten ‘exclusief’ van aard is. Slechts een deel van de ‘liberaal denkenden en voelenden’ wordt bij het realiseren van een liberaler Nederland betrokken.

De grondbeginselen van onze partij (vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, gelijkwaardigheid en sociale rechtvaardigheid) hebben anno 2015 in geen enkel opzicht hun aantrekkingskracht verloren. Zij zijn ook in de huidige maatschappij van grote waarde voor liberalen in Nederland!

Tabel 2 geeft weer hoe anno 2015 de organisatie-elementen (zie Tabel 1 op pagina 11) worden ingevuld.

<i>Organisatie element</i>	<i>VVD anno 2015</i>
<i>Structuur</i>	<i>Traditioneel hiërarchisch en gesloten</i>
<i>Strategie</i>	<i>Exclusief</i>
<i>Systemen</i>	<i>1.0</i>
<i>Significante waarden</i>	<i>Liberale grondbeginselen*</i>
<i>Sleutelvaardigheden</i>	<i>Faciliteren van VVD-leden</i>
<i>Stijl van management</i>	<i>Command en control</i>
<i>Staf</i>	<i>Gedreven</i>

**Liberale grondbeginselen: vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, gelijkwaardigheid en sociale rechtvaardigheid.*

Tabel 2 – Organisatie-elementen van de VVD anno 2015

Hoofdstuk 5 Conclusies

Op basis van de bevindingen die in hoofdstuk 4 zijn beschreven komt de commissie tot de volgende conclusies met betrekking tot verandering van de partijorganisatie.

Conclusie 1 – Politieke partijen met hun kernfuncties (mensen, ideeën, geld) blijven voorlopig relevant.

Hoewel politieke partijen zich in meerdere opzichten in een lastige positie bevinden, staan er geen ingrijpende wijzigingen van het politiek-bestuurlijke stelsel op de formeel wettelijke agenda. Politieke partijen, dus ook de VVD, zullen in de nabije toekomst de brugfunctie tussen maatschappij en overheid behouden en dienen ook in de nabije toekomst te zorgen voor ideeën, mensen en geld.

Conclusie 2 – Verandering van de partijorganisatie is urgent.

De ontwikkeling van de netwerkmaatschappij heeft eind jaren '90 een vlucht genomen. Om binnen deze maatschappij succesvol te kunnen zijn, hebben nieuwe en bestaande organisaties zich als een netwerk georganiseerd. De VVD heeft echter haar klassieke, hiërarchische partijorganisatie behouden en mist daardoor in meerdere opzichten de aansluiting met de maatschappij, terwijl juist deze aansluiting zo belangrijk is voor het goed functioneren van een politieke partij. Om ook in de toekomst succesvol te kunnen werken aan een liberaler Nederland dient de partijorganisatie daarom urgent te worden hervormd.

Conclusie 3 – We moeten 'inclusiever' worden.

De VVD moet in meerdere opzichten 'inclusiever' worden. Het is noodzakelijk dat de VVD interactie aangaat met iedereen die in Nederland in vrijheid iets van zijn of haar leven wil maken.

Wanneer meer verschillende mensen meedoen met de VVD, kan de partij verschillende aspecten van haar brugfunctie beter vervullen. Zo wordt het makkelijker om geschikte kandidaten voor raden, besturen en commissies te vinden (rekrutering), weet de partij beter wat er leeft onder de 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland (representatie) en kunnen bij ideevorming en debat de meningen van verschillende 'liberaal denkenden en voelenden' worden betrokken (integratie).

Conclusie 4 – Het is noodzakelijk dat de partijorganisatie in al haar facetten verandert.

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven dat de partijorganisatie in meerdere opzichten hapert, omdat verschillende organisatie-elementen niet conform de eisen van de huidige maatschappij zijn ingericht.

Om ook in de toekomst te kunnen blijven werken aan een liberaler Nederland dient de partij in al haar facetten te veranderen. Het veranderen van één of enkele organisatie-elementen brengt namelijk geen significante verandering teweeg. De partij moet dus veranderen: van Hoofdbestuur tot afdeling!

De liberale waarden van de partij blijven echter fier overeind. Ook in de huidige maatschappij hebben zij voor velen een grote aantrekkingskracht.

Tabel 3 geeft per organisatie-element (zie ook Tabel 1 op pagina 11 en Tabel 2 op pagina 28) de gewenste richting van verandering weer.

Organisatie element	Van	Naar
Structuur	Traditioneel hiërarchisch en gesloten	Modern, open netwerk
Strategie	Exclusief	Inclusief
Systemen	1.0	2.0
Significante waarden	Liberale grondbeginselen	Liberale grondbeginselen
Sleutelvaardigheden	Faciliteren van leden	Verbinden van liberalen
Stijl van management	Command en control	Energize en empower
Staf	Gedreven	Gedreven en professioneel

Tabel 3- Gewenste richting van verandering per organisatie-element

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Het kenmerkt liberalen dat zij vooruit willen. Daarom komt de Commissie Toekomst van de VVD-structuur op basis van de in de voorgaande hoofdstukken beschreven bevindingen en conclusies en met Tabel 3 als richtlijn tot de onderstaande aanbevelingen voor hervorming van de partijorganisatie.

Pak nu door

Aanbeveling 1: De commissie adviseert nu door te pakken met het hervormen van de partijorganisatie.

De ontwikkeling van de netwerkmaatschappij is reeds decennia geleden ingezet. De VVD moet nu doorpakken met het hervormen van de partijorganisatie, omdat de partij anders de aansluiting met de maatschappij mist en daardoor niet meer succesvol kan werken aan een liberaler Nederland.

Geef waardering aan onze trouwe leden

Aanbeveling 2: De commissie adviseert dat trouwe leden die samen met de VVD werken aan een liberaler Nederland, op welke manier dan ook, waardering krijgen en voelen.

Tijdens het project werd nogmaals duidelijk dat een liberaler Nederland en een bloeiende VVD veel mensen na aan het hart liggen. Velen van hen zetten zich in voor de partij, bijvoorbeeld als vrijwilliger of als donateur. De VVD kent een aantal waarderingvormen die terecht worden toegekend aan hen die zich op uitzonderlijke wijze voor de partij hebben ingezet. De commissie adviseert om aan allen die zich, op welke manier dan ook, inzetten voor de partij aandacht te besteden. Mensen die een bijdrage leveren aan de partij dienen hiervoor waardering te krijgen en te voelen. Dat kan met relatief kleine gebaren, zoals een kleine attentie bij een jubileum en door hen uit te nodigen voor speciale bijeenkomsten.

Maak de VVD meer 'inclusief'

Aanbeveling 3: De commissie adviseert ervoor zorg te dragen dat een doorsnee van liberaal Nederland meedoet met de VVD.

Het is noodzakelijk dat iedereen in Nederland die in vrijheid iets van zijn of haar leven wil maken, kan meedoen met de VVD: jong en oud, man en vrouw, autochtoon en allochtoon, etc. Het ledenbestand van de VVD bestaat op dit moment vooral uit mannen en een groot deel van de leden is ouder dan 50 jaar. Het kiezersbestand van de VVD is daarentegen veel meer divers. De partij doet er daarom goed aan om te werken aan diversiteit: zij moet verjongen, vervrouwen en verkleuren. Hierdoor kan de partij haar brugfunctie beter vervullen.

Onderstaand doet de commissie aanbevelingen om de diversiteit binnen de VVD te vergroten:

Aanbeveling 3a: De commissie adviseert dat ook niet-leden mee kunnen doen met de VVD.

De commissie adviseert om prioriteit te geven aan het binden van niet-leden. Het is belangrijk dat alle 'liberaal denkenden en voelenden' die op enig moment willen bijdragen aan een liberaler Nederland hiertoe een mogelijkheid vinden bij de VVD.

De commissie adviseert daarom om de VVD, fysiek en virtueel (zie aanbeveling 6), toegankelijk en aantrekkelijk te maken voor alle liberalen in Nederland, dus ook voor hen die geen lid zijn van de partij. Zij moeten daadwerkelijk mee kunnen doen met de VVD en dus ook het podium krijgen om hun ideeën en standpunten met de VVD te delen, fysiek en/of virtueel. De commissie adviseert om het stemrecht voor te behouden aan leden.

Aanbeveling 3b: De VVD moet meer modaliteiten voor lidmaatschap bieden aan de 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland die daarvoor openstaan.

Op dit moment kunnen 'liberaal denkenden en voelenden' zich alleen door middel van een 'klassiek lidmaatschap' verbinden aan de VVD. Dit klassieke lidmaatschap past niet bij de huidige netwerkmaatschappij waarin mensen steeds meer keuzevrijheid en maatwerk wensen. De commissie adviseert daarom om meer modaliteiten voor lidmaatschap aan te bieden aan hen die voor lidmaatschap openstaan.

Assen waarlangs differentiatie kan plaatsvinden zijn bijvoorbeeld de hoogte van een financiële bijdrage, stemrecht, toegang tot bijeenkomsten en de mogelijkheid zich voor functies te kandideren. Tabel 4 geeft een indicatieve suggestie voor modaliteiten in lidmaatschap.

Indicatieve suggestie	Supporter Contributie : geen, vrijwillige bijdrage	Deellid Contributie: 10 euro per netwerk per jaar	Lid Contributie: t/m 26 jaar: 30 euro per jaar 27 t/m 69 jaar: 100 euro per jaar vanaf 70 jaar: 50 euro per jaar	Lid +
Stemrecht	Nee	Nee	Ja	Ja
Toegang tot landelijke bijeenkomsten	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang gratis.	Ja, gratis toegang.
Toegang tot kleinschalige ontmoetingen met de landelijke partijtopy	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang met korting.	Ja, gratis toegang.
Toegang tot fysieke netwerkbijeenkomsten.	Ja, toegang tegen betaling.	Ja. Toegang tot bijeenkomsten van het netwerk waarvan men lid is, is gratis. Voor bijeenkomsten van netwerken waarvan men geen lid is, geldt: toegang tegen betaling.	Ja. Toegang tot alle netwerkbijeenkomsten is gratis.	Ja. Toegang tot alle netwerkbijeenkomsten is gratis.
Toegang tot digitale netwerkactiviteiten	Ja	Ja	Ja	Ja
Kandidaatstellen voor een volksvertegenwoordigen de functie	Nee	Ja, mits men over de in het kaderstellend advies beschreven startkwalificati e beschikt.	Ja, mits men over de in het kaderstellend advies beschreven startkwalificatie beschikt.	Ja, mits men over de in het kaderstellend advies beschreven startkwalificatie beschikt.
Bekleden van volksvertegenwoordigen de of bestuurlijke functie vanuit de VVD	Nee	Nee	Nee	Ja
Toegang tot opleidingstraject (VVD masterclass, kadertraining), topkadertraining	Nee	Nee	Ja	Ja
Toegang tot overige cursussen	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang tegen betaling.	Ja, toegang met korting.	Ja, toegang met korting.
Liber	Ja, tegen vergoedin g	Ja, tegen vergoeding	Ja, gratis	Ja, gratis
Overige communicatie (Thorbeckeweb)	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 4 Indicatieve suggestie voor modaliteiten in lidmaatschap

Aanbeveling 3c: De commissie adviseert om liberalen in Nederland meer ruimte te bieden om hun talenten in te zetten voor de partij.

De een wil zich gedurende een periode van vier jaar inzetten als gemeenteraadslid van VVD-huize, de ander is een uitstekende fotograaf die op projectbasis wil bijdragen aan bijvoorbeeld de registratie van een VVD-evenement. De partijorganisatie moet zodanig worden ingericht dat de talenten van liberalen die een bijdrage willen leveren aan de VVD optimaal worden benut.

Moderniseer de partijorganisatie

Netwerkorganisatie

Aanbeveling 4: De commissie adviseert dat de VVD zich ontwikkelt tot een open netwerkorganisatie.

De geïnstitutionaliseerde, hiërarchische structuur van de VVD past niet bij de huidige netwerkmaatschappij. De commissie adviseert daarom om de VVD te ontwikkelen tot een open netwerkorganisatie. Een platte, flexibele organisatie die 'liberaal denkenden en voelenden' met elkaar verbindt en in staat stelt om samen te werken aan een liberaler Nederland.

Aanbeveling 4a: De commissie adviseert dat de huidige afdelingen zich ontwikkelen tot 'geografische VVD-netwerken'.

De huidige afdelingen moeten zich transformeren van geïnstitutionaliseerde structuren tot geografische VVD-netwerken zodat men langs geografische lijn kan samenwerken. Deze netwerken moeten uitnodigend en laagdrempelig zijn en mensen in staat stellen om samen, fysiek en digitaal, te werken aan het liberaler maken van Nederland.

Overzicht van taken die geografische VVD-netwerken in ieder geval moeten kunnen uitvoeren:

- ✓ Het binden, verbinden en faciliteren van 'liberaal denkenden en voelenden' die langs geografische lijn willen samenwerken;
 - Digitaal: door middel van laagdrempelige, interactieve online communicatie;
 - Fysiek: door middel van laagdrempelige fysieke netwerkactiviteiten, bijvoorbeeld debatbijeenkomsten;
 - Door middel van het faciliteren van 'deelnetwerken'. Deelnetwerken stellen mensen in staat om zich nog specifieker met elkaar te verbinden en samen te werken. Zo zou binnen het geografische VVD-netwerk 'Amsterdam' bijvoorbeeld het deelnetwerk 'VVD-Amsterdam West'

kunnen ontstaan. De liberalen die tot dit deelnetwerk behoren, moeten worden gefaciliteerd bij het realiseren van hun gezamenlijke doelen.

- Door te investeren in 'netwerkpromotie', bijvoorbeeld door te investeren in 'netwerkambassadeurs', mensen die in staat zijn om anderen te enthousiasmeren en daarmee het netwerk uitbreiden.
- ✓ Het onderhouden van contact met volksvertegenwoordigers en bestuurders die tot het geografische VVD-netwerk behoren;
- ✓ Werving en selectie
 - Het opstellen van een kandidatenlijst voor gemeenteraadsverkiezingen voor iedere gemeente die tot het geografische netwerk behoort. Dit moet op een zodanige wijze gebeuren dat alle 'liberaal denkenden en voelenden' die binnen het geografische netwerk woonachtig zijn, aan het proces kunnen deelnemen;
 - Het voeren van functioneringsgesprekken met raadsleden en bestuurders van de gemeenten die tot het geografische netwerk behoren;
 - Het scouten van talenten voor functies op lokaal, regionaal en landelijk niveau;
- ✓ Het opstellen van een verkiezingsprogramma voor gemeenteraadsverkiezingen voor iedere gemeente die tot het geografische netwerk behoort op een zodanig wijze dat alle liberalen die binnen het geografische netwerk woonachtig zijn aan het proces kunnen deelnemen;
- ✓ Het organiseren van een verkiezingscampagne bij gemeenteraadsverkiezingen voor de gemeenten die tot het geografische netwerk behoren en het bijdragen aan verkiezingscampagnes voor andere vertegenwoordigende lichamen (waterschapsbestuur, Provinciale Staten, Tweede Kamer, Eerste Kamer, Europees Parlement), bijvoorbeeld door het mobiliseren van voldoende liberalen in tijden van campagne;
- ✓ Opleiding en training
 - Het organiseren van laagdrempelige cursussen;
 - Het organiseren van trainingen voor raadsleden en bestuurders van de gemeenten die tot het geografische netwerk behoren;

Veel van de huidige afdelingen worden op dit moment bij de uitvoering van hun taken gehinderd door een beperkt aantal leden. Het Hoofdbestuur doet er echter goed aan om opschaling niet bij voorbaat op te leggen, maar om op dit vlak maatwerk uit te voeren. Dit kan door afdelingen een bepaalde termijn te geven om zich te transformeren tot geografische VVD-netwerken die in staat zijn om de bovenstaande taken goed uit te voeren. Wanneer zij dit niet binnen de gestelde termijn kunnen realiseren, moet 'opschaling' van bovenaf worden geïnitieerd.

Aanbeveling 4b: De commissie adviseert dat de huidige partijcommissies zich ontwikkelen tot 'thematische VVD-netwerken'.

De huidige partijcommissies moeten zich transformeren van geïstitutionaliseerde structuren tot thematische VVD-netwerken, zodat men langs thematische lijn kan samenwerken. Deze netwerken moeten uitnodigend en laagdrempelig zijn en mensen in staat stellen om samen, fysiek en digitaal, te werken aan het liberaler maken van Nederland.

Overzicht van taken die thematische VVD-netwerken in ieder geval moeten kunnen uitvoeren:

- ✓ Het binden, verbinden en faciliteren van 'liberaal denkenden en voelenden' die langs thematische lijn samen willen werken aan een liberaler Nederland;
 - Digitaal: door middel van laagdrempelige, interactieve online communicatie;
 - Fysiek: door middel van laagdrempelige fysieke netwerkactiviteiten, bijvoorbeeld debatbijeenkomsten;
 - Door middel van het faciliteren van 'deelnetwerken'. Deelnetwerken stellen 'liberaal denkenden en voelenden' in staat om zich nog specifiek met elkaar te verbinden en samen te werken. Zo zou binnen het thematische VVD-netwerk 'Zorg' bijvoorbeeld het deelnetwerk 'Professionals in de zorg' kunnen ontstaan. De liberalen die tot dit deelnetwerk behoren, moeten worden gefaciliteerd bij het realiseren van hun gezamenlijke doelen.
 - Door te investeren in 'netwerkpromotie', bijvoorbeeld door te investeren in 'netwerkambassadeurs'.

- ✓ Het aandragen van onderwerpen voor landelijke flitscongressen;
- ✓ Het onderhouden van contact met volksvertegenwoordigers en bestuurders die op het terrein van het thematische VVD-netwerk actief zijn;
- ✓ Werving en selectie
 - Het scouten van talenten voor functies op lokaal, regionaal en landelijk niveau;
- ✓ Het bijdragen aan verkiezingsprogramma's voor Gemeenteraden, waterschapsbesturen, Provinciale Staten, Tweede Kamer, Eerste Kamer en Europees Parlement op een zodanig wijze dat iedereen die in het thema geïnteresseerd is, kan deelnemen aan het proces;
- ✓ Het bijdragen aan verkiezingscampagnes voor Gemeenteraden, waterschapsbesturen, Provinciale Staten, Tweede Kamer, Eerste Kamer en Europees Parlement, bijvoorbeeld door het mobiliseren van voldoende vrijwilligers in tijden van campagne;
- ✓ Opleiding en training
 - Het organiseren van laagdrempelige cursussen.

Aanbeveling 4c: De commissie adviseert dat de huidige VVD-netwerken zich ontwikkelen tot thematisch netwerken.

De VVD kent op dit moment een zestal netwerken:

- ✓ Seniorennetwerk
- ✓ Liberaal Publiek
- ✓ Liberaal Vrouwen Netwerk
- ✓ Liberaal Maatschappelijk Middenveld
- ✓ Young Professional
- ✓ VVD Bestuurdersvereniging

De netwerken geven aan dat er zeker nog ruimte is voor verbetering. Zo zijn sommige netwerken te weinig naar buiten gericht, zetten zij de huidige communicatiemogelijkheden niet of nauwelijks in en hebben zij onvoldoende zicht op potentiële leden. De bestaande netwerken dienen zich daarom te herijken en te bepalen op welke manier zij in de toekomst succesvoller kunnen zijn.

Aanbeveling 4d: De commissie adviseert dat de Kamercentrales worden opgeheven. Het Hoofdbestuur moet worden aangevuld met leden met een geografische of thematische verantwoordelijkheid.

In een platte netwerkorganisatie past geen uitgebreide regionale tussenlaag. De commissie adviseert daarom om:

1. de Kamercentrales op te heffen;
2. het Hoofdbestuur aan te vullen met een aantal leden met een geografische verantwoordelijkheid en een aantal leden met een thematische verantwoordelijkheid.

Het Hoofdbestuur zou kunnen overwegen om het bestuur te laten bestaan uit een:

1. Dagelijks bestuur, gevormd door:

- a. De voorzitter;
- b. De vicevoorzitter(s);
- c. De algemeen secretaris;
- d. De penningmeester.

2. Algemeen bestuur, gevormd door:

- a. De leden met een geografische verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld 3;
- b. De leden met een thematische verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld 2;
- c. De overige niet in functie benoemde leden,

Overzicht van taken van het dagelijks bestuur van het Hoofdbestuur:

- ✓ Algemene leiding van de VVD;
- ✓ Uitvoer van de besluiten van de Algemene Ledenvergadering voor zover deze tot de verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur behoren;
- ✓ Politieke contacten fracties;
- ✓ Integriteit;
- ✓ Ideevorming en het faciliteren van debat;
- ✓ Zekerstellen van financiering;
- ✓ ICT.

Overzicht van taken van het algemeen bestuur van het Hoofdbestuur:

- ✓ Uitvoer van de besluiten van de Algemene Ledenvergadering voor zover deze tot de verantwoordelijkheid van het algemeen bestuur behoren;
- ✓ Opstellen van kandidatenlijsten voor landelijke verkiezingen;
- ✓ Opstellen van een verkiezingsprogramma voor landelijke verkiezingen;
- ✓ Vormgeven van campagnes;
- ✓ Talentmanagement;

- ✓ Faciliteren van onderzoek en debat;
- ✓ Leden- en supporter administratie;
- ✓ Contacten met liberale zusterpartijen in het buitenland;
- ✓ Hoofdbestuursleden met een geografische verantwoordelijkheid:
 - Ontstaan van krachtige geografische VVD-netwerken stimuleren en faciliteren;
 - Bestaande geografische VVD-netwerken faciliteren;
 - Opstellen van een kandidatenlijst voor de Provinciale Staten en waterschapbesturen die binnen de portefeuille van het Hoofdbestuurslid vallen;
 - Opstellen van een verkiezingsprogramma voor de Provinciale Staten en waterschapsbesturen die binnen de portefeuille van het Hoofdbestuurslid vallen;
- ✓ Hoofdbestuursleden met een thematische verantwoordelijkheid:
 - Het ontstaan van krachtige thematische VVD-netwerken stimuleren en faciliteren;
 - Bestaande thematische VVD-netwerken faciliteren;
 - Organiseren van landelijke flitscongressen.

Aanbeveling 4e: De commissie adviseert een meer coördinerende, faciliterende en inspirerende rol voor het Hoofdbestuur.

Netwerken vragen om een andere manier van besturen. Binnen een netwerkorganisatie past een meer coördinerende en faciliterende rol voor het Hoofdbestuur.

Aanbeveling 4f: De commissie adviseert dat de partijorganisatie beter wordt ingericht op verkiezingsmomenten.

De partijorganisatie is nog onvoldoende ingericht op verkiezingsmomenten. De organisatie moet zo verder worden ingericht dat ten tijde van campagne in het hele land een stevige, robuuste vrijwilligersorganisatie ontstaat die de campagne ondersteunt. Hier zouden ook door niet leden aan kunnen bijdragen.

Discussie en debat

Aanbeveling 5: De commissie adviseert om ideevorming en debat te verbreden en te structureren.

Ideevorming en debat dienen binnen de VVD in de volgende opzichten te worden verbeterd:

- ✓ De buitenwereld (individuen en instituten) dienen meer bij ideevorming en debat te worden betrokken;
- ✓ Ideevorming en debat dienen beter te worden gestructureerd met een goede onderlinge communicatie tussen de verschillende gremia. De TeldersStichting dient hierbij de centrale rol te spelen die van een moderne denktank mag worden verwacht.
- ✓ Het debat dient opener (minder strak geregisseerd) te worden gevoerd;
- ✓ De nieuw te vormen (thematische) netwerken zijn bij uitstek geschikt om antwoorden te vinden op (urgente) vragen en dienen daartoe te worden ingezet;
- ✓ Er blijft ook in de toekomst behoefte aan een platform voor leden om de actuele politieke interactie te zoeken en te vinden.

Communicatie

Aanbeveling 6: De commissie adviseert dat de VVD de huidige online communicatiemogelijkheden beter inzet.

In de huidige maatschappij staan mensen vooral 'online' met elkaar in contact. De VVD beschikt op landelijk, regionaal en lokaal niveau over websites en social media. Deze worden echter vooral gebruikt voor het zenden van boodschappen. Van interactie is slechts beperkt sprake. Gremia zoals de partijcommissies en de netwerken, benutten de mogelijkheden van online communicatie niet of nauwelijks.

Onlinecommunicatie is bij uitstek geschikt om liberalen in contact te brengen met de partij en met elkaar. Daarom adviseert de commissie om de online activiteiten van de partij naar een hoger plan te tillen en daarbij meer in te zetten op laagdrempelige interactie.

Afgevaardigden

Aanbeveling 7: De commissie adviseert dat systemen die werken met afgevaardigden worden afgeschaft.

Bij een platte netwerkorganisatie passen procedures die directe participatie als uitgangspunt nemen. De commissie adviseert daarom om systemen die werken met afgevaardigden af te schaffen.

- ✓ Het systeem van stemgerechtigde Partijraadsleden dient te worden afgeschaft;
- ✓ De Algemene Vergadering van Afgevaardigden dient te worden afgeschaft. De onderwerpen die door de Algemene Vergadering van Afgevaardigden worden behandeld, moeten in de toekomst worden behandeld door de Algemene Ledenvergadering;
- ✓ De Advieslijst Vergadering van Afgevaardigden moet uit de landelijke kandidaatstellingsprocedure worden geschrapt;

Partijraad

Aanbeveling 8: De commissie adviseert om de Partijraad af te schaffen.

De commissie adviseert om:

- ✓ De VVD meer open te stellen voor alle 'liberaal denkenden en voelenden' (zie aanbeveling 3);
- ✓ Technologische mogelijkheden beter in te zetten (zie aanbeveling 6);
- ✓ De partijcommissies te transformeren tot thematische netwerken (zie aanbeveling 4b);
- ✓ Het systeem van stemgerechtigde Partijraadsleden af te schaffen (zie aanbeveling 7).

De commissie adviseert om, in het verlengde van de bovenstaande aanbevelingen, de Partijraad af te schaffen en om op zoek te gaan naar nieuwe platformen voor debat.

Kandidaatstellingsprocedures

Aanbeveling 9: De commissie adviseert een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor landelijke verkiezingen.

Er moet een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor landelijke verkiezingen worden opgesteld. Hierbij dienen de volgende uitgangspunten in acht te worden genomen:

- ✓ (Deel)leden kunnen zich kan kandidaat stellen, mits men beschikt over een startkwalificatie. Men dient bijvoorbeeld minimaal de VVD kadertraining te hebben gevolgd.
- ✓ Kandidaten kunnen worden voorgedragen door:
 - Geografische VVD-netwerken. Zij dragen deze kandidaten voor via de Permanente Scouting Commissie;
 - Thematische VVD-netwerken. Zij dragen deze kandidaten voor via de Permanente Scouting Commissie;
 - Permanente Scouting Commissie.
- ✓ In het kaderstellend advies moet de onderlinge verhouding van kandidaten voorgedragen door geografische VVD-netwerken, thematische VVD-netwerken of Permanente Scouting Commissie worden opgenomen;
- ✓ De netwerken moeten 'voorverkiezingen' organiseren. Deze voorverkiezingen dienen toegankelijk te zijn voor alle liberalen die in contact staan met de VVD. Hierbij heeft iedereen de mogelijkheid om ideeën en standpunten met betrekking tot kandidaten te delen. Het stemrecht is echter voorbehouden aan leden (zie aanbeveling 3a);
- ✓ Op basis van het advies van de Permanente Scouting Commissie dient het Hoofdbestuur een advieslijst op te stellen. Deze dient direct te worden voorgelegd aan de leden, aangezien de commissie adviseert om de Advieslijst Vergadering van Afgevaardigden te schrappen (zie aanbeveling 7);
- ✓ De ledenraadpleging moet worden vormgegeven conform het 'meestestemmen-gelden'-principe. Van de leden moet 50 procent + 1 hebben deelgenomen aan de ledenraadpleging. Wanneer dit niet het geval is, wordt de advieslijst van het Hoofdbestuur overgenomen.

Aanbeveling 10: De commissie adviseert een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor lokale en regionale verkiezingen.

Er moet een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor lokale en regionale verkiezingen worden opgesteld. Hierbij dienen de volgende uitgangspunten in acht te worden genomen:

- ✓ Iedereen kan zich kan kandidaat stellen, mits men beschikt over een startkwalificatie. Men dient bijvoorbeeld minimaal een aantal VVD basiscursussen te hebben gevolgd;
- ✓ Het proces om te komen tot een kandidatenlijst dient toegankelijk te zijn voor alle liberalen die woonachtig zijn in het desbetreffende gebied (gemeente, waterschap, provincie), waarbij iedereen de mogelijkheid heeft om ideeën en standpunten met betrekking tot kandidaten te delen. Het stemrecht is echter voorbehouden aan leden (zie aanbeveling 3a);

Financiën

Aanbeveling 11: De commissie adviseert dat de VVD haar financiële basis verbreedt om minder volume-afhankelijk te worden.

De partij is voor haar inkomsten voor een groot deel afhankelijk van het aantal leden en het aantal zetels in de Tweede Kamer. Het aantal leden neemt echter al jaren af en de electorale volatiliteit is groot.

Om niet in een vicieuze cirkel te geraken dient de partij het aandeel van niet volume-afhankelijke financiële bronnen te vergroten, bijvoorbeeld door meer in te zetten op fondsenwerving.

Daarnaast is de commissie van mening dat van leden die financiële inkomsten verwerven vanuit een politieke of bestuurlijke functie een grotere bijdrage mag worden verwacht.

Blijf investeren

Aanbeveling 12: De commissie adviseert dat binnen de netwerkorganisatie aandacht is voor borging van het 'A-merk VVD'.

Flexibiliteit is een belangrijk voordeel van een netwerkorganisatie. Hierdoor kan een organisatie snel inspelen op de omgeving. Het voordeel van flexibiliteit brengt echter ook de noodzaak voor permanente aandacht voor de borging van het 'A-merk VVD' met zich mee'.

Enkele van de hierboven beschreven aanbevelingen van de commissie brengen een aantal aangrijpingspunten voor borging van het 'A-merk VVD' met zich mee:

- ✓ Enkele leden van het Hoofdbestuur zijn specifiek verantwoordelijk voor de geografische en thematische netwerken (zie aanbeveling 4d)
- ✓ De geografische en thematische VVD-netwerken dienen een aantal taken minimaal te kunnen uitvoeren (zie aanbevelingen 4a en b);
- ✓ Deelnetwerken moeten door een geografisch of thematisch netwerk te worden gefaciliteerd (zie aanbevelingen 4a en b).

De nieuwe netwerken zijn voor een groot deel gebaseerd op laagdrempelige digitale interactie. De commissie beveelt aan dat alle liberalen in Nederland aan deze digitale interactie kunnen deelnemen, mits zij zich registreren. Deze procedure draagt bij aan borging van het 'A-merk VVD'.

Aanbeveling 13: De commissie adviseert dat optimalisatie van de partijorganisatie meer dan nu het geval is, een continu aandachtspunt wordt.

De laatste grote hervorming van de partijorganisatie heeft plaatsgevonden in 2003. Nu, 12 jaar later, wordt de partijorganisatie voor het eerst weer uitgebreid onder de loep genomen. De commissie adviseert om optimalisatie van de partijorganisatie een continu proces te laten zijn.

Bij het proces van continue optimalisatie moeten alle liberalen, dus niet alleen VVD-leden, en experts worden betrokken.

Aanbeveling 14: De commissie adviseert om zorgvuldig aandacht te besteden aan het proces van implementatie.

De eventuele implementatie van aanbevelingen, al dan niet in gewijzigde vorm, van de commissie dient zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd te worden. Het proces van implementatie is immers even belangrijk als de te maken beleidskeuzes. De commissie adviseert om bij de uitwerking en implementatie leden én niet-leden te betrekken.

Hoofdstuk 7 Handreiking voor het vervolgtraject

Algemeen

De commissie heeft in haar rapport aanbevelingen gegeven die verder moeten worden uitgewerkt. Als handreiking voor het Hoofdbestuur heeft de commissie de aanbevelingen geclassificeerd in drie groepen:

- ✓ Aanbevelingen die door het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt en daarna direct kunnen worden ingevoerd;
- ✓ Aanbevelingen die verdere uitwerking door het Hoofdbestuur behoeven en waarvoor wijziging van de statuten of het huishoudelijk reglement noodzakelijk is;
- ✓ Aanbevelingen die onder verantwoordelijkheid van het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt door een speciaal hiervoor ingestelde werkgroep.

De commissie wil in aanvulling hierop twee punten meegeven die bij het verder uitwerken van de aanbevelingen kunnen worden meegenomen.

Tot heden zijn 'Liberaal denkenden en voelenden' die geen lid zijn van de VVD in beperkte mate bij het project betrokken. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken of zij bij de verdere uitwerking van de aanbevelingen intensiever kunnen worden betrokken.

De huidige leden, leden die soms al jaren trouw onze partij steunen, bepalen uiteindelijk of veranderingen in de partijorganisatie slagen. Het verdient aanbeveling om hen ook bij de verdere uitwerking zo veel mogelijk te betrekken. Bovenal verdient het aanbeveling om in het streven naar het binden van 'liberaal denkenden en voelenden' de huidige leden niet te vergeten.

Aanbevelingen die door het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt en daarna direct kunnen worden ingevoerd.

- ✓ Aanbeveling 1: De commissie adviseert nu door te pakken met het hervormen van de partijorganisatie.
- ✓ Aanbeveling 4f: De commissie adviseert dat de partijorganisatie beter wordt ingericht op verkiezingsmomenten.
- ✓ Aanbeveling 6: De commissie adviseert dat de VVD de huidige online communicatiemogelijkheden beter inzet.
- ✓ Aanbeveling 11: De commissie adviseert dat de VVD haar financiële basis verbreedt om minder volume-afhankelijk te worden.

- ✓ Aanbeveling 2: De commissie adviseert dat trouwe leden die samen met de VVD werken aan een liberaler Nederland, op welke manier dan ook, waardering krijgen en voelen.
- ✓ Aanbeveling 13: Optimalisatie van de partijorganisatie dient meer dan nu het geval is een continu aandachtspunt te zijn.

Aanbevelingen die verdere uitwerking door het Hoofdbestuur behoeven en waarvoor wijziging van de statuten of het huishoudelijk reglement noodzakelijk is.

- ✓ Aanbeveling 3: De commissie adviseert ervoor zorg te dragen dat een doorsnee van liberaal Nederland meedoet met de VVD.
- ✓ Aanbeveling 3a: De commissie adviseert dat ook niet-leden mee kunnen doen met de VVD.
- ✓ Aanbeveling 3c: De commissie adviseert dat liberalen in Nederland mee kunnen doen met de VVD op een manier die bij hen past.
- ✓ Aanbeveling 4: De commissie adviseert dat de VVD zich ontwikkelt tot een open netwerkorganisatie.
- ✓ Aanbeveling 4a: De commissie adviseert dat de huidige afdelingen zich ontwikkelen tot 'geografische VVD-netwerken'.
- ✓ Aanbeveling 4b: De commissie adviseert dat de huidige partijcommissies zich ontwikkelen tot 'thematische VVD-netwerken'.
- ✓ Aanbeveling 4c: De commissie adviseert dat de huidige VVD-netwerken zich ontwikkelen tot thematisch netwerken.
- ✓ Aanbeveling 4d: De commissie adviseert dat de Kamercentrales worden opgeheven. Het Hoofdbestuur moet worden aangevuld met leden met een geografische of thematische verantwoordelijkheid.
- ✓ Aanbeveling 4e: De commissie adviseert een meer coördinerende, faciliterende en inspirerende rol voor het Hoofdbestuur.
- ✓ Aanbeveling 5: De commissie adviseert om ideevorming en debat te verbreden en te structureren.
- ✓ Aanbeveling 7: De commissie adviseert dat systemen die werken met afgevaardigden worden afgeschaft.

- ✓ Aanbeveling 8: De commissie adviseert om de Partijraad af te schaffen.
- ✓ Aanbeveling 9: De commissie adviseert een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor landelijke verkiezingen.
- ✓ Aanbeveling 10: De commissie adviseert een nieuwe kandidaatstellingsprocedure voor lokale en regionale verkiezingen.
- ✓ Aanbeveling 12: De commissie adviseert dat binnen de netwerkorganisatie aandacht is voor borging van het 'A-merk VVD'.
- ✓ Aanbeveling 13: De commissie adviseert dat optimalisatie van de partijorganisatie meer dan nu het geval is, een continu aandachtspunt wordt.
- ✓ Aanbeveling 14: De commissie adviseert om zorgvuldig aandacht te besteden aan het proces van implementatie.

Aanbevelingen die onder verantwoordelijkheid van het Hoofdbestuur verder moeten worden uitgewerkt door een speciaal hiervoor ingestelde werkgroep.

- ✓ Aanbeveling 3b: De VVD moet meer modaliteiten voor lidmaatschap bieden aan de 'liberaal denkenden en voelenden' in Nederland die daarvoor openstaan. Deze aanbeveling kan volgens de commissie het best worden uitgewerkt door een werkgroep van beperkte omvang die is samengesteld uit: marketeers, strategen en personen die de partij goed kennen en die in korte tijd (na de zomer) met concrete voorstellen komt.

De commissie beseft dat de aanbevelingen die in dit rapport worden gedaan ingrijpend zijn. Wanneer ze worden overgenomen zal dit veel energie vragen van de gehele partij. De commissie realiseert zich echter ook dat juist liberalen vooruitstrevend zijn en daarom veranderingen niet uit de weg gaan. Wij zijn ervan overtuigd dat de gedane aanbevelingen de juiste zijn om te werken aan een toekomstbestendige partij.

Laten we het optimisme en de energie die liberalen kenmerken inzetten om de partijorganisatie te vernieuwen en ons daarmee in staat te stellen verder te werken aan een liberaler Nederland.

Literatuur

Berg, E. van den, Houwelingen, P. van & Hart, J. de. (2011). *Informele groepen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dekker, P., Hart, J. de & Berg, E. van den. (2004). Democratie en civil society. In: *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (p. 179-221). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen. (2014). *Ledentallen per partij*. Verkregen op 13 augustus 2014, van http://dnpp.ub.rug.nl/dnpp/themas/leden/per_partij

Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen. (2015). *Persbericht Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen*. Geraadpleegd op 26 februari 2015, van http://pub.dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/DNPPpersberichten/pers_lt2014.pdf

Jonk, A. & Velzen, G. van. (Red.). (2002). *De politieke partij in de netwerksamenleving*. Den Haag: Stichting Het Expertise Centrum.

Koole, R. (1992). *De opkomst van de moderne kaderpartij*. Utrecht: Het Spectrum.

Lange, S. L. de, Leyenaar, M & Jong, P. de. (Red.). (2014). *Politieke partijen: overbodig of nodig?* Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.

Pascale, R. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese Management*. New York: Warner Books.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run corporations*. New York: Harper & Row.

Posthumus, H., Ridder, J. den & Hart, J. de. (2014). *Verenigd in verandering. Grote maatschappelijke organisaties en ontwikkelingen in de Nederlandse civil society*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Raad voor het openbaar bestuur. (2009). *Democratie vereist partijdigheid. Politieke partijen en formaties in beweging*. Gedownload op 10 juni 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/08/25/democratie-vereist-partijdigheid.html>

Seyd, P. & Whiteley, P. (2004). British Party Members: An Overview. In: *Party Politics*, jg. 10, nr. 4, p. 355-366.

Voerman, G. & Schuur, W. van. (2011). De Nederlandse politieke partijen en hun leden (1945-2010). In: R. Andeweg en J. Thomassen (Red.), *Democratie doorgelicht. Het functioneren van de Nederlandse democratie* (p. 203-220). Leiden: Leiden University Press.

VVD. (2015). *In wat voor land wil jij wonen?*

Geraadpleegd op 30 maart 2015, van

<http://www.vvd.nl/nieuws/450/in-wat-voor-land-wil-jij-wonen#lezen>

Whiteley, P. (2011). Is the party over? The decline of party activism and membership across the democratic world. In: *Party Politics*, jg. 17, nr.1, p. 21-44.