

De groep van 12
EVALUATIE EN AANBEVELINGEN VERKIEZINGEN 2019

WOORD VOORAF

Een enorme betrokkenheid

Wie zich neerlegt bij een tegenslag of nederlaag mist de kans om het in de toekomst beter te doen. Het is een inzicht dat al eeuwenlang standhoudt. De Romeinse filosoof Seneca wist dat een tegenslag de beste gelegenheid biedt om te tonen dan men karakter heeft. Als partij werden we op 26 mei van dit jaar geconfronteerd met een ontnuchterende verkiezingsdag. Een nederlaag, de zoveelste op een rij, een tegenslag, een crisis, de meningen waren verdeeld. Maar hoe dan ook geldt 2000 jaar na Seneca nog steeds dat de oplossing van een probleem begint bij het erkennen van het probleem. En dat vraagt moed.

Het verkiezingsresultaat van 26 mei 2019 betekende voor CD&V een dieptepunt. Na de ontnuchterende resultaten toonde de partij karakter en koos ervoor om een intensieve analyse te voeren zonder taboes. Wij vonden het van het grootste belang dat iedereen die van dicht of van ver betrokken is bij CD&V zijn of haar mening kon ventileren.

Gedurende onze reflectieperiode stelden we een enorme betrokkenheid vast om niet enkel te klagen, maar ook te bouwen. Dat merkten we niet enkel aan de vele suggesties en voorstellen die we toegestuurd kregen, maar ook aan de vele verslagen die ons via lokale, regionale of provinciale besturen bereikten. Meer dan 3.500 leden namen ook de tijd om onze online bevraging in te vullen. Vele onderzoeken werden bestudeerd, meer dan 50 diepte-interviews werden afgenomen van mensen van binnen en buiten de partij. Die talrijke meningen vormen de ruggengraat van dit rapport.

ANALYSE

De oorzaken snijden diep en zijn dwingend

Inleiding

Met dramatische percentages van 14,53% (Europees), 15,40% (Vlaams) en 14,20% (federaal) behaalde CD&V bij de verkiezingen van 26 mei 2019 het laagste percentage in de geschiedenis van de partij. **CD&V verloor grofweg een kwart van haar kiezers** en behaalde nog respectievelijk 77%, 76% en 73% van haar kiezerstotalen van 2014. Ten opzichte van de Vlaamse verkiezingen van juni 2009 verloren we zo maar even een derde van ons kiezerspubliek. De vaststelling dat onze sterke lokale verankering, die herbevestigd werd bij de gemeenteraadsverkiezingen van 14 oktober 2018, zich bij de bovenlokale verkiezingen niet vertaalde, was een enorme ontnuchtering.

De sterke daling ten opzichte van de provinciale verkiezingen, waar CD&V nog 19,7% haalde, zou kunnen aangeven dat we voornamelijk tijdens de laatste maanden van de campagne (periode november 2018 - mei 2019) bijzonder veel kiezers verloren. Uit postelectoraal onderzoek van de UA-KUL-UCL van juli 2019 leren we echter dat we tijdens de campagne 28,4% van de stemmen verloren, maar ook 26,1% terugwonnen van andere partijen. Een groot verloop van kiezers, wat erop wijst dat het uiteindelijke verlies van CD&V zich dus zowel federaal als Vlaams voornamelijk gesitueerd heeft tijdens de regeerperiode 2014-2019, eerder dan tijdens de campagne alleen.

In dit deel van het rapport geven we een overzicht van de oorzaken die we konden identificeren voor de dalende trend waar we als partij de afgelopen jaren mee geconfronteerd werden. Wie de uitslag enkel wil toewijzen aan 'de omstandigheden' (veranderingen in de maatschappij, de internationale context), onderschat de onvrede en **sense of urgency** die leeft binnen de partij. Wie hoopt dat een paar personele wissels of een uitgekiende Facebook-campagne het tij zal doen keren moeten we ontgoochelen. Er zal meer nodig zijn.

Een politieke context waarin fake news en populisme gedijen

Alle beleidspartijen in West-Europa hebben het moeilijk. Als politieke partij opereer je steeds binnen een maatschappelijke context. Fake news verspreiden, populistische kretten slaken. Het is makkelijk, het slaat aan, maar het is on-CD&V en onverantwoord. Toch vereist die gewijzigde context een aanpassing in onze manier van doen. **De realiteit van de maatschappij is veranderd en de cultuur geëvolueerd, maar onze partijcultuur en -werking heeft zich hier de afgelopen jaren nauwelijks aan aangepast.**

Onder impuls van het populisme en een gepercipieerde verrechtsing van de maatschappij namen heel wat centrumpartijen in andere Europese landen een anti-migratiediscours aan. Deze partijen hebben - in overgrote meerderheid van de gevallen - hun neergang nadien echter zien versnellen, soms zelfs leidend tot een halvering in het kieshokje. Dat is duidelijk niet de juiste aanpassing aan de gewijzigde context.

De meest in het oog springende verkiezingsoverwinning van een centrumpartij in Europa was die van Emmanuel Macron bij de Franse presidentsverkiezingen van 2017. Bovenal voerde Macron campagne midden de mensen, met een beweging achter zich. Macron koos voor een gematigde maar heldere centrumkoers, zowel op het vlak van economie, sociale zekerheid als migratie. Hij hield een positief pleidooi voor een ander Europa '*qui protège les gens*' tegen illegale migratie, maar ook tegen sociale en fiscale dumping. Macron stond symbool voor radicale bestuurlijke vernieuwing, nieuwe vormen van burgerparticipatie en de verdediging van de rechtsstaat en verdraagzaamheid. Bij de Europese verkiezingen van 2019 hield Macron stand, maar moest hij nipt de duimen leggen voor het FN van Le Pen doordat hij leergeld betaalde voor het invoeren van onpopulaire belastingen (algemene sociale bijdrage op alle pensioenen, zeer forse verhoging van de dieselprijs, ...). Macron bewijst dat een positieve, pro-Europese en niet polariserende politieke boodschap weldegelijk kan aanslaan.

Het te voorzichtige midden

CD&V koos er de afgelopen jaren voor om ideologisch een 'centrum-koers' te houden en gaf onder leiding van de voorzitter tijdens verschillende congressen (zeker tijdens het Innesto-congres in 2013) duidelijk inhoud aan 'het midden', weg van het enerzijds-anderzijds. We zijn er echter niet in geslaagd de keuzes die de leden op dat congres maakten, uit te voeren. In de praktijk, toen die ideologie vertaald werd naar concrete beleidsvoorstellen, werd dat 'moedige midden' echter te veel het 'rationele gemiddelde' of het 'voorzichtige midden', en bleek CD&V vaak

niet in staat om een duidelijk standpunt te bepalen m.b.t. belangrijke thema's of om prioriteiten te identificeren, laat staan te communiceren.

De positie van CD&V in de regering was vaak de consensus van de standpunten van de verschillende regeringspartijen. In onze communicatie overvleugelde de beleidslijn te vaak de partijlijn. We benadrukten te vaak wat we hadden tegengehouden, in plaats van offensief verwezenlijkingen in de verf te zetten. We maakten te weinig de keuze om niet te reageren. We maakten te weinig onze grotere visie op de samenleving en onze eigen standpunten duidelijk. Ook bij de lijstvorming en een eventuele herschikking van partijstructuren haalden voorzichtigheid en behoudsgezindheid het van vernieuwing en verjonging.

Al deze factoren hebben fundamentele en verregaande gevolgen gehad. **Uit angst om kiezers te verliezen bij het maken van tijdige en duidelijke keuzes, verloren we ze effectief.**

Regeringsdeelname: geen loon naar werken

Ondanks ministers in de federale, Vlaamse en Brusselse regering en een eurocommissaris in de Europese commissie, werd voor het grotere publiek nooit duidelijk waar CD&V als partij voor stond. We werden niet beloond voor het werk dat we in die regeringen hebben gedaan. Dat had verschillende oorzaken.

De verdeling van de bevoegdheidspakketten in de regeringen zorgde er niet altijd voor dat we onze beste mensen konden uitspelen op de plek die hen het beste lag. Ondanks de zware persoonlijke inspanningen die onze kopstukken leverden, verloor CD&V geloofwaardigheid en vertrouwen.

CD&V werd als “meest linkse partij” binnen de regering ook al te vaak geconfronteerd met communicatie vanuit de regering waar de klemtoon werd gelegd op de rechtseren lijnen van het beleid. Hierdoor riep de bevolking en zeker het middenveld CD&V meer ter verantwoording dan de andere coalitiepartners. Daarenboven was er **te weinig onderscheid tussen onze communicatie als regeringspartner en als partij op zich.**

Het zal er in de toekomst meer dan ooit op aankomen eigen thema's offensief in de markt te zetten die onze profilering als partij onderstrepen. Tezelfdertijd helpt dit ons om loyaal het regeringswerk mee te verdedigen. **Als kleinere partij binnen een regering zijn we ook niet meer ultiem verantwoordelijk om een compromis te bewerkstelligen. Beginselvastheid is essentieel.** In onze communicatie zullen we hier steeds scherp op moeten toezien.

We verloren samen

De neerwaartse tendens in de resultaten van CD&V is een gedeelde verantwoordelijkheid van ons allen. Keuzes, beslissingen of positioneringen werden – al dan niet via de geijkte structuren van de partij – afgetoetst. Toch werden de geformuleerde opmerkingen vaak te weinig meegenomen in de standpuntbepaling. Dit kwam door een onvoldoende stroomlijning van onze standpunten over de verschillende beleidsniveaus heen. Er ontstonden eilanden die amper met elkaar communiceerden waardoor de externe communicatie niet gestroomlijnd was.

Parlementsleden voelden zich niet altijd betrokken bij de beslissingen en strategieën die de kabinetten of de partij uitwerkten. Dat maakte het voor hen ook moeilijker deze beslissingen in het parlement en bij hun achterban met volle overtuiging te verdedigen. Regelmatig werden standpunten ingenomen die niet gevolgd werden door de achterban of niet in lijn lagen met wat onze burgemeesters en lokale mandatarissen capteerden in hun gemeenten en steden. Daardoor verloren we veel van onze slagkracht en ontstond er een beeld van een verdeelde partij.

Door te vrijblijvende afspraken bleef heel wat potentieel van parlementsleden onbenut voor de invulling van hun mandaat.

Een campagne die niet wist te overtuigen

De keuzes die we moesten maken in aanloop naar de verkiezingen van 26 mei 2019 waren te voorzichtig, te onduidelijk en kwamen vaak te laat. Zo lieten we de kans liggen om bij de keuze van de lijsttrekkers te kiezen voor een mix van bekende en nieuwe gezichten. Voor sommige kopstukken was dit bovendien 'de verkiezing teveel'. Ook in de modellijsten werd niet gewerkt aan de nodige vernieuwing. Lijsten werden ook pas laat vastgelegd, waardoor onvoldoende sterke kandidaten, met lokale verankering, gemotiveerd konden worden om deel te nemen. Niet enkel door het tegenvallend resultaat, maar ook door een gebrek aan moed en voorbereiding bij de lijstvorming, heeft CD&V de komende legislatuur amper nieuw bloed binnen de fracties kunnen brengen.

De voorbije campagneperiode ging CD&V naar de kiezer met een veelvoud aan campagneslogans: de weg vooruit, levenskwaliteit (met verschillende thema's), en #metHilde. Een duidelijke lijn bleef uit. Hilde Crevits uitspelen als boegbeeld was

een uitstekende zet, door de natuurlijke en wervende wijze waarop ze de partij in de markt zette. Ze kwam echter te laat in de campagne om haar potentieel te kunnen waarmaken voor de partij.

De Europese lijst werd amper meegenomen in de campagne van CD&V. Bovendien werden kandidaten ook provinciaal geconfronteerd met afwijkende campagnes. Voor onze mensen op het terrein, voor onze kandidaten, militanten en voor onze kiezers, was de campagnelijn waarmee CD&V naar de kiezer trok onduidelijk. We slaagden er niet in om onze thema's duidelijk naar buiten te brengen en tastbaar te maken aan de hand van concrete voorbeelden en beleidsbeslissingen. De keuze voor deze thema's werd ook niet of onvoldoende gebaseerd op inhoudelijke en bottom-up-debatten. Daardoor werden deze ook niet gedragen door de partij en de kandidaten.

Politieke communicatie verloopt vandaag via meerdere kanalen waarbij ook door algoritmes aangedreven communicatiekanalen steeds aan invloed winnen. CD&V heeft de digitale omslag veel te weinig gemaakt en staat inzake sociale media mijlenver achter op andere partijen. Het budget voor sociale media was niet enkel klein, het werd bovendien noch opgebruikt noch efficiënt aangewend. Amper twee weken voor de verkiezingen werd een social media/communicatie war room ingericht.

AANBEVELINGEN

De partijwerking moet echt anders

Verpersoonlijken van een eigen maatschappelijke visie

CD&V moet opnieuw een uitdagende visie en droom durven uitdragen, waarbij de mens centraal staat en niet de structuren. Onze belangrijkste opdracht de komende jaren bestaat in **het verpersoonlijken van de positieve, eerlijke, toekomstgerichte, duurzame, verbindende en oplossingsgerichte politiek. Maatschappelijk is er een grote nood aan deze visie.** Willen we de antipolitiek tegengaan, dan moeten we onze manier van aan politiek doen fundamenteel heruitvinden. We moeten duidelijke keuzes durven maken en nadenken over de toekomst van onze democratie. Een eerlijke, transparante democratie gestoeld op een duidelijke langetermijnvisie, waarbij iedereen betrokken wordt en waar we constructief samenwerken met andere actoren in de samenleving. Een samenleving met verantwoordelijkheid en respect, gestoeld op een eerlijk rechten-en-plichten-verhaal.

Voor deze authentieke en duidelijk christendemocratische boodschap bestaat een breed draagvlak in onze partij en in de samenleving. Doorheen de geschiedenis nam CD&V als christendemocratische partij steeds het leiderschap op in het vormgeven van onze samenleving. **In al onze gesprekken werd duidelijk dat binnen CD&V de absolute ambitie leeft om dat politieke leiderschap terug op te nemen.** Het is nog steeds het DNA van CD&V om een verbindende maatschappelijke rol vanuit het midden op te nemen, om het vertrouwen te herstellen in de politiek.

De christendemocratische waarden worden weinig of niet uitgespeeld in ons politiek discours terwijl er een duidelijke grondstroom is die aansluiting vindt bij die waarden van de partij. Willen we de kiezer inspireren en activeren, dan moeten we onze visie op de samenleving uitdragen door een authentiek verhaal te brengen dat strookt met onze normen en waarden van personalisme, solidariteit, rentmeesterschap en subsidiariteit. Deze visie moeten we aan de hand van concrete en ambitieuze voorstellen in de markt zetten. CD&V moet daarbij verder durven kijken dan wat vandaag mogelijk is. Ze moet kiezen voor mensen en bezig zijn met wat mensen bezighoudt.

Scherper en duidelijker

In onzekere tijden zoals vandaag, zijn mensen bovenal op zoek naar houvast en perspectief. Het is een bewuste keuze om rekening te houden met ieders zorgen, om beslissingen van vandaag te toetsen aan de gevolgen hiervan in de toekomst, en om perspectief te bieden aan iedereen in de samenleving. Het is een duidelijke keuze om in dialoog te gaan, en een solidaire welvaartsstaat op te bouwen op basis van een sterke economie. Toch hebben we die keuze voor een centrumkoers nooit duidelijk naar buiten kunnen brengen en is **CD&V er de laatste jaren ook in de praktijk te weinig in geslaagd om duidelijke en consequente oplossingen aan te reiken voor zaken waar de burgers wakker van liggen**. De komende jaren moet CD&V haar keuzes duidelijker maken en duidelijker communiceren.

CD&V is een partij die zich bekommert om elke mens. Om een blijvend antwoord te geven op de noden van de mensen moderniseren we de welvaartsstaat. De **onzekerheid** die mensen ervaren in een snel veranderende samenleving, de nood aan meer **zorg** in tijden van **vergrijzing**, de veranderende samenstelling en noden van **gezinnen**, de groeiende groep alleenstaanden, de onder druk staande koopkracht, de snel evoluerende **arbeidsmarkt** met langere en meer wisselende levensloopbanen, zijn dossiers om ons personalisme concreet in te vullen.

Het **onveiligheidsgevoel**, **vereenzaming**, **toenemende diversiteit** en de zoektocht naar een culturele identiteit in deze samenleving vereisen ook een sterk antwoord. Daarbij moet een rechten-en-plichtendiscours naar de praktijk vertaald worden. **Nabijheid** is hierbij een belangrijk sleutelwoord. Dit betekent ook dat we de bestuurshefbomen zo dicht mogelijk bij de mensen brengen. Subsidiariteit is onze leidraad. Onze gelaagde identiteit, waarbij mensen zich met zowel het lokale, provinciale, Vlaamse, nationale als Europese niveau vereenzelvigen, moet ook in onze staatsstructuur terug te vinden zijn.

De noodzakelijke **energie- en klimaattransitie en het pensioenthema** zijn bij uitstek thema's om het 'rentmeesterschap' nieuw leven in te blazen en op een eigentijdse manier te vertalen.

CD&V is een partij die er is voor iedereen, zowel op het platteland, in het semi-verstedelijkt gebied als in de stad. Toch scoort CD&V gemiddeld slecht in onze grootsteden. Gezien de voortschrijdende verstedelijking, hypothekeert dit de toekomst van de partij. Het afgelopen decennium zijn er initiatieven gelanceerd om CD&V in de steden beter te doen scoren, maar écht in de diepte is hier niet op gewerkt. Om CD&V beter te doen aansluiten bij kiezers in verstedelijkte gebieden en steden, moet de partij een verhaal ontwikkelen dat én platteland én steden aanspreekt en dat de financiële armslag van alle lokale besturen garandeert.

Concrete voorstellen:

- **Jaarlijkse CD&V-actualiseringscongressen** om onze standpunten over bepaalde thema's duidelijk en scherp te stellen, door concrete (praktijk)antwoorden te bieden op de vragen van mensen.
- **Een sterke interne (eengemaakte) studiedienst** als een netwerk van kennisinstellingen en onderzoekers om op fundamentele thema's een gefundeerde visie en beleidsantwoorden te formuleren.
- **Een datagedreven aanpak.** De verzameling en het gebruik van data voor beleids- en impactanalyses, voor gerichte acties en communicatie zijn belangrijk en bepalend voor het succes van een politieke partij.
- **Actief betrekken van het brede netwerk van CD&V**, zodat onze veel lokale mandatarissen, bestuursleden en gemotiveerde vrijwilligers mee ons standpunt tot stand kunnen brengen én het helpen uitdragen.
- **Thema's offensief in de markt zetten.** We communiceren duidelijker en overtuigender, waarbij we het 'waarom' meer benoemen.

Permanent in dialoog

CD&V is een partij die gelooft in de kracht van dialoog, betrokkenheid en inspraak. Toch hebben de afgelopen verkiezingen ons geleerd dat onze partij er niet in slaagde om voldoende te capteren wat leefde bij de bevolking. Met haar meer dan 120 burgemeesters, vele honderden lokale mandatarissen, haar sterke lokale verbondenheid en haar contacten met het middenveld heeft CD&V nochtans voldoende voelsprietten in het Vlaamse landschap. CD&V blijft een krachtige organisatie die onze samenleving in beweging kan brengen. De lokale kracht waarop CD&V kan terugvallen is uniek binnen het Vlaamse partijlandschap, maar wordt onvoldoende aangesproken en betrokken bij het tot stand brengen, actualiseren én uitdragen van standpunten. **We moeten het aandurven om onze partijstructuren te herzien en onze partij om te vormen tot een meer transparante en open organisatie.** Het regelmatig bevragen en betrekken van onze lokale mandatarissen en leden bij onze standpuntbepaling is dan ook een must. Betrokkenheid en vertrouwen staan daarbij centraal.

Net zozeer ademt het DNA van onze partij een sterke samenwerking met het middenveld uit. We zien onze unieke band met het middenveld en onze traditie om voortdurend in dialoog te gaan als een sterkte. We hebben respect voor het middenveld en willen voortbouwen op die traditie door te evolueren naar een open netwerkorganisatie. In alle transparantie, permanent in dialoog en in overleg gaan met de brede samenleving, moet de betrokkenheid bij het CD&V-verhaal verhogen.

Een centrumpartij als CD&V wil met alle vertegenwoordigers in gesprek gaan, zowel met het klassieke als het nieuwe middenveld, zowel het losse als gestructureerde middenveld. Gezinsorganisaties, vakbonden, werkgeversorganisaties, jeugdverenigingen, onderwijskoepels, natuur- en milieuverenigingen, ziekenfondsen, actiecomités, klimaatbewegingen, burgerbewegingen,... moeten allen natuurlijke partners zijn van CD&V bij het ontwikkelen van standpunten en het uitdragen ervan. Met hen die onze mens- en maatschappijvisie delen gaan we een structurele dialoog aan.

Concreet stelt de werkgroep voor om de statuten aan te passen in lijn met volgende voorstellen:

- **Onze lokale mandatarissen en burgemeesters** zijn onze eerste en belangrijkste ambassadeurs. Ze capteren als eersten wat er leeft. Via structureel overleg zijn zij een belangrijke stem in onze beleidsvoorbereiding en -evaluatie.
- **Het Politiek Bestuur** wordt opnieuw het centrum van onze besluitvorming. Een hervorming van het Politiek Bestuur naar een gezamenlijke fractievergadering aangevuld met lokale mandatarissen betreft onze mandatarissen meer actief bij het beslissingsproces. Ook onze algemene vergadering krijgt een nieuwe samenstelling. Lokale mandatarissen en burgemeesters worden er sterk vertegenwoordigd.
- **Elke provincie** zal haar provinciale werking herorganiseren en optimaliseren. Betrokkenheid en aanwezigheid van lokale en bovenlokale mandatarissen zijn daarbij succesfactoren. Onze provinciale secretariaten zijn open huizen. Onze afdelingen moeten beroep kunnen doen op vaste krachten bij Team Lokaal die hen helpen zich als een open netwerkorganisatie te profileren.
- We bouwen verder op een intensieve samenwerking en dialoog met **het brede (klassieke en nieuwe) middenveld** bij onze standpuntbepaling. We zien onze unieke band met het middenveld en onze traditie om in dialoog te gaan als een sterkte. We gaan hier op een transparante en open manier mee om en betrekken ook het ruimere, nieuwe middenveld beter. De partij en het middenveld hebben elk vanuit hun eigen finaliteit hun rol te spelen. De interne partijwerking staat los van de dialoog die wij met hen aangaan.
- We nemen ook het voortouw in het versterken van het vertrouwen in de politiek. Mensen engageren zich meer en meer, en willen nauwer betrokken worden. **CD&V wil daar een antwoord op bieden door regelmatig en in alle openheid met hen in gesprek te gaan.** Hoe dichter we bij de mensen staan, hoe sterker het vertrouwen. Niet enkel het nationale niveau, maar ook onze lokale afdelingen zullen hier een belangrijke rol in spelen.

Verjongen en vernieuwen

Vernieuwingsoperaties zijn meestal een bewijs van het feit dat er onvoldoende vernieuwd werd in het verleden. Beter is om systematisch te blijven investeren in nieuwe gezichten en die geleidelijk aan ook kansen te geven. Voor de lokale verkiezingen konden we rekenen op een groot engagement van een grote groep jongeren en nieuwe kandidaten om op onze lijsten te staan. Met het nodige succes tot gevolg. Die beweging hebben we onvoldoende doorgetrokken bij de lijstvorming op bovenlokaal niveau.

De inzet van ons politiek personeel moet strategischer en meer per doelgroep bekeken worden. We moeten in al onze mensen investeren en voortdurende, 360° coaching en evaluatie voorzien met een duidelijke profielschets en structurele evaluatiemomenten. Bovendien moeten we ervoor zorgen dat ons politiek personeel zich voldoende kan profileren en kan groeien. Op die manier versterken we onze parlementsleden en maken we ruimte voor nieuwe gezichten.

Het geheel van lijsttrekkers moet een gezonde mix van ervaring en vernieuwing uitstralen. We herdenken de procedure voor de vorming van de lijsten om voldoende differentiatie in de profielen te krijgen en zo een voldoende breed publiek te bereiken. De cumulregels, zoals bepaald in de statuten, moeten beter toegepast worden.

Het verruimen van onze partij is een belangrijke opdracht. De partij moet veel meer investeren in een breed netwerk van influencers en nieuwe mensen van buiten de partij. Onze geledingen en netwerken spelen hier een sleutelrol in en roepen we op om hun eigen werking te optimaliseren.

Concrete voorstellen:

- **We werken aan een duidelijk traject van verjonging en vernieuwing in aanloop naar 2024.** De voorbereidingen van de lokale en bovenlokale verkiezingen van 2024 starten vandaag. Een focusgroep per provincie detecteert politiek talent. Via een intensief traject helpen we onze afdelingen in elke stad of gemeente bij het ontwikkelen van sterk politiek leiderschap. We zetten in op het scouten, vormen en coachen van politieke nieuwkomers, onder meer via de politieke academie en CEDER-universiteit. De diversiteit van onze maatschappij dient ook haar afspiegeling te krijgen binnen ons politiek personeel.
- **We bieden perspectief en investeren in nazorg voor onze medewerkers, verkozenen en niet-verkozenen mandatarissen.** Ze zijn ons uithangbord en onze ambassadeurs.

- **Ons politiek personeel moet een duidelijke opdracht krijgen en wordt structureel geëvalueerd.** Het parlementslid engageert zich in het opvolgen van specifieke thema's, het bewegingswerk provinciaal en/of in de studiedienst. De partij ondersteunt hen zodat het parlementslid zich kan profileren. Een jaarlijks evaluatiegesprek volgt het afsprakenkader op.
- Onze geledingen zijn netwerken van huidig en toekomstig talent. **Vorming en beweging** zijn hun kernopdrachten.

Offensief en consistent communiceren

Het was een aspect dat meer dan eens naar voren kwam tijdens onze gesprekken de afgelopen weken: we slagen er als partij niet in om ons een duidelijk profiel aan te meten in onze verschillende communicatiekanalen. We reageren voortdurend op de communicatie van anderen, maar zeggen niet wat we zelf belangrijk vinden en waarom. We vergeten soms te zwijgen. **We moeten evolueren van reactief naar proactief communiceren.**

Anders dan vroeger moeten we **gecentraliseerd en gecontroleerd thema's claimen en communiceren**. Al te vaak beperkt de zichtbare politieke actie en communicatie van CD&V zich tot het reageren op anderen. Meer bepaald het participeren aan een debat dat door anderen is aangetrokken en waar ook de lijn reeds door anderen werd bepaald. De partij moet werk maken van vlotte en toegankelijke inhoudelijke ondersteuning, maar ook voluit communicatieve ondersteuning bieden op alle kanalen waarop we als partij zichtbaar zijn. Op die manier kan CD&V zich opnieuw als 'strijdbare partij' etaleren.

Willen we de kiezer overtuigen, inspireren en activeren, dan moeten we werk maken van het in de markt zetten van onze personalistische, waardengedreven visie. We duiden onze beleidsdaden vanuit het bredere verhaal die christendemocraten hebben op de samenleving. We moeten geloven in onze eigen kracht en visie. Twijfel is niet aantrekkelijk. Niet in de liefde, niet in de politiek.

Concrete voorstellen:

- **De boodschap van de partij moet helder zijn.** De boodschappen dienen concreet, duidelijk en vanuit een bekommernis voor mensen, al dan niet uitgaande van een verontwaardiging, geformuleerd te worden.
- **Helder geformuleerde boodschappen moeten snel, efficiënt en effectief gecommuniceerd worden.** Deze communicatie moet meer dan voorheen gebaseerd zijn op een strategie. Deze strategie houdt rekening met de keuze van communicatiekanalen en -dragers maar ook met de keuze van

boodschapper(s). Afspraken over communicatie tussen provinciale en parlementaire fracties, tussen partij en kabinetten, tussen lokaal, provinciaal en nationaal niveau moeten geprofessionaliseerd worden.

- We bewaken onze centrumpositie actief door **meer gecentraliseerde communicatieprocessen**. Als partij moeten we vaker proactief thema's in de markt zetten. Dat kan alleen door afspraken te maken over de boodschap die we uitdragen en welk thema of dossier we daarbij onder de aandacht willen brengen, zowel in de pers als op sociale media.
- **CD&V dient meer proactief te communiceren** met haar eigen verhaal. Het capteren van de thema's die de mensen bezighoudt, gebeurt van onderuit. De contacten met de lokale mandatarissen worden versterkt, onder andere door het inzetten van nieuwe communicatietechnieken.
- **Parlementsleden moeten meer midden de mensen staan en ook ingezet worden in het communicatieproces**. Zij hebben een belangrijke rol in het opvangen van uitdagingen, maar evenzeer in het mee helpen zorgen dat de partij de problematieken van mensen ernstig neemt en dat het politieke handelen daarop wordt afgestemd.
- **Er wordt een actievere doelgroepencommunicatie opgestart**. Bij deze werking wordt het middenveld actief betrokken.
- **We zetten in op positieve en duidelijke communicatie**. We brengen onze boodschap dicht bij de leefwereld van de mensen. De inzet van social media wordt daarbij verhoogd, maar ook in de pers zullen onze mensen een communicatie moeten aanhouden die wervend en toegankelijk is, en tegelijkertijd dicht bij de leefwereld van de mensen staat.
- Bij grote communicatiecampagnes moet er stevast op een nuchtere manier een **kosten-baten- en impactanalyse** gedaan worden.

Een professionele, efficiënte organisatie

“Wanneer alle neuzen in dezelfde richting staan, is er veel mogelijk in onze partij”

CD&V kan rekenen op kwaliteitsvolle mensen. Verschillende verkiezingsnederlagen hebben ons gedwongen om op menselijk vlak moeilijke beslissingen te nemen. Organisatorisch is er echter weinig veranderd. In vergelijking met de organisatie van andere (nieuwe of kleinere) partijen, is onze partijstructuur verouderd en nog te veel gericht op de structuur van een gevestigde machtspartij. We moeten focussen op **het moderniseren én slagkrachtiger maken van onze eigen organisatie** naar een professionelere structuur zodat we op alle politieke niveaus onze rol kunnen blijven spelen.

Een partij is en blijft een organisatie van mensen die streven naar eenzelfde maatschappelijk doel. Een partij met verschillende fracties en kabinetten is niet makkelijk te stroomlijnen. De informatiedoorstroming tussen de verschillende niveaus en de fracties en kabinetten blijft een pijnpunt. We moeten meer vertrouwen hebben in elkaar en meer werken als ploeg. Bij de toekomstige organisatie van ons personeel moeten we ervan uitgaan dat iedereen die werkt voor de fractie, de studiedienst, een parlamentslid of de bestuursorganen, in eerste instantie meeschrijft aan het CD&V-verhaal. Als we willen evolueren van silo's naar een huis met vele kamers, dan moeten we het menselijke contact tussen die verschillende 'kamers' binnen de partij versterken door het personeel anders en naar hun beste vermogen in te schakelen, zodat de werking efficiënter en de samenwerking vlotter kan verlopen. We willen een organisatie zijn waar mensen graag werken en waar men trots is om voor te werken, zodat onze medewerkers onze eerste ambassadeurs zijn.

Een nieuwe organisatiestructuur moet het belang van communicatie onderstrepen en moet ons ook toelaten om de ruimte en de tijd te vinden om strategischer na te denken over het realiseren van inhoudelijke voorstellen. Dat met het doel om ons eigen discours en onze strategie op middellange en lange termijn uit te bouwen. In deze oefening moeten de lokale afdelingen betrokken blijven en moeten we naar welke noden zij hebben.

Hoe we onze organisatie kunnen professionaliseren, onze medewerkers zullen organiseren, we een aantrekkelijke werkgever blijven en het verloop kunnen inperken, wordt een belangrijke opdracht voor de nieuwe voorzitter.

Concrete voorstellen:

- Afdelingen willen graag werken op basis van vertrouwen: een toegankelijk, correct en flexibel digitaal ledensysteem is voor hen een eerste stap.
- De NV verdient een **krachtig, modern en performant HR-beleid** zoals elke efficiënte organisatie of bedrijf. Functieprofielen voor directie, teamhoofden en medewerkers worden uitgewerkt. Transparante afspraken worden gemaakt over aanwervingsprocedures, loopbaanevaluatie en loopbaanontwikkeling van medewerkers. De partij maakt een duidelijk kader van wat ze van haar medewerkers verwacht binnen de politieke beweging.
- Initiatieven worden genomen om medewerkers en politiek personeel te laten netwerken. Vrijwilligers kunnen ondersteunend zijn in het bewegingswerk (statuut).
- **De voorzitter** wordt ondersteund door een CEO die de interne organisatie leidt (HR-beleid, financieel, datamanagement ...) en **een politiek secretaris** die de politieke samenwerking leidt met onze ministers, fracties, geledingen.

Deze laatste bewaakt de politieke provinciale werking en de samenwerking met de afdelingen en onderhoudt ons politiek netwerk bij stakeholders en administraties.

- De twee ondervoorzitters moeten voluit betrokken worden om hun rol actief op te nemen in onze partijwerking. Een van beiden komt uit de groep van lokale mandatarissen en de andere uit de politieke fracties.
- Ceder en inhoudelijke medewerkers op de fractie clusteren tot één studiedienst met duidelijke afspraken over de inhoudelijke ondersteuning van de fracties op korte termijn en de inhoudelijke standpuntbepaling van de partij op lange termijn. Er moet worden nagedacht over de plaats van de studiedienst binnen de organisatie.

Voorzittersverkiezingen

Op de volgende algemene vergadering, eind september/begin oktober, zal de werkgroep haar een timing voorleggen voor de organisatie van de voorzitter- en bestuursverkiezingen. Dit rapport zal uitgebreid toegelicht worden aan de nieuwe voorzitter, waarbij tevens zal gevraagd worden om een regelmatige stand van zaken te geven van de opvolging van de geformuleerde conclusies.

SLOTWOORD

Aan de slag!

Over dit werkstuk mag en kan gediscussieerd worden, maar door de uitgebreide bevraging die we gedaan hebben, zijn we ervan overtuigd dat dit een belangrijke synthese is van wat leeft bij onze leden, mandatarissen en burgemeesters. Dit is een oproep van de leden, de vele sympathisanten en experts binnen en buiten de partij. Allemaal mensen die geloven in de waarden en filosofie van CD&V. Allemaal mensen die geloven in de broodnodige maatschappelijke rol van CD&V. De aanbevelingen moeten dan ook met volle overtuiging en daadkracht in handen genomen worden door de volgende voorzitter en de hele partij.

Wij zijn ontzettend dankbaar dat we bij deze oefening op zoveel engagement, betrokkenheid en expertise konden rekenen en geloven meer dan ooit in een krachtige toekomst voor onze partij.

Vanaf vandaag maken we er samen werk van.

De Groep van 12: Vincent Van Peteghem, Robrecht Bothuyne, Bart Dochy, Nathalie Muylle, Nawal Farih, Raf Terwingen, Peter Van Rompuy, Els Van Hoof, Jef Van den Bergh, Griet Smaers, Cindy Franssen en Joris Poschet