

# Slotbeschouwing

**H**et zoeken naar excuses is nogal eens de eerste reflex van organisaties die het moeilijk hebben. Naar excuses zoeken, en zo de spiegel die leidt tot zelfinzicht mijden. Philips kende zo'n cultuur. De operatie *Centurion* was nodig om de apathie af te schudden. De heer Timmer wist wat daarvoor een voorwaarde was. Zonder een breed gedeelde 'sense of urgency' blijf je tegen de versterde cultuur en dito structuren opbotsen: een cultuur van zelfbescherming en zelf-verontschuldiging. Een cultuur waarin de anderen het hebben gedaan: de koers van de yen, de kracht van de dollar, de markt die maar niet wil begrijpen dat niet de apparatuur van de vermaledijde concurrenten maar die van de eigen organisatie vernuftiger en hoogwaardiger is. Het artikel van Wits laat zich lezen als een marktverkenningen analyse, die is ingegeven door en oproept tot het genoemde gevoel van urgentie.

Een gevoel van urgentie: dat is iets wezenlijk anders dan defaitisme. De defaïtist legt zich neer bij analyses en trends. Hij extrapoleert opiniepeilingen, culturele patronen, partijpolitieke verhoudingen, dito liefdes en de genetische opmaak van spelbepalers. Omdat daar niet tegen valt op te boksen, legt hij

zich er maar bij neer, schikt zich in zijn rol of past zich met vernuftige rationalisaties aan aan de 'onvermijdelijke' trend (of aan de tegenvoeter, indachtig het woord 'if you can't beat them join them'). Nodeloos te melden dat zo'n sentiment niet uitnodigt of aanspoort tot een 'operatie *Centurion*'. Uitgebluste zielen en resignerende *trendwatchers* zijn daartoe niet in staat. Na wat tegenslagen gaan zij al snel een huwelijk aan met de tijdgeest; niet beseffend dat dat de meest zekere gang is naar een spoedig weduwnaarschap (Kierkegaard). Met Oostlander moeten we daarom constateren dat het CDA sterk was toen het trendsetter en geen trendvolger was. Het is in lijn met het evangelie: Jezus

begon met zegge en schrijve twaalf vissers in zijn gevolg; vanuit het achtergebleven Galilea in Israël. Dit nummer van Christen Democratische Verkenningen wil incidentele en structurele factoren die een rol hebben gespeeld bij de verkiezingsnederlaag van het CDA 6 mei jongstleden belichten en analyseren. Goede positiebepalingen kunnen ertoe leiden

dat dezelfde fouten niet nog een keer gemaakt worden. Een grondige analyse is daarvoor noodzakelijk.

In dit nummer zijn bijdragen te vinden over:

1. Feiten & cijfers: hoe staat het CDA



Dr. A. Klink

- er na de laatste verkiezingen electoraal voor.
2. De vernieuwing van de partij. Wat moet er na de ingrijpende veranderingen van de afgelopen jaren in de komende jaren gebeuren?
  3. De positionering van het CDA: heeft het CDA eigenlijk een authentiek en onderscheidend profiel?
  4. De marketing van het CDA: hoe moet het CDA zichzelf op de kiezersmarkt neerzetten? Kan het iets leren van andere partijen?

Bij het opmaken van de balans, blijkt dat er reden is voor zorg, maar ook voor optimisme. Het CDA lijkt steeds beter in staat om een consistente politieke visie neer te zetten, die onderscheidend is. Het CDA geeft allengs, in nieuwe politieke verhoudingen, weer invulling aan een authentiek politiek alternatief. De contouren en lijnen daarvan worden steeds duidelijker. Maar bij contouren kan en mag het absoluut niet blijven. Het is Nederlanders toch al een beetje eigen om na een goede voetbalactie van iemand als Bergkamp te menen dat de wereldtitel hooguit nog een kwestie van enige dagen is.... Bij velen binnen het CDA ligt het niet anders. Na een goed rapport, na een goed debat, een loffelijk artikel uit onverdachte hoek over een paragraaf uit het program etc. worden de opiniepeilingen verwachtingsvol gevolgd, als zou de buit nu toch al binnen moeten zijn. Maar zo werkt het niet. Er zal gebuffeld en gewerkt moeten worden, met volharding en 'bijtlust'. Alleen de beste partijen overleven. Wie pretenties heeft, zal ook op de proef worden gesteld; en dat niet een luttele keer... De genoemde lijnen van het politieke profiel zullen daarom gedetailleerder en daarmee overtuigender moeten worden ingevuld en ingekleurd. *Nieuwe wegen,*

*vaste waarden* kan gezien worden als een contourennota. Het verkiezingsprogramma, in het verlengde van rapporten van het Wetenschappelijk Instituut, als een eerste uitwerking. Maar er is meer nodig, in inhoudelijke en in organisatorische zin. De uitslag van 6 mei maakt dat duidelijk, voor wie het nog niet wist. Hoe zorgelijk is het allemaal? Het grote risico bij dat alles is dat het CDA zich blijft wentelen in onheidsdiagnoses en dat een verlamming om zich heen grijpt. Dat leidt tot een zichzelf voorspellende, neergaande, spiraal. Het gelijk van de extrapoleren? Maar welk gelijk? Aan de ene kant bij voorbeeld lezen we dat de kiezers steeds gemakkelijker van de ene politieke pool naar de andere overstappen. Aan de andere kant dat het CDA vanwege een deconfessionalisering moet rekenen op een afkalvend potentieel aan kiezers. Vergeten zijn de bevindingen van circa 15 jaar geleden toen het CDA in academische milieus ineens voet aan de grond kreeg, toen zelfs in de sociale faculteiten mensen tot hun eigen verbazing 'die Lubbers' en het CDA wel erg goed vonden doen. Toen het CDA sterk won in vooral de steden etc. Toen wij zogenaamde 'meesters van de macht' waren (en nu zogenaamd *Regierungsunfähig* zijn; zie de analyse van Hillen). Wat werd er toen niet al geëxtrapoleerd!!! Oud Nieuw-Linkers brachten bij wijze van spreken de PvdA al ten grave. De grijsheid van Kok werd bijna spreekwoordelijk. De VVD schikte zich al in de rol van relatief kleine coalitiepartner: de mooie dagen van Wiegel? Ze zouden niet meer terugkomen.

Daarmee is het nut van het verkennen van trends onzerzijds overigens niet ontkend. Integendeel, juist ook een politieke partij, die zich uiteindelijk richt

op het vertegenwoordigen van het volk, moet weten wat er speelt en wat mensen motiveert. Juist een politieke partij moet de sociaal-culturele context kennen waarbinnen zij opereert. Niet om zich vervolgens bij het bestaande neer te leggen, maar om er actief partij in te zijn. Dat is de reden waarom in dit nummer ruimschoots aandacht is besteed aan verkiezingsonderzoeken en 'markverkenningen'. Wij komen er nog op terug.

Een belangrijke kanttekening in dit verband brengt ook Hans Hillen aan. Hij laat zien dat alle politieke partijen kampen met enorme problemen. Het strategospel (zoals Oostlander dat treffend noemt) neemt daardoor de overhand: alles wordt gedaan om de macht te krijgen. Wie de bonus van de macht heeft, hoeft zich veel minder druk te maken om de ideologische profilering. Dat is natuurlijk wel korte termijnpolitiek. Zoals het CDA heeft geleerd komt er onvermijdelijk een tijd dat het wedden op de leider in combinatie met de macht ten koste van de inhoud wordt afgestraft. Het CDA heeft dat aan den lijve ondervonden en is sinds 1994 bezig met het terugkomen, mede op basis van de boodschap, van de inhoud. Dat is een lange termijninvestering, en op een gegeven moment zal die strategie gaan lonen, voor zover althans blijvend wordt geïnvesteerd in daad- (professionaliseren van de organisatie) en denkkracht (gericht anticiperen op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen). Hillen beschrijft heel goed hoe het CDA weer voeling krijgt met de ideologische wortels. Hij wijst terecht op de noodzaak die basisovertuiging in nieuwe omstandigheden reliëf en inhoud te geven. Aan dergelijke operaties wagen

de paarse partijen zich nog niet.

Om deze wending naar de inhoud en de ideologische bronnen goed te maken is het -zoals gezegd- noodzakelijk goed tot je door te laten dringen welke kansen en risico's er zijn. De risico's zijn bekend. Maar ze moeten in het gezicht worden gezien, niet gerelativeerd of verdrongen. Hoe staat het met het CDA en de secularisatie?

Sommige diagnoses laten een somber beeld zien, zoals die van Need en Van Kersbergen. Een eerste reflex kan zijn voortdurend deze diagnoses maar aan de kant te schuiven. Ze zijn beangstigend. Maar de werkelijkheid moet in het gezicht gekeken worden. We zullen ze echter volledig tot ons moeten laten doordringen. Natuurlijk mag je ermee in discussie gaan, maar niet om te zoeken naar uitvluchten. Dat betekent: serieus nemen de signalering dat er steeds meer buitenkerkelijken komen en dat vooral de tweede generatie onkerkelijken (overigens in haar massaliteit een recent fenomeen) tot nu toe niet werkelijk in groten getale op het CDA hebben gestemd, zelfs niet in de periode van de kabinetten-Lubbers. Met name zij zouden christelijk associëren met de voltooid verleden tijd.

Het is ook een feit - gesignaleerd door onder meer Wits - dat heel veel kerkelijke kiezers op niet-christelijke partijen stemmen. Zie de formuleringen van Wits: als de meeste christenen hun heil zoeken bij niet-christelijk geïnspireerde partijen, zegt dat dan iets over de partijen die dat wel zijn en wat zegt dat over die kiezers?

Deze analyses zijn wat ons betreft interessant, al was het maar omdat zij op hun beurt ook weer vragen oproepen.

Als veel kerkgangers op niet expliciet christelijk geïnspireerde partijen stemmen, dan ligt er krachtens de eerste analyse toch een doelgroep braak voor het CDA, en dat nog wel betrekkelijk dichtbij huis (kerkelijken en wellicht dus ook eerste generatie onkerkelijken). Bovendien is het wetenswaardig waarom er eigenlijk een verschil is in potentieel stemgedrag tussen eerste en tweede generatie onkerkelijken. Wat is de verklaring? Staat de tweede generatie vijandiger tegenover het christelijke geloof (dat is toch moeilijk voorstelbaar; zij braken niet met een kerk), of juist onverschilliger (waarom zou de 'C' dan in de weg zitten?) of is het christelijke geloof voor hen gewoon in elk opzicht een gepasseerd station?

### Schutterig wegmoffelen?

Indien het laatst het geval is, is het dan voor de hand liggend (we volgen voor een moment de reflex van de amateur-marketing-deskundige) de signatuur maar een beetje schutterig weg te moffelen? Onzes inziens niet, om redenen die vooral ook bij Oostlander en Hirsch Ballin zijn te vinden. Wij plaatsen daarbij nog een andere aantekening. Sommige analyses lijken er impliciet vanuit te gaan dat het CDA zijn binding met het electoraat vooral zoekt in de christelijke signatuur als zodanig. Daarin zou zijn electorale bestaansvoorwaarde zijn gelegen. Die veronderstelling is evenwel volstrekt niet terecht. Niet omdat die 'C' zonnodig moet worden gerelativeerd. Integendeel, juist omdat men haar daarmee zwaar tekort doet. Die 'C' is geen sjabloon, geen vrijblijvend handelsmerk dat louter als predikaat en herkenbaar symbool op adhesie kan en vooral ook wil rekenen. Het is integendeel een politiek verplichtend predikaat.

Een predikaat dat eisen stelt aan de concrete politieke koers en dus vraagt om een uitwerking voor het actuele publieke leven. In die hoedanigheid moet het CDA kiezers werven: omdat het een context-gebonden, praktische meerwaarde heeft boven andere partijen. Dan vermijd je discussies over de vraag of je als partij pretendeert morcel beter te zijn dan andere partijen. Dan blijkt dat onverhoopte en onnodige discussies over de signatuur gewoon voorbij gaan aan de vraag waarom het bij de kiezersgunst wezenlijk draait: een dusdanig program en dusdanige praktische voorstellen, met een dusdanige overtuiging en authenticiteit gebracht, dat zij -evenals in de periode-Lubbers-velen over de streep trekken. Juist de 'C' van het CDA verplicht tot het praktisch vertalen van de identiteit; zodanig dat niet alleen terwille van het etiket op de partij wordt gestemd. Niet terwille van het etiket, maar omdat het beleid dat het CDA voorstaat simpelweg ten goede komt aan de samenleving -de hele samenleving en niet alleen christenen en hun organisaties.

Grondslagendiscussies leiden in de huidige omstandigheden af van het werkelijke probleem: het ontwikkelen van een actueel consistent politiek program waarmee de uitdagingen van nu en morgen kunnen worden opgepakt. Elk op een eigen manier wijzen daarop, naast anderen, onder meer Hillen, Crul, Oostlander, en Versteegh. Dat de weringskracht en consistentie vervolgens staan en vallen met een gemeenschappelijke oriëntatie is treffend door Oostlander onder woorden gebracht. Een verdeeld huis met elkaar tegensprekende bewoners is hoogstens in staat tot starre interne compromissen. Zo'n *catch all party* kan geen trends zetten,

geen leiding geven aan de ontwikkeling van de publieke opinie. Het vermogen om gezamenlijk standpunten in te nemen neemt drastisch af en daarmee ook de invloed.

### Politiek van bemiddeling

De diagnose die Van Kersbergen geeft, is verreikend en bedreigend. Het CDA is niet alleen zijn feitelijke machtsbasis verloren. Minstens zo treurig voor het CDA is dat ook de 'politiek van bemiddeling' via statelijk gegarandeerde sociale arrangementen (sociale zekerheid etc.) is verdwenen. Daarmee kon het CDA in een certijds gepolariseerd veld van links en rechts goed scoren. Enerzijds stelt de scribent dat een dergelijk politiek van statelijke bemiddeling door de feiten is achterhaald (globalisering, kleinere rol van de overheid). Anderzijds echter blijkt nu juist ook uit zijn eigen analyse dat de onvermoede combinatie van VVD en PvdA haar succes juist aan de politiek van bemiddeling heeft te danken (polarisaties konden vanwege de economisch wind in de rug worden afgekocht. In die zin is paars gewoonweg nog nimmer op de proef gesteld).

Bovendien, over bemiddeling gesproken. In de politiek zal het altijd gaan om het, vanuit een bepaald gezichtspunt, wegen en harmoniseren van belangen. Feit is dan uiteraard wel dat omstandigheden, en daarmee te beschermen belangen, veranderen. Zo waren de kabinetten-Lubbers heel goed in staat de Nederlandse economie in te passen in ontwikkelingen van globalisering en emancipatie. Het poldermodel - de uitvinding van het CDA - is een groot internationaal succes. Of neem het gezinsbeleid. Het (Wetenschappelijk Instituut voor het) CDA zag heel goed in dat in nieuwe omstandigheden

van een oprukkende markteconomie de gerechtvaardigde belangen van familie en kind om extra aandacht vragen. Bot-sende belangen moeten bemiddeld worden, vanuit een specifieke kijk op de samenleving. Juist op die weg moet het CDA verder gaan. Anticiperen op de ontwikkelingen van morgen om een operationeel beleid paraat te hebben dat is toegesneden op wat dan speelt.

Paars is op veel fronten het product van de aanpassing en voltooiing van wat het CDA begon (poldermodel, lastenverlichting terwille van koopkrachtbehoud en werkgelegenheid, gezinsbeleid, lasten en lusten van sociale zekerheid dichterbij burgers zelf leggen: thema's die het CDA in de jaren tachtig ontwikkelde). Het CDA moet de partij van morgen zijn, en daarin willen excelleren. Dat vergt permanente denkkraft en daadkracht. Is bijvoorbeeld lastenverlichting nog wel een goed instrument om looninflatie tegen te gaan in een krappere wordende arbeidsmarkt? Wil paars daarom het potentieel aan arbeidskrachten inlijven op de arbeidsmarkt en het beide partners van een gezin in dat verband gemakkelijk maken om (formeel) zo'n 38 uur per week te werken (kinderopvang, naschoolse opvang)? Wat betekent dat voor gezinnen? En omgekeerd: wat betekent een gezinspolitiek die het CDA voorstaat voor de arbeidsmarkt, de daar geldende behoeften en de loonontwikkeling? Hoe zijn gerechtvaardigde belangen met elkaar te harmoniseren? Verder: wat betekent de ontwikkeling van het in toenemende mate omzetten van publieke naar private arrangementen voor de rol van de overheid, voor die van de (toegankelijkheid van) de rechtspraak, voor de positie van de advocatuur (claimcultuur) etc. Het is dit

soort vragen dat het CDA zich de komende tijd moet stellen teneinde er snel geschikte en aansprekende antwoorden op te vinden.

## Zelfbewustzijn

Na de tweede nederlaag is het CDA echter angstig. Dat blijkt uit de manier waarop de evaluatie van de laatste verkiezingscampagne is verlopen: te krampachtig. Door een commissie die onder leiding stond van verantwoordelijken voor de campagne. Dat leidt maar zelden tot echt kritische resultaten, terwijl het CDA toch echt kritischer op zichzelf moet worden. Juist omdat er binnen de partij zo omzichtig met elkaar wordt omgegaan, wordt veel sluipende onvrede opgezouten, totdat het uiteindelijk -in crisissituaties- haar ontlading vindt. Dan ruimen mensen het veld; maar het is de vraag of dat veel oplost. Nodig is daarom een cultuurverandering: een klimaat waarin fouten benoemd kunnen worden, met het oog op aanpassingen en professionalisering.

*Coming out* in plaats van angstvalligheid: het CDA lijkt soms nog te schutterig om werkelijk te gaan voor de eigen overtuigingen. Zelfvertrouwen en geloof in de kracht van de eigen voorstellen die het CDA in de laatste verkiezingen deed zijn nodig. De Hoop Scheffer had het volkomen terecht over een eigenzinnig programma en volstrekt terecht over het vasthouden aan de eigen boodschap. Dat was juist. Er was ook het besef dat de partij dat niet alleen moet zeggen, maar moet uitstralen! En dat was niet over de hele linie eenvoudig. Zeer terecht merken verschillende auteurs in dit nummer op dat het niet genoeg is om te stellen dat je voor veiligheid, voor zorg en voor het gezin

bent. Dat zijn veel, zo niet alle partijen. Maar implicaties van die keuze, in bijvoorbeeld macro-economische termen, in termen van organisatie en structuren etc. moeten dan *en detail* worden overzien. De lastige keuzes die ermee zijn gemoeid, moeten zijn doordacht en doorleefd, zodat je in debatten niet voor onverwachte valkuilen komt te staan. Zeker met een lijsttrekker die nog maar kort de kar trekt, moet een partij die zekeringen weten te arrangeren en te organiseren. Je kunt toch niet van betrokkene zelf vergen dat hij op allerhande beleidsterreinen eigenstandig en geïsoleerd de noodzakelijke verdieping en concretisering aanbrengt. Het moge duidelijk zijn dat het met een gereedschapskist met overwegend globale doelstellingen moeilijk opereren is onder de gloeilampen van de Hilversumse studio's.

Boodschappen kunnen dan wel anders zijn, maar zij moeten ook verinnerlijkt kunnen worden, en zijn. Zoals Oostlander en Van Ouderaa opmerken, willen de kiezers authentieke politici zien. Politici die vertrouwen wekken, weten waarover zij spreken en met oprechte betrokkenheid door de materie zijn heengekropen. Het inslaan van andere dan de gebaande wegen, kan alleen overtuigen wanneer er goede argumenten voorhanden zijn, waardoor er in alle opzichten in kan worden geloofd. Dat nu vergt veel van een organisatie en haar gezichtsbepalers. Crul slaat de spijker op zijn kop als zij zegt dat voorstellen van het CDA verkeerd overkomen, omdat niet duidelijk is of er een uitgebalanceerde filosofie achterzit. Daardoor lijkt een en ander soms oubollig en eenzijdig moraliserend. Haar bijdrage laat goed zien in welke samenhang het gezinsbeleid van het CDA ge-

S L O T B E S C H O U W I N G

zien moet worden en wat daar aan concrete maatregelen uit voortvloeit.

Terugkerend bij het door Van Kersbergen aangesneden onderwerp van de bemiddeling van belangen. Die bemiddeling moet er uiteraard niet toe leiden dat we een partij krijgen die zo'n beetje iedereen zijn zin geeft. Het 'harmoniseren' van gerechtvaardigde belangen in de samenleving (en van woordvoerders van deze binnen de partij) moet -zoals gezegd- plaatsvinden vanuit een bepaald gezichtspunt. Daarin ligt de voorwaarde voor consistentie. Anders krijg je een sfeer waarin altijd maar weer de scherpe kantjes zijn afgeslepen. *Catch-all* als een soort zelfcensuur. Een grote angst om doelgroepen, het kader of flanken voor het hoofd te stoten, leidt tot de verlamming waarover hierboven al is gesproken. Inderdaad, het kost soms enorme moeite om in het CDA overeenstemming te bereiken over concrete beleidspunten. Op zichzelf is dat niet erg, voor zover het althans het gevolg is van zorgvuldigheid, het doorleven van concrete pijnpunten die met afwegingen zijn gemoeid. Heeft de partij die uitstraling dan is de kans groot dat bij pijnlijke keuzes zelfs degenen die zich er niet in herkennen, zich serieus genomen voelen.

Tot de hier bepleite professionalisering hoort ook een bepaalde manier van omgaan met het verleden. De kiezer begrijpt te weinig van het nieuwe CDA. Wat is de continuïteit met de periode van Lubbers c.s.? Er is zelfbewustzijn nodig in het omgaan met de CDA-erfenis: wat is goed geweest en wat heeft het CDA fout gedaan? Een voortdurende dialoog met het verleden, en het gebruik maken van de schat aan ervaring, is noodzakelijk voor een sterke positie in het heden. Wie onbevangen

naar het verleden omziet, krijgt een daarbij passend gevoel van trots. Die trots is objectief en op zijn plek. Zelfs in die mate dat buitenstaanders een tegengesteld sentiment niet zullen begrijpen. Zij zullen dat sentiment ervaren als een gebrek aan zelfbewustzijn en als uiting van een bij dat gebrek passend, maar misplaatst defensiemechanisme.

### **Positionering van het CDA: gemeenschapspartij?**

Het CDA als partij van de gemeenschap. Daarover is in dit blad al eerder geschreven. Zie met name het nummer over het verkiezingsprogramma. Dekker gelooft niet dat het CDA in staat zal zijn zich te onttrekken aan de rechts-links-tegenstelling. Hij laat zien dat de kiezer partijen waarneemt als rechts of links en dat het CDA daartussenin wordt geplaatst. Dekker lijkt er met die stelling niet ver naast te zitten. Neem nu Soetes en Cruls pleidooi om niet om de tot gouden kalf gemaakte arbeid heen te dansen. Menig kiezer en vooral menig journalist zal zich daarbij afvragen of dat nu rechts of links is? Dat blijkt dan heel lastig te bepalen! Het krijgt een rechtse invulling als dat betekent dat de arbeidsparticipatie van vrouwen sterk wordt afgeremd. Geen kinderdagverblijven meer subsidiëren, maar de zorg thuis subsidiëren. Toch is die intentie voor het CDA volstrekt buiten de orde. Dan zou nog veeleer kunnen worden nagedacht over het in sommige Scandinavische landen gangbare stelsel waarbij ouders een substantiële financiële bijdrage krijgen die zij al naar gelang hun wensen kunnen besteden aan kinderdagverblijven of bijvoorbeeld aan familieleden die de opvang voor hun rekening nemen.

Vormen van vraaggefinancierde opvang zou het CDA op de agenda kunnen

plaatsen, ook al gezien de intensivering van betrekkingen tussen generaties die er uit kan voortvloeien. Duidelijk zal evenwel zijn dat het CDA als uitgangspunt heeft gekozen voor de weg van Crul: gezinsbeleid moet niet haaks staan op emancipatiebeleid. De overheid moet in haar beleid uitgaan van een evenredige verdeling van werken en zorgen. Hier zal het CDA dus geen conservatieve partij kunnen worden. Is het daarmee te plaatsen op de linker-as van het spectrum? Menigeen zal dat bij dit onderwerp beamen. Maar moet je dat dan niet consequent doorzetten? Loop je anders niet het risico dat je onduidelijk wordt voor de kiezer, namelijk als je op andere fronten pleit voor een hard optreden bijvoorbeeld tegen de georganiseerde misdaad en in de balans tussen slachtofferhulp of humane detentie toch juist iets meer overhebt voor het laatste? "Heeft juist dat het CDA niet opgebroken?", zo vragen ook sommige scribenten in dit nummer zich af.

Wij denken niet dat zich hier per se struikelblokken hebben voorgedaan. Er is wel degelijk een wervend en sterk profiel mogelijk dat noch eenduidig links, noch rechts is. Ook heeft het onzes inziens niet eens zozeer ontbroken aan consistentie, maar op onderdelen aan diepgang en authenticiteit. De burger merkt het of standpunten volledig zijn doorleefd. Of de partij zich rekenschap heeft gegeven van de andere kant van het gelijk en desalniettemin met overtuiging een keuze en lijn voorstaat (zie onze opmerkingen daarover hierboven). Zoals voor een samenleving waarin niet alle informele zorg geprofessionaliseerd en gemonetariseerd is. In de verkiezingen zat het CDA nadrukkelijk op dat spoor. Het zijn derge-

lijke standpunten die deel moeten gaan uitmaken van een breder consistent profiel. Reden waarom er bijvoorbeeld nagedacht moet worden over de behoefte aan een publiek erkend levensloopperspectief. Sociale zekerheid en dergelijke zullen zo moeten worden ingericht dat er ruimte blijft voor verschillende ritmes: verdelingen tussen betaalde arbeid en onbetaalde arbeid. Gespreid over het leven en niet dat hetzij de betaalde hetzij de onbetaalde arbeid geconcentreerd is bij een sekse of bij een bepaalde leeftijdscategorie. Hoe dit ook zij, buiten een consistent profiel roepen standpunten onbegrip op, omdat zij voor de burger teveel uit de lucht komen vallen. (Hiermee is de noodzaak van een permanente campagne al geïllustreerd). Als er zo'n breed profiel is (reëel en betrokken) dan zal er bijvoorbeeld ook voldoende zelfvertrouwen zijn om 'mec te liften' met de actie van de kerken tegen de 24 uurseconomie. Onze conclusie is mede gezien de bijdragen in dit nummer dat de breuklijnen met het heersende beleid zeker aanwezig zijn, maar dat er zal moeten worden doorgebeten. Ook Hillen vraagt daar aandacht voor. Het zal de kunst zijn om hieraan zo vorm te geven dat dit overtuigend is.

De noties van Versteegh passen ook in het profiel van het CDA als gemeenschapspartij. Volgens Versteegh is het CDA bij uitstek de partij die moet strijden tegen de immateriële segregatie. Daarmee slaat hij de spijker op de kop. Inderdaad dreigt er segregatie langs etnische lijnen, langs sociaal-economische lijnen (waaronder begrepen die tussen een- en tweeverdienende huishoudens) en ook langs lijnen van leeftijd. Terecht wijst Versteegh in dat verband op auteurs als Kaus en Chr. Lasch. Laatstgenoemde heeft vooral in zijn



laatste publikatie (*The revolt of the elites*) het gedrag van de moderne elites gehekeld. Gemeenschapsgevoel (*noblesse oblige*) maakt allengs plaats voor een gerichtheid op de eigen portemonnee of hooguit nog de eigen kring. In dat verband valt te wijzen op de actuele discussie over de rol van aandeelhouders bij bedrijven, op de strijd binnen ondernemingen tussen degenen die het maatschappelijke doel van ondernemen een centrale plek geven en degenen die vooral gaan voor een hoge beursnotering. (Zie in dat verband de schets van Marcel Metzke inzake het dieper liggende geschil van mening tussen Timmer en Boonstra over de koers van Philips in zijn boek *Let's make things better*. Zie tevens de bijdrage over de Rabobank in dit nummer.) Ook de recente discussie over de optie-regelingen kan hier als illustratie dienst doen. Tegenover dat alles staat echter anderszits dat sommige bedrijven zich meer en meer rekenschap geven van milieueffecten, van kinderarbeid etc.

Op sommige fronten doen zich hier voor het CDA overigens lastige keuzen voor. Zo kan de vraag gaan spelen of en in hoeverre de overheid zich met de samenstelling van leerlingenpopulaties op scholen moet bemoeien. Tot nog toe is dat altijd afgewezen. Maar het zijn juist de lastige vragen die niet ontweken moeten worden. De spanningsvelden die juist zij oproepen, appelleren aan de broodnodige creativiteit. In de onderwijsfeer mag in dat verband herinnerd worden aan het onder oud-minister Deetman ontwikkelde beleid rond *Weer samen naar school*: over bestrijding van segregatie gesproken. Versteegh wijst in dit verband ook nog eens naar het voorstel voor een sociale dienstplicht. Het huidige CDA-programma wil in

vervolg daarop ruim baan geven aan een zogenaamde maatschappelijke stage.

Het CDA is een partij waar de christelijk-sociale lijn belangrijk is. Dat komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld aandacht voor de groeiende verschillen tussen rijk en arm, maar ook voor de moeilijke financiële positie van gezinnen met middeninkomens (vergelijk het plan *De moeite waard*). Een tactische redenering van Wits als zou er geen plekje meer over zijn op de linkerflank kan wat dat betreft geen consequenties hebben. Ook al zijn rond specifieke thema's posities fors bezet, dan nog zal het CDA geen afstand doen van die lijn: een zwevende partij wint in elk geval niet duurzaam de zwevende kiezer. Al was het wel zo, dan nog kan dat geen reden zijn om het christelijk-sociaal karakter op te geven. Wij tekenen daarbij overigens wel aan dat 'christelijk-sociaal' bepaald niet betekent dat de overheid in alle opzichten maar moet bijspringen. Integendeel, juist ook in dat verband is een verwijzing naar Lasch van belang. Zijn *The true and only heaven* illustreert op een voortreffelijke manier dat het christelijk-sociaal denken (dat in de Verenigde Staten zijn uitlopers kende tot Martin Luther King) vooral appelleert aan het zelfoplossend vermogen van mensen en aan hun ambities tot zelf-organisatie. De overheid heeft een subsidiaire rol. Het CDA als gemeenschapspartij. Die notie wordt ook bepleit in het artikel van Edith Brugmans. Aan de hand van de christelijke deugd 'zachtmoedigheid' stelt zij een van de diepe overtuigingen uit het CDA nog eens aan de orde: de overheid heeft een beperkte taak. Zij beschrijft het zo dat de overheid verantwoordelijk is voor instituties, maar

dat instituties altijd een hard en wat repressief karakter hebben. Voor de christelijke deugd van 'zachtmoedigheid' is weinig plaats. Bij het CDA is die notie wel herkenbaar in bijvoorbeeld gezinspolitiek, maar veel minder in het asielbeleid. De kracht van het artikel van Brugmans is dat zij de spanning laat zien: er zijn geen eenvoudige oplossingen. Maar juist dat moet het CDA als organisatie uitstralen. Dat kan alleen als de vraagstukken zijn doorleefd en niet met een enkele slogan worden afgedaan. Bewust in het spanningsveld gaan staan, is een voorwaarde zowel voor authenticiteit als creativiteit. Dat dit 'doorleven' iets wezenlijk anders is dan weifelmoedigheid, moge duidelijk zijn. Gemeenschapspartij in de zin van Etzioni -en in dit nummer Hirsch Ballin -veronderstelt een positie die niet op voorhand conservatief, of 'liberal' is. Feit is wel dat die notie van gemeenschapspartij in haar algemeenheid weinig onderscheidend vermogen heeft, zolang zij niet programmatisch is uitgewerkt op verschillende beleidsvelden. Dan loopt een dergelijk handelsmerk het risico een lege huls en uiteindelijk een beetje meewarig lachwekkend te worden. Aan die operationalisering zal veel zijn gelegen. In de sfeer van het gezinsbeleid zijn uitwerkingen voorhanden. Er zullen er snel meer moeten volgen. Temeer ook omdat in algemene termen geen enkele andere partij zich tegen de globale notie van 'de kwaliteit van de samenleving' zal keren. Wie kan daar nu tegen zijn? Uitwerkingen zijn dus meer dan dringend gewenst. Dat is sinds *Nieuwe wegen, vaste waarden* niet zoveel veranderd.

Bij de uitwerkingen zal het CDA overigens opnieuw veel aandacht moeten besteden aan de instrumenten die het wil hanteren om doelen te bereiken. Of

het nu gaat om het recht op deeltijdarbeid, om de zorgvuldigheidsvereisten bij euthanasie, om de jeugddriminaliteit of om de bestrijding van drugsgebruik: steeds speelt de vraag hoever met materieel-verplichtende wetgeving kan en mag worden gegaan, wat de rol is van het middenveld, van preventieve instituties en beleidstypen etc.. Het is zaak op dit punt snel veel denkkracht te mobiliseren en te investeren, te meer ook omdat hier de consistentie in beeldbepalende partijstandpunten is gemist (denk aan de '-12-jarigen maatregel' die om welke redenen dan ook een nogal repressief beeld oproep dat niet spoorde met de dominante preventieve inzet inzake de veiligheid. Juist die kreeg in het kader van het gezinsbeleid een zwaar accent).

Uit de artikelenreeks blijkt -zo concluderen wij ruwweg- enerzijds een vrij breed onderschreven gevoelens dat rond het thema van 'de gemeenschap' een herkenbaar profiel is op te bouwen. Anderzijds is vrij breed geconstateerd dat er nog veel programmatisch zal moeten worden uitgewerkt met het oog op gewijzigde contexten. Van de partijleiding mag in dat opzicht leiderschap worden verwacht. Evengoed mag de partijleiding zelf ondersteuning op dit vlak eisen. Die moet worden georganiseerd vanuit de partij. Niemand kan geïsoleerd de kar trekken. Dan worden personen overvraagd en wordt hun leven als het ware een groot examen, met aan de veilige zijlijn veel beoordelaars. Die kant moeten we niet op. Dat brengt ons bij het thema van de partijvernieuwing.

## Partijvernieuwing

Op onderdelen is al op deze vernieuwing ingegaan. In veel bijdragen keert

het thema terug. Hirsch Ballin spreekt over het versterken van de externe relaties, over het zoeken naar kernachtige symbolen en over alertheid bij de beeldvorming van de partij en haar standpunten. Versteegh beveelt aan om institutioneel vorm te geven aan vernieuwende ideeën. Zo kan het CDA een gezaghebbend 'Gezinsberaad' oprichten. Het kan niet zo zijn dat het CDA in de regering een ministerie voor gezinszaken bepleit en in de eigen partij hier geen enkele institutioneel ankerpunt heeft. Hoe eerder dat gerealiseerd wordt des te beter, overigens in nauwe samenwerking met de fractie. Aanbevelingen rond een Forum voor institutionele Economie liggen in dezelfde sfeer. Zonder een sterke en overtuigende economische visie die eigen wegen wijst en gezaghebbend is, zal het CDA niet doorbreken. Van Ouderaa wijst op de noodzaak met één mond te spreken, en beveelt aan om zich kritisch te bezinnen op de beeldvorming. Van de Biggelaar geeft aan over een dergelijk proces te kunnen meespreken, en wijst op de positieve gevolgen die het kan hebben om eens met andermans ogen naar de eigen organisatie te kijken. Ingebakken reflexen worden zo kritisch onder de loep genomen.

Zeer terecht is het dat veel auteurs de partijvernieuwing niet als een zelfstandige exercitie aanbevelen, maar die in één adem noemen met de noodzaak van een inhoudelijke ver- en uitdieping van standpunten. Dat zal inderdaad de lijn dienen te zijn. Vanuit de praktisch politieke vraagstukken die zich (al-lengs) aandienen een koers ontwikkelen. De agenda van het Wetenschappelijk Instituut zal zich door de concrete afwegingen waar partij en vooral fractie voor staan, moeten laten inspireren. Die voeding zal ervoor zorgen dat stu-

dies en rapporten van het instituut bij wijze van spreken inductief tot stand komen en optimaal ten dienste staan van de organisatie. Het is bijna overbodig te melden dat een en ander de onafhankelijkheid van het instituut onverlet dient te laten. Die onafhankelijkheid is een belangrijke waarborg voor vernieuwing en creativiteit en behoedt voor het risico van kritiekloze zelfbevestiging. Een zelfbevestiging die vervreemdt van de buitenwereld.

Het is vanuit de inhoudelijke en strategische speerpunten die zo ontstaan dat de organisatie van het CDA zich op onderdelen zal kunnen vernieuwen en professionaliseren. Vanuit een strategisch concept moet het mogelijk zijn een permanente campagne op poten te zetten, met een gerichte inzet van mensen (specialismen en vaardigheden in de fracties van Eerste en Tweede Kamer, de partij etc.), netwerken te vormen (met de media, universiteiten, belangengroepen, regionale fora) en wervende middelen te kiezen (symbolen, artikelenseries in kranten en periodieken, spotjes, bijdragen in de Kamers, discussiefora). Het optreden van het CDA moet consistent zijn. Dat betekent dat afstemming en draagvlak (communicatie) van groot belang zijn. Ook dat alles vergt leiderschap en de moed hier en daar ingesleten patronen (zoals informele hiërarchieën) te doorbreken.

Er kan mogelijk veel geleerd worden van andere organisaties als de KRO (artikel van Van Ouderaa) de Stichting Natuur & Milieu (artikel van Van den Biggelaar) en de Rabobank die zich positioneren met het concept *Midden in de samenleving*. Bij de KRO heeft men een zogenaamd positioneringsonderzoek laten doen en daaruit is de breed herkende leuze *Het gevoel blijft* voortgeko-

men. Het zou interessant zijn om een dergelijk initiatief te nemen. Hirsch Ballin vraagt terecht aandacht voor de met dergelijke leuzen verbonden uitdaging om goede symbolen te kiezen. Belangrijk bij dit alles is dat de strategische concepten leidend blijven. Die moeten doorwerken in het benaderen van de kiezers, in de manier van oppositie voeren, in het personeelsbeleid van de partij en fractie, in de keuze van de netwerken, in de presentatie naar buiten. Is over koers en profiel geen duidelijkheid, dan neemt het vermogen om gezamenlijk standpunten in te nemen inderdaad drastisch af, en daarmee ook de invloed. We herhalen nog eens wat Oostlander schreef: 'Een verdeeld huis met elkaar tegensprekende bewoners, is hoogstens in staat tot starre interne compromissen. Zo'n *catch all party* kan geen leiding geven aan de publieke opinie en geen trends zetten.

Kortom de partij moet haar ambities hoog stellen. Zij moet de lat hoog leggen. Dat daagt uit, dat motiveert tot inzet en vertrouwen. Dat rechtvaardigt het nemen van soms pijnlijke maatregelen in de cultuur van de partij.

Nodig zijn immers:

- \* Een goed doordachte en nader te concretiseren positionering, gebaseerd op authentieke christen-democratische uitgangspunten en op permanent onderzoek bij de kiezer;
- \* Op onderdelen een professionalisering van de organisatie;
- \* Het creëren van een platform voor ideeën, ervaringen en deskundigheid dat een hoge wervingskracht heeft;
- \* Een goede aansluiting tussen de verschillende geledingen van de partij ten behoeve van het genereren van politieke ideeën, het toetsen, uitwerken en uitdragen daarvan. Dit in het

kader van een permanente campagne.

- \* Een naar binnen gekeerde cultuur moet worden vermeden. Luiken moeten open.
- \* Overtuigende inhoudelijke bijdragen in de Kamers, waarbij stijl (zie de zeer terechte opmerkingen van Versteegh over het vertrouwen dat moet worden gewekt, dat ons land bij het CDA en zijn leiders in goede handen is) en inhoud in harmonie zijn. Scherp zijn is niet zelden geboden. Maar dan moet daarin worden geproefd dat niet het belang van het CDA zelf daarbij prevaleert, maar dat van het land. Trefwoord is hier leiderschap;
- \* Authenticiteit, gevoed door het vertrouwen bij woordvoerders en leiding dat hetgeen uitgedragen wordt ook steekhoudend blijft als de politieke tegenvoetters het aan alle kanten -en terecht- op zijn realiteitsgehalte wikken en wegen.

Met die laatste opmerking zijn we weer beland, waarmee begonnen werd: de inhoud. Dat op zichzelf is al een geruststellende en aansprekende constatering.

*Dr. A. Klink is plaatsvervangend directeur Directie Rechtspleging bij het Ministerie van Justitie en lid van de redactie van Christen Democratische Verkenningen.*