

D66
1998
3

INVESTEREN IN D66

DE PARTIJ NA 6 MEI:
OVER INHOUD, ORGANISATIE EN STRATEGIE

DOCUMENTATIECENTRUM
NEDERLANDSE POLITIEKE
PARTIJEN

*De toekomst van Democraten 66 hangt af
van de mate waarin zij er in slaagt
een politieke denktank te worden.*

door Gerard Schouw en Christiaan de Vries



Stichting Wetenschappelijk Bureau D66
mei 1998

Investeren in D66

Wat men ook van de uitslag van de verkiezingen mag vinden, vastgesteld moet worden dat het niet goed is gegaan met D66. De stijging in de kiezersgunst is reeds lang verleden tijd, neerwaarts ging het al met de provinciale-statenverkiezingen van 1995. De daarop volgende gemeenteraadsverkiezingen van 1998 leidden tot een halvering van het aantal raadszetels. Deze trend werd dan ook bevestigd door de daling van het aantal nationale kiezers.

Ook al zou je aannemen dat het tij voorlopig is gekeerd, dan blijft nog de vraag of een dergelijke instabiliteit als een gegeven moet worden geaccepteerd. Een tweede vraag is of je 'zonder meer' wilt accepteren dat het electorale potentieel aan links-liberale kiezers een maximum van om en nabij de vijftien zetels kent. De auteurs van dit artikel vinden in elk geval van niet. Wij gaan ervan uit dat de omvang van de electorale aanhang in principe beïnvloedbaar is. Daarom stellen we de indringende vraag: *hoe maken we van D66 een stabiele en vooreerst weer groeiende partij?*

D66 is een politieke partij met nastrevenswaardige ideeën op de terreinen van rechtsstaat en democratie, economie en dynamiek, cultuur en sociale samenhang en ruimtelijke ordening en duurzaamheid. De combinatie ervan maakt D66 tot een unieke partij, zeker als we daarbij bedenken dat de standpunten van D66 van meet af aan zijn verbonden met een open en pragmatische politieke houding. Het is waaraan wij als Democraten ons bestaansrecht sinds 1966 ontleen.

De partij zal met deze uitgangspositie een stevige electorale positie moeten zien te verwerven. En voor dit laatste is van belang dat niet alleen de Tweede-Kamerfractie, als de voor het publiek meest zichtbare vertegenwoordiging, op een andere manier gaat opereren. Juist binnen de partij, achter de schermen, zullen de manieren van werken en organiseren moeten worden aangepast.

Voor een stevige electorale positie zijn in de eerste plaats aansprekende inhoudelijke standpunten nodig, maar daarnaast ook een adequate partijorganisatie. Dat betekent dat de aandacht niet meer alleen mag uitgaan naar de huishoudelijke kant van de vereniging: daarnaast moet zij worden gericht op de inhoudelijke organisatie. Voorts is het nodig om het contact tussen partij, kiezer en samenleving te verstevigen. D66 zal de komende tijd met name twee vragen moeten zien te beantwoorden: doen we de dingen goed en doen we de goede dingen?

Het doel van deze notitie is om een begin van een antwoord te formuleren op bovenstaande vragen. Het volledige en meest verstandige antwoord zal uiteindelijk in samenspraak met de partij moeten worden geformuleerd. De voorzitter en de directeur van de SWB hebben evenwel gemeend het initiatief te moeten nemen. Dit hebben we niet gedaan om achteraf ons gelijk te krijgen of om personen aan te wijzen die het goed of juist fout hebben gedaan. Dit initiatief is bedoeld als een aanzet voor een discussie binnen de partij over de in onze ogen hoogst noodzakelijke veranderingen. Is het niet de taak van de SWB om vanuit een kritische beschouwing commentaar te leveren en bouwstenen voor een oplossing aan te dragen?

Deze tekst bestaat uit twee onderdelen. Allereerst wordt ingegaan op de verwaarlozing van de inhoudelijke agenda en op de mankementen in de partijorganisatie die daar debet aan zijn. In het tweede deel wordt een negental aanbevelingen gedaan voor verbetering. Adviezen, die D66 ter harte moet nemen in de aanloop naar de volgende eeuw.

Wat is er mis gegaan?

De afgelopen jaren getuigen van een opvallende paradox. D66 was in hoofdzaak verantwoordelijk voor de totstandkoming van Paars. Dat is alleen al van belang omdat met Paars de doorgang wordt verschaft naar de eenentwintigste eeuw. Geen geringe prestatie dus, maar zijn het niet tegelijkertijd de Democraten geweest die vergaten de programmatische basis voor dit keerpunt in de politiek-culturele verhoudingen verder uit te werken? Had daarop niet voortgebouwd moeten worden? We mogen aannemen dat Paars zeker bij aanvang ontvankelijk was voor inhoudelijke vernieuwing. Natuurlijk kan dan worden opgemerkt dat het de premier zelf was die deze vernieuwing in de weg stond door van meet af aan te roepen dat het een heel gewoon kabinet was. Maar Kok en Bolkestein waren niet de enigen op het toneel. De ontstane dynamiek had benut moeten worden teneinde de kanalen te graven tussen samenleving, maatschappij en publieke staat.

Natuurlijk, de bewindslieden hebben de inhoudelijke vernieuwing 'al werkende' proberen te realiseren en zeker zijn hier en daar onmiskenbaar successen geboekt. Maar het functioneren van de partij zelf heeft toch vooral van ingekeerdheid, gebrek aan visie, durf en soms ook een teveel aan chaos getuigd. Wij bedoelen hier de partij in brede zin: van afdeling tot regio, van hoofdbestuur tot Tweede-Kamerfractie en van SWB tot Adviesraad. Of het nou ontbrak aan verbeeldingskracht of aan durf, er is te vaak sprake geweest van passiviteit in plaats van dynamiek. Achteraf beschouwd zijn te weinig de relevante ontwikkelingen in de samenleving tot uitgangspunt genomen voor nadere beschouwing, laat staan voor feitelijke strategiebepaling. En voorzover hiervan wel sprake was dan gebeurde dat meestal in reactie op wat anderen signaleerden. Deze geblokkeerdheid mag als een ernstige tekortkoming van de partij worden beschouwd. Die valt bijvoorbeeld ook nog weer af te lezen aan het uitblijven van enige bestuurlijke reactie op het project Voor de Verandering.

Op zichzelf is het vreemd of behoort het dat in elk geval te zijn voor een partij die zich op een pragmatische attitude beroept en die innovatie van beleid hoog in het vaandel voert. Bij een pragmatische politieke attitude draait het immers om drie dingen: om de realiteit van de vraagstukken, de praktische relevantie van een te voeren politiek en om de werkbaarheid van oplossingen. Het onbevredigende is nu dat te vaak één van deze drie elementen wordt geslachtofferd. Als er al wordt nagedacht dan leidt dat zelden tot concrete oplossingen, terwijl in andere gevallen te vroeg wordt overgegaan tot het formuleren van oplossingen. En dat terwijl het kenmerk van een politieke partij als D66 nou juist moet zijn dat je genoeg in huis hebt - leden, netwerken, organisatie en tijd - om beide naar behoren te kunnen doen. D66 beschikt over al deze elementen, maar waarom slagen we er dan zo slecht in die te benutten? Waarschijnlijk ligt het antwoord in de verwaarlozing van de opgave om onszelf als serieuze politieke stroming te beschouwen.

Onder de dekmantel van het pragmatisme gaan twee zielen schuil

Om dit in inhoudelijk opzicht ondoelmatig functioneren van de partij te kunnen begrijpen, zullen we eerst wat afstand moeten nemen. Wat beweegt ons? En waarom doen we de dingen zoals we ze doen?

We zullen moeten inzien dat voorzover er in de partij 'ideologie' schuilt, er in haar inborst twee zielen huizen. Eigenlijk strijden twee kampen om de eer. Dat zijn ten eerste degenen die uit zijn op vergroting van de mogelijkheden tot zelfbeschikking in de zin van consumentensoevereiniteit. Je zou kunnen zeggen: de zelfbeschikkers. Dat zijn ook de mensen die een sterke voorkeur hebben voor participatie als doel op zichzelf, een praktisch motief dat zich op zijn beurt weer laat verbinden met begrippen als marktvrijheid.

Aan de andere kant zijn er de politieke en meer rechtsstatelijk bewogen democraten. Diegenen die uit zijn op vergroting van de mogelijkheden tot communiceren over onderwerpen die in de publieke sfeer een rol spelen. Door hen wordt de kwestie van formele openbaarheid verruimd tot een kwestie van publieke (mede-)zeggenschap. De thema's van deze meest inhoudelijke stroming in de partij laten zich verbinden met begrippen als burgerschap en radicale democratisering.

Sommigen zullen zeggen dat een dergelijk onderscheid vrijwel op hetzelfde neer komt als dat tussen de liberale marktoriëntatie en de sociaal-democratische gerichtheid op 'beschermende' maatregelen van staatswege. Maar zo is het niet, dit laatste onderscheid doet het eigen karakter van de partij onvoldoende en misschien wel helemaal geen recht.

Een problematische eigenschap van het pragmatisme is dat het zijn eigen rechtvaardiging, maar daarmee ook zijn eigen beginselen zo moeilijk laat verhelderen. Dat geldt ook voor de inhoudelijke verschillen en overeenkomsten die onder haar dekmantel schuil gaan als eenmaal het pragmatisme als benaderingswijze is geaccepteerd. Uiteindelijk loop je het risico dat de inhoudelijke reflectie en confrontatie voor overbodig, dan wel voor 'schadelijk' wordt gehouden.

Te vrezen valt dat we al enige tijd geleden in zo'n *reflectieloos tijdperk* zijn aangeland. Een toestand die overigens al langer duurt dan deze regeerperiode en in eerste instantie vermoedelijk werd mogelijk gemaakt door het eigen karakter en het formaat van de partijleider en natuurlijk vanwege het succes dat door hem werd geboekt. Onder de voorspoed van de (economische) omstandigheden is vervolgens bijna als vanzelf het accent komen te liggen op een pragmatische politiek van zelfbeschikking. Terwijl aangaande onderwerpen als democratie en rechtsstaat hooguit nog werd gesproken over de formeel-democratische voorwaarden. Een wijze van beschouwing waarin ook het referendum moeiteloos kon worden opgenomen, terwijl het denken over democratie verder wat meewarig kon worden afgekort 'als in kroonjuwelen gevat'. D66 zal moeten inzien dat, wanneer op deze manier een meer opportunistisch geladen pragmatisme de motivering wordt van onze 'politieke grondhouding', ons politiek-inhoudelijk blikveld steeds kleiner wordt.

Om te kunnen ontsnappen aan deze impasse, zullen we opnieuw moeten investeren in de inhoudelijke kanten van de partij. Inhoudelijk gezien zullen we *de thema's van democratie en zelfbeschikking weer met elkaar moeten verbinden* en daaraan een praktische en aansprekende invulling geven: *aan de burger moet meer verantwoordelijkheid worden gegeven*. Voor D66 behoort het dan te gaan om de twee zijden van een medaille, van

vrijheid en democratie, bijeengehouden door de rechtsstaat die het verbindend element vormt. Aan dit alles wordt nog weer een extra inhoudelijk perspectief verleend door het criterium van duurzaamheid dat aan de maatschappelijke activiteit moet worden verbonden. Een eigentijdse uitwerking van de kernthema's *rechtsstaat, democratie, vrijheid en duurzaamheid*, dat zouden de steunberen moeten zijn van het politieke denken en handelen van de partij.

Waarom is dit de afgelopen jaren niet of veel minder zo geweest? Om een antwoord te kunnen geven op die vraag zullen we de verschillende facetten van het optreden van de partij analyseren. Het bestek voor de analyse wordt gevormd door drie centrale begrippen: inhoud, organisatie en strategie. Bij strategie zullen we wat langer stil staan en zijn negen strategische noties aangeven.

De inhoud

Veelvuldig is door Jan en alleman gesignaleerd dat de partij een visie ontbeert. Inhoudelijke standpunten worden gemist. Het eigen handschrift van de partij ontbreekt. Daarbij gaat het niet om de afwezigheid van een allesomvattende ideologie. In elk geval niet in klassieke zin, niemand heeft behoefte aan een gesloten denkwereld. Waar het bij de inhoud wel om gaat, is een herkenbare en verhalende samenhang, die als zodanig is over te dragen, verteld en begrepen wordt.

Het probleem kan misschien nog wel het beste geïllustreerd worden aan de tragiek van Paars. Vier jaar geleden kon je meerdere redenen hebben om voor een Paars kabinet te zijn. Naast de politiek-strategische bespiegelingen die eraan zijn gewijd, was er een meer 'spirituele' reden, namelijk Paars als culturele doorbraak. Dat was ongetwijfeld het motief waarvan D66 in electoraal opzicht het meest heeft kunnen profiteren. Dan gaat het om de inspirerende intuïtie dat *de dingen anders kunnen*. En voor 'de dingen' daar kon je van alles voor invullen, dat deed iedereen dan ook gretig. Sommigen hadden het over een andere stijl van politiek, anderen meenden dat nu eindelijk de aandacht naar de zogenaamde immateriële onderwerpen zou moeten uitgaan. Weer anderen veronderstelden dat Paars nieuwe dynamische coalities mogelijk zou maken. Het leggen van nieuwe relaties tussen politiek en samenleving die beter aansluiten bij moderne ontwikkelingen: meer verantwoordelijkheid bij de burger. Dan was er de nadruk die zou moeten worden gelegd op verantwoordelijk bestuur. Al deze verwachtingen kwamen samen in de aanname dat nu eindelijk een politiek gestalte zou krijgen die passend is bij de 'post-industriële maatschappij' en waarin de aandacht zou kunnen uitgaan naar herkenbare eisen van rechtsstatelijkheid, democratie, vrijheid en duurzaamheid. Dit zijn de kernbegrippen van D66 - in inhoudelijk opzicht markeren zij onze opdracht.

Maar voor zover Paars iets heeft betekend in dit opzicht, heeft het dat impliciet en bijna werktuiglijk gedaan. En dan gaat het hoofdzakelijk om instrumentele zaken van bestuur. De meer programmatische politieke kwesties werden als zodanig niet of nauwelijks behandeld en in elk geval *niet in politieke zin gearticuleerd*. En is het dan vreemd dat de verkiezingsslag ontardt in een electorale woordenstrijd tussen twee heren: een sociaal-democratische premier en een liberale oppositieleider? Pas op het allerlaatst is aarzelend begonnen aan een inhaalslag, omdat het nu eenmaal campagne was, maar toen was het al te laat.

Dit probleem van het maar niet kunnen komen tot een meer samenhangend verhaal is natuurlijk niet bij Paars begonnen. De partij kampt er al veel langer mee, maar is het daarmee een onvermijdelijk probleem dat we 'zonder meer' moeten accepteren? Wij menen van niet, als de partij z'n bijna spreekwoordelijke schuchterheid maar zou afleggen en de analyse zou beginnen waar die hoort te beginnen: bij het waarom van een probleemstelling. Om daarna de vraag naar het hoe te beantwoorden, in plaats van andersom.

De organisatie

Aan het front van de organisatie doet zich hetzelfde probleem voor als ten aanzien van de inhoud werd gesignaleerd, namelijk dat te veel dingen, te vaak, voor vanzelfsprekend zijn gehouden. Bij elke organisatie zal zich dit wreken, maar dat is zeker het geval als het gaat om een organisatie van een politieke partij. Daarbij draait het impliciet of expliciet altijd om 'macht'.

Van het begin af aan heeft de partij als het ging om de organisatie gefocust op democratie als organiserend beginsel. Maar hierbij is men nooit verder gegaan dan de formele en huishoudelijke kanten ervan. Het resultaat is een partijorganisatie die in de ogen van velen overwegend functioneert als een lege huls: als het om de inhoud gaat wordt in de vereniging opmerkelijk veel aan de individuele leden en dus aan het toeval overgelaten. Vrijheid en zelfstandigheid zijn altijd goed, maar de herkenbaarheid van D66 wordt er niet beter op. Dat die herkenbaarheid wel weer terug te vinden zou zijn in een 'ons verbindende' (bestuurs-)stijl moet als een fabeltje worden beschouwd. Elke D66'er is anders. Er bestaat geen verbindende partij-norm voor politici: de *inhoud* moet mensen verbinden. Als het al om een 'attitude' zou gaan dan gaat het dus in de eerste plaats om een inhoudelijk geïnspireerde attitude.

Een ander probleem dat ontstaat, wordt geïllustreerd door het feit dat het de partij als vereniging ontbreekt aan een organiserend centrum. Dat is ook de voornaamste reden dat de partij onvoldoende vermogen heeft om te leren. Te leren van belangrijke ervaringen zoals de afgelopen vier jaar met Paars, of dichterbij, de ervaringen die zijn opgedaan in de verkiezingscampagne. D66-ers lijken er de voorkeur aan te geven snel weer over te kunnen gaan tot de orde van de dag. Het is evenwel de vraag hoe dat komt. De eerste de beste opvoedkundige kan vertellen dat ervaringen er zijn om van te leren, maar dat voor een dergelijk leerproces wel het een en ander aan voorwaarden moet zijn geschapen.

In het licht van de problemen waarvoor alle politieke partijen staan, zal opnieuw moeten worden nagedacht over de principes van organisatie. Natuurlijk moet dat worden gedaan met de partijdemocratie als uitgangspunt. Als die andere kant van de medaille maar niet uit het oog wordt verloren, namelijk de noodzaak van een doelmatige organisatie. Inhoud, strategie en regie zullen van meet af aan op elkaar moeten kunnen worden betrokken. Dan draait het om het organiseren van de deelname aan de inhoudelijke gedachtenontwikkeling. Het wetenschappelijk bureau zal van zijn kant aan deze inhoudelijke ontwikkeling een eigen specifieke bijdrage leveren, maar alleen al gezien de omvangrijkheid van de hier geleverde probleemstelling kan het dat niet alleen.

Om hier al meteen een suggestie te doen: er is een ruimte in de partij die veel beter benut zou kunnen worden. Dan hebben we het over de *regionale ruimte*. Nu nog een vacuüm tussen partijtop en afdelingen, wordt deze hooguit gebruikt als huishoudelijke brievenbus.

Soms wordt zij benut voor wat een 'podiumbijeenkomst' wordt genoemd. En dat laatste laat zien hoe het ook kan. De regio moet een inhoudelijk knooppunt kunnen vormen: niet al te ver van huis, maar wel een gebied bestrijkend dat groot genoeg is. Een gebied waar een perspectief wordt geboden dat inspirerend is voor leden en voor de partij. Het mes snijdt dan aan twee kanten, want zowel de afdelingen als het hoofdbestuur zouden er hun voordeel mee kunnen doen.

Het is hier niet de plaats om uit te weiden over het waarom en het hoe van een dergelijke aanpak. Wel willen we opmerken dat het inrichten van deze 'nieuwe ruimte' voor de partij ingrijpend zal zijn. Het organiseren van de regio mag niet leiden tot een toename van bureaucratie, maar juist tot een doelmatiger organisatie van de inhoud. Zeker is dat een dergelijke verandering een grote inzet eist en dus ook de ondersteuning van moderne informatie- en communicatiemiddelen. De vraag is of, zonder een dergelijk integrerend verband in de partij, enig ander 'organiserend centrum' een kans van slagen heeft.

De strategie in negen bedrijven

Met de invalshoek van strategie betreden we een breed veld van onderwerpen. Onderwerpen waarin tevens voorgaande thema's als inhoud en organisatie terugkeren. Wanneer we langs de strategische invalshoek naar de afgelopen regerings- en verkiezingsperiode kijken, dan kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan die een relatie hebben met het electorale probleem van D66.

1: Herkenbaar leiderschap

Het leiderschap is voor alle politieke partijen een regelmatig terugkerend probleem en dus ook voor D66. Niets bijzonders eigenlijk, maar je moet er wel verstandig mee omgaan. Terugkijkend, zijn sinds het ontstaan van de partij tot nog toe twee herkenbare leiders aan te wijzen: Hans van Mierlo en Jan Terlouw. Elk heeft op een eigen manier de partij naar electorale winst weten te voeren. Maar - en daar gaat het hier om - soms ook naar verlies.

Schreven we hiervoor, in verband met de partijorganisatie, over het ontbreken van een organiserend centrum, tijdens Paars is ook sprake geweest van een tekort aan een herkenbare politieke koers. In hoofdzaak was dit een gevolg van het feit dat de politiek leider in het kabinet zat en daar zware functies en portefeuilles combineerde. In dit licht mag op het eerste gezicht ook de aanwijzing van Els Borst, een (vak)minister, tot politiek leider en lijsttrekker verbazen. De knelpunten werden bij het aantreden van het Paarse kabinet dus al snel duidelijk:

1. het ministerschap en politiek leiderschap vormt een knellende combinatie;
2. van een herkenbaar inhoudelijk profiel was te lange tijd onvoldoende sprake.

Pas de laatste dagen voor zes mei werd het beeld iets positiever. Gelukkig maar en op zichzelf gezien ook een bijzondere prestatie, want wie zich uit een spiraal van negatieve publieke en vooral journalistieke opinie weet los te werken, die is een hele sterke.

Wat evenwel bleef, was het algemene beeld van een zwakke partij, die voornamelijk tegen zichzelf vecht en in strategisch opzicht stuurloos opereerde. Er is sprake geweest van een machtsvacuüm, in inhoudelijk, strategisch en organisatorisch opzicht. Verkeerde afwegingen zijn gemaakt als het gaat om de procedure, het tijdstip en de voorbereiding

van de wisselingen in de partijleiding. Zonder twijfel was een en ander goed bedoeld, maar zo'n beeld blijft je tegenwerken wanneer je de kiezer aan je wilt binden.

2: Scherpe profilering kamerfractie

De fractie is in en via het parlement het visitekaartje van D66. Het profiel van een politieke partij, aan de hand waarvan mensen over een partij denken en oordelen, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop de Tweede-Kamerfractie optreedt. Zeker de eerste tweeënhalf jaar van deze regeerperiode is de fractie te weinig zichtbaar geweest. Er werd eerder gezocht naar het compromis in plaats van de confrontatie, zodat de dualiteit in de verhoudingen wel teloor moest gaan of werd overgelaten aan andere fracties. Niet alléén de VVD heeft daarvan geprofiteerd.

Naast wat al eerder over het leiderschap werd gezegd, zal een en ander te maken hebben gehad met het feit dat de fractie voor de helft nieuw was. Maar een voorname reden was toch ook dat Paars teveel 'als van ons' werd beschouwd, waardoor de verhoudingen 'als politieke verhoudingen' meer dan eens uit het oog werden verloren. Nog weer een andere reden is ongetwijfeld gelegen in het gebrek aan politiek-inhoudelijke oriëntatie, zodat een pragmatische attitude kon verwateren tot een overwegend tactische houding in het parlement.

Het aantreden nu van een kleinere en ervaren fractie van veertien zetels zou aanleiding moeten zijn om ook de fractieorganisatie nader onder de loep te nemen. Zeker waar het gaat om de inhoudelijke afstemming en de publiciteit. In dit kader zou ook eens moeten worden nagegaan hoe op een vruchtbare manier contacten kunnen worden op- en uitgebouwd met het achterland van de partij in de samenleving. Netwerken moeten kunnen worden gevormd, die de partij ook in electorale zin enige stabiliteit verlenen. Zo zou de partij 'opinionleaders' aan zich moeten binden. Dit zou zeker moeten gebeuren op de drie inmiddels 'klassiek' geworden velden voor de partij: de zorg, het onderwijs en het recht. Een en ander zou toch ook mogelijk moeten zijn op de terreinen van economie, technologie en ruimtelijke inrichting. Serieus zal moeten worden bekeken hoe partij, SWB en fractie elkaar op dit belangrijke punt kunnen aanvullen (hetgeen dus méér betekent dan het aanleggen van een bestand van namen).

3: Profilering bewindslieden

Was het imago van onze ministersploeg als geheel aan het begin van de regeerperiode nog uitstekend, in de tweede helft van de regeerperiode is het verslechterd. De oorzaken? Te belast, te veel afwezig, lastige problemen en incidenten, gebrekkig draagvlak in de kamer en een te weinig in politieke zin stelling nemen. Het ergste is nog wel dat D66 op een gegeven moment een verliezers-imago kon worden opgeplakt. En dat heeft natuurlijk een relatie met de reeds genoemde zwakke inhoudelijke profilering. Met een overwegend pragmatisch-tactische opstelling heb je, eenmaal in moeilijkheden geraakt, bitter weinig in handen.

Ook hier is meer regie en afstemming nodig. Veel problemen hadden voorkomen kunnen worden door het draagvlak beter te organiseren. Voor het creëren van een draagvlak is niet alleen publieke afstemming vereist, maar moet ook aan de nodige organisatorische voorwaarden worden voldaan. Daarbij gaat het zowel om het vormen van netwerken in de partij als daarbuiten. Maar het belangrijkste is toch wel dat in de fractie als 'counterpart' voor de bewindslieden voldoende zelfbewustzijn groeit, opdat ook in het parlement

gemakkelijker een 'natuurlijk' draagvlak kan worden georganiseerd.

4: Herkenbare boodschap

De partij heeft op alle bestuurslagen te weinig aandacht gehad voor het ontwikkelen en overdragen van een herkenbare boodschap. Waar staat de partij voor, waarom neemt ze deel aan het bestuur en wat wil ze bereiken. De eigen identiteit is in het gedrang gekomen omdat aan de voor D66 wezenlijke onderwerpen als bestuurlijke vernieuwing, rechtsstatelijke zuiverheid, economische en technologische innovativiteit en duurzaamheidsvraagstukken te weinig aandacht is besteed. Hoe heeft dat kunnen geschieden? Wat is er gebeurd met het praktisch idealisme dat de partij altijd heeft gekenmerkt? Voeding is gegeven aan het beeld van een partij zonder inhoud, zonder strategie, met alleen aardige en intelligente mensen. Er is vooral gewerkt vanuit een monistische bestuursfilosofie in plaats van een dualistische politiek. Dit alles heeft zich rond de milieuonderwerpen nog wel het meest gewroken. Pas de laatste driekwart jaar voor de parlementsverkiezingen is enige aandacht aan de 'eigen' onderwerpen besteed. Regie en profilering werden versterkt. Het electorale effect daarvan zal evenwel pas op langere termijn zichtbaar worden.

5: Heldere strategie

Op cruciale momenten valt op dat het aan strategie ontbreekt. Als je eenmaal weet wat je wilt dan is er nog steeds de vraag wat je vervolgens doet, hoe je een en ander kunt verwerkelijken. Het gebrek aan aandacht voor strategie doet zich voor in de meeste partijgeledingen. Het is vaak niet duidelijk wie er op welke momenten en waarover, beslist of de regie voert. Is het een gebrek aan tijd, aan inzicht of denkkracht? Er worden afspraken gemaakt binnen het hoofdbestuur, onderling tussen kamerleden, het partijbestuur vaart een koers, de lijsttrekker en de ex-lijsttrekker zijn aan zet, het bewindsliedenoverleg maakt keuzen, een groepje kamerleden doet wat, de fractie kiest een richting en dan zijn er nog zo wat D66-ers bezig. Is het in plaats van deze chaos niet beter een paar overzichtelijke strategische overleggen te creëren op de plaatsen en met degenen die ertoe doen en met inzichtelijke verantwoordings- en informatielijnen voor al die anderen in de partij?

6: Versterking van de publieke relaties

We moeten helaas constateren dat het met de PR van D66 niet best is gesteld. Dit geldt in het algemeen en in het bijzonder nog weer voor de campagne, hoe hard er ook is gewerkt. Om een en ander te verbeteren, zouden er in elk geval drie inzichten moeten doordringen tot de organen die hierover beslissen.

Idealiter werkt de partij zelf op alle fronten aan haar publieke relaties door de activiteiten die zij ontplooit. Naast wat de vertegenwoordigingen doen, geldt dat dus voor wat er lokaal en regionaal, in de top en door de functionele instellingen van de partij wordt gedaan. In de tweede plaats is elke 'publieke strategie' afhankelijk van die andere, de politiek-inhoudelijke strategie. Dat geldt voor de vertegenwoordiging, zowel als voor de partij en haar instellingen. Deze verschillende oriëntaties zouden veel explicieter gekozen moeten worden.

Tenslotte aangaande de campagne, hier zagen we het verschijnsel van duizend bloemen

die zouden moeten bloeien onder de zorg van onvoldoende toegeruste kwekers. Enthousiaste vrijwilligers doen hun best, maar deskundig inzicht in een adequate campagnestrategie ontbreekt. De keuze voor de inzet van instrumenten en materialen vormde een van de voorbeelden van een soms weinig aandoenlijk amateurisme. De campagne heeft een andere aanpak en vooral een betere bestuurlijke ondersteuning, waarbij het dus niet alleen om de financiële middelen gaat.

7: Adequate partijorganisatie

Hierboven werd al aanbevolen de regio als inhoudelijke ruimte in te richten. Dat werd ook als voorwaarde beschouwd voor het functioneren van een organiserend centrum. Een dergelijke redenering geldt echter ook omgekeerd. De inhoudelijke regio zal er niet komen zonder sterk centrum, dat wil zeggen zonder dat er vanuit het centrum krachtige organisatorische initiatieven worden genomen. Daarom zal er goed moeten worden nagedacht over de inrichting van deze centra. Wij spreken hierover in meervoud, omdat het heel wel denkbaar is dat er ten behoeve van verschillende doeleinden verschillende eenheden worden geschapen. Hiertoe zou in principe kunnen worden aangesloten bij de portefeuillestructuur die het (dagelijks) bestuur al kent. Alleen mag dan niet meer worden volstaan met 'het hebben van een portefeuille'. Van belang is dat in de top van de partij de verschillende dimensies voor de partij opnieuw worden ingericht. Naast de huishoudelijke organisatie waarvoor het bestuur in de eerste plaats verantwoordelijk is en met behoud van de eigen verantwoordelijkheid van de zijde van de politieke vertegenwoordiging, zullen nu ook de organisatie van de *inhoud*, van de *strategie* en de *publieke relaties* stevig in de partij moeten worden verankerd.

Met betrekking tot het verloop van de campagne kan nog worden opgemerkt dat hierbij de wrange vruchten zijn geplukt van een langdurige verwaarlozing van de organisatie van de partij: hoe moeilijk is het niet geweest de mensen op de been te krijgen, bijvoorbeeld om te plakken? Al die partijleden die wel actief waren natuurlijk niet te na gesproken. Hier wreekt zich een veel algemener gebrek aan organiserend vermogen. Structuren en procedures zijn log, ondoelmatig en onpersoonlijk. We hebben een overschot aan vergadelaars en meepraters en te weinig mensen die in inhoudelijk en organisatorisch opzicht de handen uit de mouwen steken. Onwillekeurig verbureaucratiseert de organisatie wanneer deze zich kenmerkt door overleg, op overleg, op overleg. De democraat verandert zo in een participant, in een mede-regelaar. Maar daar was het allemaal niet om begonnen, zo valt D66 in het eigen, bot geworden, democratische zwaard. Ook hier zou een frisse wind niet misstaan om de weg te openen naar efficiënt bestuur, werkbare statuten, minder regeltjes en aandacht voor inhoudelijke ontwikkeling en de praktische aanpak.

8: Het organiseren van de eigen kritiek

Een van de grootste risico's voor D66 is erin gelegen dat zij niet meer in staat is haar eigen kritiek te organiseren. Men zegt wel, D66 is een partij van aardige mensen. En te vrezes valt dat dit inderdaad een dominant kenmerk is geworden van de partijcultuur. Waarden zoals openheid, flexibiliteit en principaliteit moeten niet alleen in persoonlijk opzicht, maar ook voor de organisatie van de partij richtsnoer zijn. Het grote voordeel is dat daarmee ook de mogelijkheid voor de eigen kritiek wordt gerealiseerd. Hier zal dus

de komende jaren de prioriteit gelegd moeten worden. De eerste voorwaarde is dan de organisatie van inhoud: *de partij moet weer een inhoudelijke partij worden*. Op die leest dient de organisatie te worden geschoeid. Ten tweede moet de diversiteit gewaarborgd worden in de organisatie van de partij. Dan gaat het dus om open en continue (en zeker niet alleen maar schriftelijke) communicatielijnen. De derde voorwaarde ligt in een principieel open opstelling die naar buiten is gericht: kijken wat er in maatschappij en samenleving aan de hand is.

9: De band met de kiezer versterken

Slechts weinig partijen hebben zoveel gedachten over de noodzaak van communicatie met de kiezer. Maar heeft D66 daar zelf in de praktijk meer mee gedaan dan anderen? Natuurlijk, er zijn voorstellen gedaan in naam van de kiezer, maar is er ook een politiek gevoerd *in de richting van de kiezer*?

Deze vragen kunnen aan de fracties worden gesteld, maar ook aan de politieke partij zelf. Kent de partij nog wel een actieradius, anders dan wat onder de huishoudelijke werkzaamheden wordt verstaan? Kent de partij een optreden dat zich naar buiten richt, plaatselijk, regionaal en landelijk? En dan hebben we het hier niet over de contacten van fractieleden met leden van belangenorganisaties uit hoofde van hun portefeuille. En ook niet over de bezoeken die worden afgelegd, hoe belangrijk ook. Nee, dan gaat het over de vraag of de partij nog als *politieke denktank* voor de samenleving functioneert. Weet zij de conflicten tussen het denken en gevoelen in de samenleving op een aansprekende manier te vertolken? Een dergelijke *'discussion permanente'* zou de basis moeten vormen voor alle andere acties die worden ondernomen om met potentiële kiezers te communiceren. Zowel op radio en televisie, op het net en in de krant, als op bijeenkomsten die bijvoorbeeld door anderen worden georganiseerd.

Investeren in D66

Het is het waard te investeren in D66, dat zal duidelijk zijn. En dat betekent goed nadenken, communiceren, een plan trekken en daarnaar handelen. Ten behoeve van al deze fasen menen wij hier een aantal kritische observaties en inspirerende gedachten bijeen te hebben gebracht. Wij hebben daarbij geput uit de ideeën en notities die in de loop der jaren vanuit het wetenschappelijk bureau zijn verwoord en geschreven. Wij verwachten dat de partij nu de tijd zal willen nemen om een en ander te overdenken, te bespreken en uit te werken. Om te kunnen leren. Maar nog veel belangrijker: om te investeren in onze partij: in Democraten 66.