

**Het
is**

**aan
ons**

Afke Groen & Anne-Lise Olsthoorn

Het is aan ons

Afke Groen & Anne-Lise Olsthoorn

1

Aanleiding

De verkiezingsuitslag van 22 november 2023 heeft het politieke landschap radicaal veranderd. Voor het eerst in de Nederlandse geschiedenis is een extreemrechtse partij de grootste geworden. Van de vier partijen in de coalitie heeft D66 het grootste verlies geïncasseerd. En dat doet pijn. Een veelgehoorde quote op straat is: ‘Rob Jetten heeft het goed gedaan in de campagne, maar ik heb niet op jullie gestemd’. Wat ook pijn doet: het progressieve blok werd in zijn geheel opnieuw kleiner. In het tijdsbestek van een decennium hebben progressieve partijen gezamenlijk twintig zetels verloren; de afgelopen honderd jaar zijn ze nog nooit zo klein geweest.

Dit is de aanleiding voor het Landelijk Bestuur, de Mr. Hans van Mierlo Stichting en de Tweede Kamerfractie om naast de gebruikelijke evaluaties van de campagne en de processen rondom de verkiezingen, het politieke landschap van deze tijd te onderzoeken. Wat is de huidige positie van D66 en hoe is deze sinds 2017 tot stand gekomen? Hoe komt het dat het progressieve blok zoveel kleiner is geworden en wat is de rol van D66 daarin? Wat verklaart de forse groei van (extreem)rechts? Wat moeten we de komende jaren doen om dat tij te keren?

De observaties uit dit onderzoek zijn leidend voor een aantal missies voor de partij, naar voorbeeld van Klaar voor de Klim uit 2007. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de vereniging er toen een stuk slechter voor stond. Na twaalf jaar verkiezingsnederlagen op een rij had de partij nog slechts drie zetels. De uitgangspositie is vandaag beter: D66 is een sterke, professionele partij met

vele actieve leden en vrijwilligers.

Het is aan ons om het tij te keren. Om een gedeeld verhaal te formuleren en nieuwe ideeën te vormen: voor een bruisende vereniging, met een levendig politiek debat, aansprekende campagnes en bevlogen volksvertegenwoordigers en bestuurders. In deze notitie blikken we terug én vooruit, laten we de realiteit tot ons doordringen én formuleren we missies voor de komende jaren. Want D66 is harder nodig dan ooit.

We hebben dit onderzoek verricht op basis van verschillende methodes. We hebben interviews afgenomen met betrokkenen van binnen en buiten de partij en rondetafelgesprekken gevoerd met politicologen. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van de wetenschappelijke literatuur en hebben we ons verdiept in de ontwikkelingen in ledenaantallen en kiezersonderzoeken.

2

Observaties

Naar voorbeeld van Klaar voor de klim blijven we bewust weg van observaties over wie op welk moment al dan niet juist of onjuist heeft gehandeld. Dit is geen feitenrelaas. Politiek is mensenwerk en vrijwel iedere beslissing had zowel voor- als nadelen. We formuleren observaties op het niveau van de partij als geheel en de positie van D66 in de maatschappij, in de overtuiging dat dat de beste uitgangspunten biedt om een sterke positie te kiezen in het politieke speelveld en als vereniging sterk te staan in de maatschappij.

Observatie één — Kiezers raakten teleurgesteld in ‘nieuw leiderschap’

In de aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 voerde D66 onder andere campagne met de slogan ‘nieuw leiderschap’. Sigrid Kaag was dé uitdager van Mark Rutte als premier. Waar hij stond voor een politiek als management geleid door de waan van de dag, stond Kaag voor een nieuw geluid en een nieuwe stijl. Kaag kon met haar ervaring, status en persoonlijkheid bovendien de eerste vrouwelijke premier worden. Affaires als het toeslagenschandaal sterkten de behoefte aan een nieuwe bestuurscultuur. Het leverde ons 24 zetels op mede door de stem van veel vrouwen¹ en de strategische stem van een groep zwevende kiezers op de linkerflank: naar schatting 40 procent van de mensen die op D66 stemde, stemde strategisch.² Het was een historische en uitzonderlijke uitslag: niet vaak lukt het partijen die niet de premier leveren na een regeerperiode zoveel zetels te winnen.³

¹ Mathijs Rooduijn & Simon Otjes (2023) ‘Plaatjes van electoraatjes 2023: D66’, *Stuk Rood Vlees*.

² Rik Wassens, ‘Strategische kiezer spekte D66’, *NRC*, 19 maart 2021.

³ Heike Klüver & JaeJae Spoon (2020) ‘Helping or hurting? How governing as a junior coalition partner influences electoral outcomes’, *The Journal of Politics* 82(4), 1231-1242.

Strategische stemmen zijn per definitie vluchtig: je bent ze eigenlijk de dag na de verkiezingen al kwijt. Bovendien volgde na de verkiezingen een chaotische formatie; de langste ooit. Een grote groep kiezers, ook uit eigen achterban, verloor in die tijd het vertrouwen in D66 en in de belofte van ‘nieuw leiderschap’. In het debat op 1 april 2021 over de notitie van de verkenner over Pieter Omtzigt – ‘functie elders’ – steunde de D66-fractie, na de uitspraak ‘hier scheiden onze wegen’, de motie van wantrouwen tegen Mark Rutte niet. Nadat CDA en VVD maandenlang de combinatie van PvdA en GroenLinks als coalitiepartner blokkeerde, liet D66 eind september 2021 de wens voor een zo progressief mogelijke samenstelling van het kabinet varen. D66 stapte in de oude samenstelling van Rutte-III.

‘Nieuw leiderschap’ was nooit inhoudelijk geladen door de partij – pas achteraf moest een commissie zich daarover buigen – waardoor iedereen diens eigen verwachting eraan kon verbinden. De verwachtingen die de slogan wekte, kwamen zo uiteindelijk als een boemerang naar D66 terug.

Observatie twee – Zes jaar regeren leidt tot verlies van eigen profiel

Als regeringspartij boekte D66 grote inhoudelijke resultaten. In het bijzonder het coalitieakkoord van Rutte-IV was inhoudelijk een grote overwinning. Denk aan forse onderwijsinvesteringen en grote vooruitgang bij het behalen van de klimaatdoelen. Maar wat bij kiezers vooral is blijven hangen, is het beeld van een progressieve partij in twee regeringen met een verder vooral rechts-conservatieve samenstelling. Het impopulaire kabinet en de verbondenheid van D66 aan Rutte als premier waren niet weg te poetsen met een sterk coalitieakkoord.

We kunnen hier dan ook bijna volstaan met een verwijzing naar de conclusie uit de notitie Klaar voor de klim uit 2007:

Als je deelneemt aan een kabinet moet je niet op twee gedachten hinken. We straalden te veel uit: we zitten wel in het kabinet, maar voelen ons er niet echt in thuis. Oppositie voeren tegen je eigen kabinet is moeilijk. Het was lastig om de successen van het kabinet – zoals de hervormingen die in ons eigen verkiezingsprogramma stonden – voldoende uit te venten als eigen successen. Met het hoofd waren de keuzes goed te beredeneren, maar het hart wilde vaak niet volgen. De minpunten werden vergroot. En wankelmoedigheid en ambivalentie wordt door de kiezers nooit beloond. En als iets ons is opgebroken in het kabinet is het wel het asiel- en vreemdelingenbeleid, zoals vormgegeven door de minister voor Vreemdelingenzaken en Integratie in het kabinet Balkenende ii.

Dit is opnieuw de ervaring geweest. Voor D66 is het een terugkerend dilemma. Neem je vanuit je doel om progressief beleid te realiseren plaats in een rechts-conservatief kabinet, en neem je daarbij het risico op verlies van eigen profiel en van kiezers bij volgende verkiezingen op de koop toe? Of neem je plaats

in de oppositie, waar je je sterker kan profileren en kiezers beter bij je kan houden, maar minder progressief beleid kan realiseren?⁴

Terwijl D66 zich probeerde te profileren op beleidsoverwinningen en bestuurlijke verantwoordelijkheid, slaagde de partij er onvoldoende in om blijvend een vernieuwende en sterke agenda te formuleren op de grote thema's van deze tijd. Profilering zou juist moeten voortkomen uit de fractie, maar daar ontbrak het aan eigen profiel en kleur. Veel tijd ging naar bewaking en snelle uitvoering van de afspraken die D66 in het coalitieakkoord had binnengehaald. Aanvullende voorstellen op de grote thema's die voor D66 belangrijk waren, bleven achter. Het resultaat was dat nieuwe ideeën vanuit de fractie vooral over relatief kleine thema's gingen. Hoe groter de fractie, hoe groter de uitdaging om focus en boodschap te behouden. D66 verloor ook profiel doordat de lijsttrekker en voormalig fractievoorzitter plaatsnamen in het kabinet. De zichtbaarheid van D66 raakte te versnipperd tussen verschillende kopstukken in de regering, fractie en vereniging. Na zes jaar regeren verloor D66 haar agenderende rol.

Observatie drie — Extreemrechts domineert het debat

De schok over de onverwachts grote verkiezingswinst van de PVV bij de Tweede Kamerverkiezingen van 2023 was voelbaar op de uitslagenavond van D66. Over de verklaring voor die winst zal nog lang gesproken worden. Duidelijk is dat migratie tot het dominante thema is gemaakt in de campagne van de Tweede Kamerverkiezingen 2023, nadat de VVD hier het kabinet op had laten vallen in juli 2023. Wanneer migratie het dominante thema is, winnen die partijen die hier de grootste naamsbekendheid op hebben: conservatieve en radicaal-rechtse partijen. We weten immers dat twee derde van de kiezers rechts-conservatief is op culturele thema's zoals migratie en dat opvattingen over migratie behoorlijk stabiel zijn. De VVD onder leiding van Yesilgöz maakte van de PVV daarbij een acceptabel alternatief door aan te sturen op samenwerking.⁵

Valt D66 dan niets te verwijten? Zeker wel. We weten ook dat twee derde van de kiezers links-progressief is op economische thema's. Maar progressieve partijen in Nederland slagen er al langere tijd niet in om de centrale onderwerpen van het politieke debat te beheersen. Het culturele narratief op rechts is dominant geworden, onder meer door sociaal-economische thema's handig als culturele kwesties neer te zetten. 'Woningnood? Komt door migratie!'⁶ Die koppeling is mogelijk geweest doordat D66 er onvoldoende in is geslaagd om de zorgen van kiezers op verschillende grote thema's – waaronder

4 Heike Klüver & JaeJae Spoon (2020) 'Helping or hurting? How governing as a junior coalition partner influences electoral outcomes', *The Journal of Politics* 82(4), 1231-1242.

5 Jesse Frederik, 'Waarom de PVV zo groot werd (en nee, niet door geschrapte buslijnen, guur neoliberalisme of groeiende ongelijkheid)', *De Correspondent*, 9 februari 2024. Kim van Keken, 'PVV-kiezers zijn geen bezorgde burgers met een gelaagde boodschap', *Vrij Nederland*, 4 maart 2024.

6 Simon Otjes (2023) 'Waarom is links zo klein? En wat is daaraan te doen?', *S&D* 6.

wonen, maar ook zorg, migratie en Europese integratie – te adresseren.

Daarbij is de ideologische positie van D66 te onduidelijk en te weinig onderscheidend geweest. Naar buiten bestond het beeld van een partij in een rechts-conservatief kabinet. Binnen het kabinet stond D66 voor linkser beleid om strategisch de links-progressieve kiezers bij zich te houden. Ondertussen claimde de partij op verschillende momenten naar buiten toe expliciet de positie van ‘middenpartij’ om de gematigde rechtse kiezers naar ons toe te halen. Deze claim had weinig inhoudelijke invulling. Zo’n onduidelijke inhoudelijke positie kan ertoe leiden dat kiezers weinig verschil meer zien tussen politieke partijen – zoals ook in 2021 het geval was.⁷ Dat is een probleem, want ideologische polarisatie vormt de kern van de democratie: mensen hebben verschillende wereldbeelden en waardenstelsels. Het is de functie van politieke partijen om die verschillen te vertalen naar een inhoudelijke strijd.

Observatie vier— D66 voerde te veel strijd om de waarheid

De strijd om stikstof is een tekenend voorbeeld van een politieke strijd waarbij technocratie en populisme tegenover elkaar staan. Wat begon met een typisch vooruitstrevend D66-doel eindigde in diepe conflicten binnen het kabinet en de samenleving. Over jaartallen, pauzeknoppen, Europese wetgeving, rechterlijke uitspraken en bestuurlijke adviezen. Middelen werden doelen op zich en de eigenlijke maatschappelijke doelen – natuurherstel, duurzame landbouw, en ruimte voor bijvoorbeeld woningbouw en bedrijfsleven – kregen te weinig aandacht. Het publieke debat over de toekomst van de landbouwsector verhardde in een strijd tussen twee werkelijkheden. Tussen de technocratische claim op de waarheid ‘er is geen alternatief’ of ‘het moet van de rechter’ en de populistische claim op de waarheid ‘zonder boeren geen eten’. We zagen dit ook terug op dossiers als asiel, financiën en corona.

In de omgang met populistische politici hebben D66’ers vaak de neiging om gelijk te halen op ‘de waarheid’ (zoals die van wetenschappers en rechters) in plaats van op waarden en politieke ideologieën (in welk land willen we leven?). Het resultaat is dat D66 uit frustratie kan doorslaan in een betweterige toon – ‘dan ga ik het je nog een keer uitleggen’, waarbij de partij verzandt in diep confronterende en tegelijkertijd voor de kiezer onbeduidende discussies. Door de kiezer geen perspectief te geven en te redeneren vanuit een waarheid zonder keuze of alternatief, creëer je bovendien een gevoel van onrechtvaardigheid en onbegrip.

⁷ Take Sipma en anderen (redactie) (2021) *Versplinterde vertegenwoordiging: Nationaal kiezersonderzoek 2021*. SKON, p. 4.

Observatie vijf — D66 voerde te weinig strijd om een wenkend perspectief voor de kiezer

In de context van bovenstaande observaties is het niet gek dat mensen het gevoel krijgen dat politici geen wenkend perspectief voor de toekomst meer kunnen bieden. Ook D66 heeft onvoldoende oog gehad voor de problemen van mensen en de vertaalslag naar hun belevingswereld en de ervaringen van alledag onvoldoende gemaakt. D66 bleef opnieuw uitleggen, maar vergat te luisteren en mensen mee te nemen in haar afwegingen.

D66'ers praten graag over oplossingen en beleid. Het is onze kracht dat we veel verstand van zaken in huis hebben, net als slimme ideeën over hoe we problemen willen oplossen. Partijen die veranderingen voorstaan, zullen extra hun best moeten doen om mensen mee te nemen. Waar we nog veel beter in kunnen worden, is om de problemen van mensen als uitgangspunt te nemen voor onze voorstellen en ideeën. D66 is de afgelopen jaren minder goed in staat geweest om te praten vanuit haar politieke waarden, deze te vertalen naar een gevoel, en een wenkend perspectief te bieden aan de kiezers. Een beeld te schetsen van hoe Nederland en de Nederlandse samenleving eruit zouden kunnen zien. Én van wat er op het spel staat als we het niet doen. Ondertussen slagen populistische partijen er uitstekend in om zulke beelden te schetsen.

Afgelopen jaren is veel weerstand ontstaan tegen het opgerekte en misbruikte begrip 'woke'. Mensen zien D66 daarbij als 'te woke'. Het mag duidelijk zijn dat de luidste tegenstanders diegenen zijn die überhaupt tegen onze progressieve agenda van gelijkwaardigheid en emancipatie zijn. Tegelijkertijd is D66 zelf een taal gaan spreken die veel mensen ervaren als moralistisch, vervreemdend en uitsluitend. Dat is strijdig met een agenda die gericht is op inclusie en staat haaks op onze doelen.⁸ Het leidt bovendien af van de wezenlijke en grote opgaves op het vlak van emancipatie en de bestrijding van racisme en discriminatie.

Observatie zes — Er was gebrek aan optreden bij interne kwesties

Sinds #metoo in 2017 is er terecht meer aandacht voor grensoverschrijdend gedrag, machtsverhoudingen en integriteitskwesties. De politiek heeft daarin een voorbeeldfunctie.

In de afgelopen jaren zijn binnen D66 verschillende kwesties rondom integriteit en omgangsvormen naar voren gekomen. Deze kwesties hebben te lang voortgesleept en zijn niet adequaat afgehandeld. Tussen het Landelijk Bestuur en de politieke top bestond een onduidelijke rolverdeling en taakopvatting, waardoor een gebrek aan regie is ontstaan. Op de momenten

⁸ Samuel Adler-Bell, 'Unlearning the language of 'wokeness'', *New York Magazine*, 10 juni 2022.

dat het nodig was, zijn geen beslissingen genomen. Deze interne kwesties leidden af van ons inhoudelijke politieke verhaal. De vereniging en de politiek van D66 hebben hieronder geleden. Te weinig tijd, middelen en energie zijn gegaan naar de vereniging en de campagne.

Observatie zeven — Te veel talent, kennis en ervaring bleven onbenut

D66 kan bouwen op veel talent, kennis en ervaring in de vereniging maar daar maakt de partij nog onvoldoende ruimte voor. Wie afwacht wie zichzelf meldt, loopt voortdurend achter de feiten aan. Daarbij zien vooral talentvolle mensen buiten de politiek de politieke cultuur niet meer als aantrekkelijk: er zijn toenemende veiligheidsrisico's en het afbreukrisico is groot.

Waar het gaat om werving en selectie voor de vereniging, de politiek en het bestuur heeft D66 nog onvoldoende in beeld waar talent, kennis en expertise zitten en hoe de partij die kan werven. D66 is zoekende naar een balans tussen lage drempels om je hand op te steken en hoge eisen aan kwaliteit. Daarbij ontbreken regie en daadkracht om bewezen talent verder op te leiden. Ook is D66 onder het mom van kansengelijkheid doorgeslagen naar te uitgebreide selectieprofielen. Dat is opnieuw slecht voor diversiteit en verscheidenheid. Zoals een cartoon over dit thema laat zien; je kan een vis niet vragen in een boom te klimmen.

Observatie acht — Debat binnen de partij raakte ondergeschikt

Kabinetsdeelname betekent oogsten: langgekoesterde dromen en wensen daadwerkelijk realiseren. De focus van de partij verschoof echter ook naar de kabinetsdeelname. Debat binnen de vereniging mondde vaak uit op kritiek op de landelijke lijn. De ontwikkeling van en het debat over nieuwe ideeën over grote thema's als wonen, zorg en de economie verdwenen naar de achtergrond, terwijl de noodzaak voor ideeënontwikkeling juist groter was om het profiel van D66 te kleur te geven.

Door gebrek aan ruimte voor het interne debat aan de voorkant ontstond onder leden een hang naar controleren, corrigeren en aanpassen aan de achterkant. Het resultaat was een wildgroei van amendementen, moties en aanpassingen in het huishoudelijk reglement op onze congressen. Uren hebben we besteed aan discussies over details en specifieke regels. Vaak met goede bedoelingen, soms uit eigenbelang, maar uiteindelijk niet in het belang van de partij als geheel. Daarbij zijn processen centraal komen te staan, in plaats van eigen initiatief en daadkracht.

Binnen afdelingen en commissies ging veel vrijwilligerstijd zitten in vergaderingen en bestuur op details en minder tijd in bijvoorbeeld campagne of contact met de samenleving. Bovendien zijn we op een aantal plekken te

afhankelijk van de inzet van enkele individuele personen.

3

Missies

D66 is onmisbaar. Onze sociaal-liberale waarden van vrijheid, gelijkheid en democratie staan op het spel. Het is aan ons om het tij te keren. Zeker in een tijd waarin radicaal-rechtse partijen het politieke landschap domineren. Dat vereist dat we slimmer en sneller zijn. Het vraagt om politieke en democratische innovatie in de goede traditie van de Democraten.

In dit laatste deel van onze notitie formuleren we drie missies voor D66: grote doelen die om handelen vragen. De missies gaan over drie kernthema's die uit onze observaties naar voren komen: politieke positionering, de vereniging en de mensen. We kiezen er bewust voor om missies te formuleren die vragen om uitwerking en politieke keuzes. Dat doen we vanuit de overtuiging dat beweging ontstaat daar waar mensen zelf verantwoordelijkheid hebben. Het Landelijk Bestuur, de politieke top en de vereniging als geheel delen die verantwoordelijkheid. Wie al even meeloopt, zal sommige dingen herkennen: het is hoog tijd om een aantal veranderingen waar we al jaren over praten, door te voeren.

Na de verkiezingsuitslag van 22 november zijn de leden van D66 veerkrachtig en strijdvaardig. D66'ers die al wat langer meelopen, schrikken niet zo snel van schommelingen. Nieuwe leden voelen zich juist gesterkt om zich in deze politiek spannende tijden uit te spreken en bij te dragen. En de verkiezingscampagne liet zien hoeveel energie er in de partij zit: onvermoeibaar gingen vele vrijwilligers de straat op. Een rol in de oppositie biedt bovendien kansen om het politieke profiel te versterken, nieuwe ideeën te ontwikkelen en de vereniging te versterken. Er is ruimte voor ons eigen geluid en de eigen koers, en voor samenwerking met verschillende partijen uit de oppositie.

Heel veel aanbevelingen zijn denkbaar, maar de belangrijkste is: breng focus aan. Maak keuzes en stel prioriteiten, want met een kleinere bezetting en minder middelen kunnen we niet alles doen. Welke middelen je ook inzet of veranderingen je ook nastreeft, houd altijd voor ogen hoe dit bijdraagt aan de drie missies.

Missie één — Maak het progressieve verhaal leidend

Hoe keren we het rechts-populistische tij? Hoe maken we de progressieve politiek waar D66 voor staat weer leidend in het publieke debat? Een hapklaar recept bestaat niet. Deze missie vraagt om een enorme hoeveelheid denkkraft, lef en doorzettingsvermogen. Voor D66 begint de missie bij twee uitgangspunten.

Ten eerste, speel je eigen spel. D66 staat in een traditie van sociaal-liberale politiek. Deze tijd vraagt van ons dat we de kernwaarden en het gemeenschappelijk verhaal opnieuw met elkaar vaststellen. Uit dit gemeenschappelijke verhaal kiezen we de thema's die we agenderen. Koester daarbij ook de thema's waar D66 al sterk en herkenbaar op is. Zorg ervoor dat je ideologische kleur en je thema's één geheel vormen met de politici die het verhaal vertellen, om je herkenbaarheid te vergroten op alle niveaus. Blijf vervolgens ook bij je eigen verhaal; toonvast en boodschapvast. Voer scherp debat op de inhoud: inhoudelijke polarisatie is immers van groot belang voor de democratie.

Je eigen spel spelen betekent ook dat je scherpe inhoudelijke keuzes moet maken in de thema's waarop je je profileert. Daarbij geldt dat het progressieve blok als geheel profiteert als het sociaal-economische perspectief centraal staat in politiek conflict.

Ten tweede, ga uit van de belevingswereld van mensen – in toon én in stijl. Als je mensen mee wil nemen in de grote veranderingen van deze tijd, moet je dagelijkse ervaringen en zorgen centraal zetten in de manier waarop je politiek bedrijft. Voer gesprekken en vertel verhalen niet in de eerste plaats vanuit brein en beleid, maar vanuit groep en gevoel. Dat is waar het wenkende perspectief ontstaat.

Missie twee — Maak de vereniging wendbaar

De politieke context waarin D66 opereert, is complex en onvoorspelbaar; bijvoorbeeld door versplintering, digitalisering en sterke volatiliteit van kiezers. Het vergt nieuwe capaciteiten om hier als partijorganisatie en vereniging goed op te kunnen reageren. Bovenal vergt het wendbaarheid van de organisatie: snel kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Daarin zien we drie uitgangspunten.

Ten eerste, wie goed wil kunnen inspelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en een waardengedreven verhaal wil uitdragen, moet ontmoeting en debat organiseren. Mensen binden zich aan D66 vanuit hun idealen: als je ideologisch sterker wil staan, moet je de democratie in je vereniging versterken. Dat bestaat enerzijds uit scherp debat en vrije uitwisseling van ideeën bij de totstandkoming van nieuwe verhalen en programma's. Anderzijds bestaat dit uit een goede verankering in de maatschappij en openheid naar niet-leden. Veruit de meeste mensen zijn geen lid van een politieke partij. In de afgelopen jaren zien we bovendien steeds meer maatschappelijke bewegingen ontstaan buiten partijen om.

Ten tweede vraagt wendbaarheid om slagvaardigheid: het vermogen om snel en doortastend te kunnen handelen. We zijn als vereniging te veel tijd kwijt aan nodeloos ingewikkelde processen en vergaderingen. Dat moet anders: zorg dat regels en processen in dienst staan van je idealen. Voor een goede

organisatie zijn slagkracht en afbakening van rollen en verantwoordelijkheden nodig. In de politieke top in het bijzonder moet er een gedeelde agenda zijn en een duidelijke rolverdeling. In de vereniging gaat dit om sterke en toekomstbestendige afdelingen en regio's die onze maatschappelijke impact vergroten.

Ten derde, wendbaarheid heeft ook een financieel aspect. Het zetelverlies heeft financiële consequenties voor de partij als geheel. Om financieel gezond te blijven, zijn we de komende jaren genoodzaakt om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Zeker omdat we altijd voldoende middelen moeten hebben voor een plotselinge campagne. Het ligt wellicht voor de hand, maar is daarom niet minder belangrijk om te benadrukken: zorg dat uitgaven in lijn zijn met gestelde doelen en prioriteiten en stel waar mogelijk inkomsten zeker.

Missie drie — Laat de mensen in je organisatie voorop staan

In een tijd waarin politieke strijd verhardt op de persoon en politieke carrières onzeker zijn, is oog voor het welzijn van onze medewerkers, politici en bestuurders niet alleen belangrijk maar noodzakelijk. Iedereen die actief is voor D66, steekt de nek uit. We zijn vaak constant alert, persoonlijk betrokken en incasseren nogal wat reacties en meningen. Dat is zwaar. Om dat vol te houden, is een sterk team nodig en steun voor elkaar. Wie de mensen in de organisatie vooropzet, zorgt voor een persoonlijke benadering – ook tussen wie net komt kijken en wie net afzwaait – en voor duidelijkheid in de onderlinge verwachtingen.

Onze politiek kan alleen slagen met goede mensen. Het is hoog tijd dat we assertiever zijn in het werven van talent en expertise. Dat we niet alleen rekenen op die leden die zelf al ambitie hebben om een politieke functie te vervullen, maar juist breder zoeken naar mensen met een sterke visie die past bij D66 en die hun stem willen laten horen. Dat maakt de partij als geheel sterker: van lokale campagnes tot politiek in Brussel en nieuwe inhoudelijke resoluties.

Dankwoord

Onze grote dank gaat uit naar onze gesprekspartners en de experts die ons hebben geadviseerd. Zij maakten dit onderzoek mogelijk. Tonko van Leeuwen en Martijn Visser ondersteunden bij de totstandkoming van deze notitie. Onze bijzondere dank gaat uit naar het Landelijk Bestuur en naar Rob Jetten voor het vertrouwen dat zij in ons hebben gesteld en de ruimte die wij hebben gekregen voor ons onderzoek.