

# **TERUG NAAR DE TOEKOMST**

# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
Inleiding	5
Verklaring verkiezingsnederlaag	5
Structurele interne problemen	5
Na de verkiezingsnederlaag	6
Nawoord	7
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 De opdracht	8
1.1.1 Afwegingen bij verslaglegging	8
1.1.2 Doel	8
1.2 Samenstelling van de commissie	8
1.3 Werkwijze	8
1.3.1 Partijleden	8
1.3.2 Kiezers	9
1.3.3 Rapporten	9
1.4 Leeswijzer van het rapport	9
<b>Hoofdstuk 2: Verklaring van de uitslag</b>	<b>10</b>
2.1 Kiezersonderzoek en nieuwsanalyse	10
2.1.1 Kiezersonderzoek	10
2.1.2 Nieuwsanalyse	11
2.1.3 Ledenraadpleging	11
2.1.4 Conclusies uit kiezersonderzoek en nieuwsanalyse	12
2.2 Partijinterne gebeurtenissen en de uitslag	13
2.2.1 Inleiding	13
2.2.2 Conclusies uit het feitenrelaas (zie bijlage)	13
2.2.3 Conclusie vertrek Sap	14

<b>Hoofdstuk 3: Structurele oorzaken</b>	<b>16</b>
3.1 Inleiding	16
3.2 Partijcultuur	16
3.2.1 Inleiding	16
3.2.2 Vijf factoren	16
3.2.3 Tot slot	17
3.3 Partijorganisatie	17
3.3.1 De partij	17
3.3.2 De fractie	19
3.3.3 Het partijbestuur	20
3.3.4 De stuurgroep strategie en campagnes	20
3.3.5 Informele gremia	20
3.3.6. Politiek personeelsbeleid	21
3.3.7 Kiezersgerichte ledenpartij	21
3.3.8 De campagne	21
3.3.9 Leren van het verleden	21
3.4 Koers en inhoud	22
3.4.1 Inleiding	22
3.4.2 Consistent verhaal	22
3.4.3 Regeringsbereidheid	23
3.4.4 Focus in de profilering	23
3.4.5 Specifieke thema's	23
<b>Aanbevelingen</b>	<b>26</b>
Partijdemocratie	26
Partijbestuur	26
Open debat	26
Politiek personeelsbeleid	26
Fractie	26
Koers	26
Leren van het verleden	26

# VOORWOORD

Op een donderdag in oktober werd mij gevraagd om de commissie voor te zitten die onderzoek zou doen naar de oorzaken van de verkiezingsnederlaag van GroenLinks op 12 september. Er was haast bij. Ik kan u verzekeren dat ik daar niet lang over heb hoeven nadenken. GroenLinks is een springlevende partij met 25.000 betrokken leden. GroenLinks heeft wethouders in grote en kleine gemeenten. Geografisch politicologen hebben mij verteld dat er zoiets bestaat als een 'green belt' van groen stemmende gemeenten. Vooral heeft GroenLinks unieke eigen politieke uitgangspunten, die door geen enkele andere partij worden uitgedragen; mensen moeten hun eigen leven kunnen vormgeven, zowel hier in Nederland nu, als in de toekomst, als overal in de wereld. Dat doet er niets aan af dat deze uitslag een klap was, maar het was naar mijn stellige overtuiging een klap die oorzaken had die de partij kan aanpakken. In de gesprekken met de leden van de partij, maar ook met neutrale buitenstaanders, ben ik gesterkt in die opvatting. Mij is gebleken dat de leden weliswaar teleurgesteld zijn over de verkiezingsuitslag en verbijsterd over de gang van zaken rond het opstappen van Jolande Sap, maar er tegelijkertijd van overtuigd zijn dat GroenLinks het waard is om er met alle energie voor te zorgen dat de partij er weer bovenop komt.

De commissie heeft in de afgelopen maanden uitgebreid onderzoek verricht en met zeer veel sleutelfiguren gesproken. Verschillende factoren en actoren hebben hun rol gespeeld bij de verkiezingsnederlaag. Ik heb daarbij geconstateerd dat er sprake was van een opeenstapeling van omstandigheden die uiteindelijk zeer ongunstig hebben uitgepakt voor GroenLinks. Maar dat de omstandigheden lastig waren mag geen excuus zijn, want een partij heeft juist als taak die het hoofd te bieden. De commissie heeft daarom onderzocht waar de partij inadequaaf gehandeld heeft. Dat heeft tot een aantal pittige conclusies geleid. Om die in één zin samen te vatten: er was een gebrek aan regie, zowel in de fractie als in de partij en de politieke strategie leed daaronder. GroenLinks heeft dus de verkiezingen verloren omdat de kiezer zijn vertrouwen niet wilde geven aan een partij die zelf de zaken niet op orde had.

De commissie beschrijft in het rapport wat er mis gegaan is, met de bedoeling een streep te zetten onder de speculaties en de discussies over het verleden. Dat is niet makkelijk; veel partijgenoten met aanzienlijke verdiensten die zich jarenlang met hart en ziel hebben ingezet voor de partij zijn in de afgelopen periode beschadigd geraakt. Het lijkt ondankbaar om iemand die veel goed gedaan heeft, en met de beste bedoelingen heeft gehandeld, aan te wijzen als iemand die ook een rol gespeeld heeft bij de nederlaag. Toch

is dat onvermijdelijk. De commissie vertrouwt erop dat de mensen die het betreft de hand in eigen boezem kunnen steken. Daarbij is de commissie er niet op uit geweest af te rekenen met partijleden. Ik spreek de wens uit dat de hele partij na dit rapport weer vooruitkijkt naar de toekomst.

*Nel van Dijk*

# SAMENVATTING

## INLEIDING

De verkiezingsuitslag van 12 september 2012 komt hard aan: GroenLinks verliest zes van haar tien zetels. Deze klap wordt gevolgd door het vertrek van de politiek leider en het partijbestuur. Over de manier waarop dat gebeurt zijn veel partijleden verontwaardigd. Het bezorgt de partij nog meer slechte publiciteit.

De commissie van Dijk heeft onderzoek gedaan naar de verkiezingsnederlaag en het vertrek van de politiek leider. Doel van het onderzoek is een verklaring te vinden voor het tegenvallende resultaat. Daarbij is in ieder geval aandacht besteed aan:

- de redenen dat de kiezer geen vertrouwen meer had in GroenLinks;
- de directe oorzaken voor dat verlies;
- dieper liggende oorzaken in partijorganisatie en -cultuur.

In dit rapport presenteert de commissie haar conclusies en aanbevelingen.

## VERKLARING VERKIEZINGSNEDERLAAG

GroenLinks heeft maar een kleine vaste kern van kiezers en moet de rest er elke keer bijwinnen. Dat is deze keer niet gelukt: de kiezer was niet bereid zijn stem te geven aan een partij die haar eigen zaken niet op orde had. Door de aanhoudende berichtgeving over conflicten binnen de fractie en de partij had de kiezer nog maar weinig vertrouwen in de partij. Mogelijke deelname aan de regering door GroenLinks was deze keer geen reden om op de partij te stemmen. Hierdoor was de partij meer dan anders kwetsbaar voor strategisch stemgedrag. En dat werd nog versterkt door de strijd tussen Rutte en Samsom. Ook onduidelijkheid over de koers van de partij droeg bij aan het slechte resultaat. De lijsttrekker heeft het tij niet kunnen keren. Zij is er niet in geslaagd positie te verwerven die stevig genoeg was om de kiezer naar GroenLinks te trekken.

De directe verklaring voor het verkiezingsresultaat zijn de conflicten die binnen de Tweede Kamerfractie speelden en het gebrek aan eendracht en samenwerking binnen de partij als geheel. In de partij en de Tweede Kamerfractie bestonden verschillen van inzicht over zowel de partijorganisatie als over inhoudelijke kwesties.

De fractie die in deze situatie in 2010 aantrad, heeft onvoldoende aandacht besteed aan haar interne cohesie en onvoldoende tijd gemaakt voor inhoudelijke

gezamenlijke standpuntbepaling. Zij hing als los zand aan elkaar en dit leidde tot de conflicten die uiteindelijk ook voor de buitenwereld zichtbaar werden. Dit valt de ervaren leden van de fractie, met name de fractievoorzitter en de leden van het fractiebestuur, aan te rekenen. Het fractiebestuur was geen eenheid en had daardoor in deze situatie niet de vereiste regie. Sterker nog: de toenemende wrijvingen binnen het fractiebestuur verergerden de situatie aanzienlijk.

De verwijdering tussen de partij en de Tweede Kamerfractie kwam aan het licht bij de kwestie Kunduz. De fractie onderschatte de weerstand in de partij op dit dossier. De steun voor de missie werd door de kiezer ook gezien als steun voor een impopulair kabinet. De druk die dit dossier op de fractie zette, zorgde ervoor dat de wrijvingen binnen de fractie nog heviger werden.

In de rest van de partij was onvoldoende gezag of leiderschap aanwezig om tegenwicht te bieden aan de fractie of om op te treden toen de fractie intern niet meer functioneerde. Het partijbestuur had onvoldoende politiek gewicht om een volwaardige partner of tegenmacht te zijn voor de fractie. De stuurgroep strategie en campagnes (het regelmatige overleg tussen de voorzitters van de partij, van de fractie in de Tweede Kamer, de fractie in de Eerste Kamer, van de Europese delegatie en enkele adviseurs) functioneerde niet. Pogingen om in de fractie in te grijpen mislukten.

De interne conflicten kwamen aan het licht na de val van het kabinet, toen een van de fractieleden zich opwierp als tegenkandidaat tegen de zittend politiek leider. Dit was in de beeldvorming een teken dat er binnen de fractie geen onverdeeld vertrouwen was in die leider. De weifelende reactie van het partijbestuur en de kandidatencommissie op deze kandidaatstelling was gegeven de aandacht van de media inadequaat. Het berokkende de partij veel schade. Dat het conflict via sociale media werd uitgevochten maakte de zaak nog erger.

De commissie meent dat de verdeeldheid in de fractie en de wijze waarop die in de openbaarheid kwam, maakten dat de verkiezingen al voor de campagne verloren waren. Dat het functioneren van de fractie en enkele incidenten de slechte uitslag verklaren, mag niet verhullen dat er structurele oorzaken ten grondslag liggen aan het slechte presteren van GroenLinks. Door de populariteit en het succes van de vorige politiek leider bleven deze structurele problemen te lang onaangepakt.

## STRUCTURELE INTERNE PROBLEMEN

De Tweede Kamerfractie heeft in haar standpuntbepaling te weinig het debat gezocht met de partij en die partij onvoldoende meegenomen. Het gewicht van de partij ten opzichte van de fractie is daarbij al jaren tanende. Het partijbestuur is te weinig politiek en kan niet als volwaardig sparringpartner van de fractie opereren. Het partijbestuur heeft daarnaast niet de slagkracht en het doorzettingsvermogen waar de mediocratie in de 21e eeuw om vraagt. De stuurgroep strategie en campagnes functioneert bovendien gebrekkig. Daardoor werken de verschillende onderdelen van de partij langs elkaar heen.

Een ander structureel probleem is dat er hardnekkige meningsverschillen zijn over of de partij moet functioneren als kiezerspartij of ledenpartij. Daardoor verloopt de samenwerking tussen de Tweede Kamerfractie, het partijbestuur en het partijbureau slecht. Dit conflict is ook breder in de partij zichtbaar. GroenLinks kent leden die sterk ideologisch bevoegen zijn of zeer inhoudelijk georiënteerd. Daarnaast zijn er meer kiezers- en mediageoriënteerde groepen. De genoemde groepen verstaan elkaar slecht en stellen zich door hun bevoegenheid te vaak onverzoenlijk op. Een en ander leidt tot hardnekkige onvrede en aanhoudende conflicten, waarbij gepolariseerde groepen de goede omgangsvormen soms uit het oog verliezen.

De commissie constateert verder dat bij het invullen van belangrijke posities uit een kleine vijver wordt gevist. Voor de fractie worden mensen van buiten aangetrokken die weinig geworteld zijn in de partij. Voor andere functies in de partij is het lastig kandidaten met gewicht te vinden en vervullen enkelingen onwenselijke dubbelfuncties. De partij heeft haar politiek personeelsbeleid (scouting van talent, vorming en scholing van talent en begeleiding van politieke professionals) met weinig succes gevoerd.

Voor wat betreft het aanwijzen van de politieke leider komt de commissie tot het oordeel dat het niet meer bij deze tijd past om dat in kleine kring te regelen. Voor het kiezen van een lijsttrekker of voor de tussentijdse opvolging van de fractievoorzitter moet voortaan een volwaardig referendum met meerdere kandidaten worden georganiseerd. Een geschiktheidsoordeel van een kandidatencommissie is daarbij overbodig: we kunnen er op vertrouwen dat de leden uitstekend in staat zijn een politiek leider te kiezen.

Over de koers van de partij constateert de commissie dat de partij er vooral last van heeft dat voor de kiezer onvoldoende duidelijk is waar de partij nu voor staat. Deze onduidelijkheid heeft een aantal oorzaken. Ten eerste is er de aanhoudende verdeeldheid binnen de partij over de sociale kwestie. Doordat het debat daarover niet bevredigend is afgerond, is het voor de partij lastig eendrachtig een consistente boodschap uit

te dragen. Het is zeven jaar geleden dat geïnnoveerd is in het gedachtegoed op sociaaleconomisch terrein. Ten tweede roept de hele partij om een vernieuwend en diepgravend debat op het gebied van duurzaamheid. Op deze kernwaarde van de partij liggen kansen om te laten zien dat GroenLinks een ideeënpartij is en aansluiting zoekt bij maatschappelijke bewegingen. Ten derde kreeg de gerichtheid op regeringsdeelname meer aandacht dan de eigen waarden en ideeën. Ook dat heeft het verhaal van GroenLinks vertroebeld.

Ten slotte merkt de commissie op dat GroenLinks (dat met haar groene en internationaal georiënteerde profiel toch al een buitenpositie inneemt) zich op erg veel verschillende onderwerpen wil profileren. Deze keuze mag inhoudelijk verdedigbaar zijn, maar de accumulatie van veel verschillende standpunten waar steeds maar weinig kiezers zich in herkennen maakt de electorale basis wel erg smal. De partij doet er, als zij wil ontsnappen uit een electorale niche, goed aan consequent nadruk te leggen op haar kernwaarden, en focus aanbrengen in de communicatie daarover.

## NA DE VERKIEZINGSNEDERLAAG

De commissie heeft van de partijraad en het interim-bestuur in aanvulling op haar aanvankelijke opdracht ook de vraag gekregen een oordeel uit te spreken over de gang van zaken rond het vertrek van de lijsttrekker. De commissie trekt de conclusie dat het opstappen van Jolande Sap op 13 september 2012 de juiste keuze zou zijn geweest vanwege de combinatie van een zeer slechte verkiezingsuitslag en het gebrek aan vertrouwen in haar leiderschap bij de mensen die het nauwst in contact met haar stonden.

De commissie is van mening dat alle betrokkenen verweten kan worden dat er vooraf geen scenario's waren doorgesproken, dat er drie weken moesten passeren voordat de onhoudbare situatie werd opgelost en dat er een publicatie in een dagblad voor nodig was om de zaak tot een einde te brengen. De onhoudbare situatie had door alle betrokkenen beëindigd kunnen worden en het is kwalijk dat dat pas zo laat gebeurd is. Het is echter alleen de wijze waarop dit is opgelost die niet klopt. Dat zowel de fractievoorzitter als de partijvoorzitter en het partijbestuur op 5 respectievelijk 6 oktober zijn opgestapt, is naar het oordeel van de commissie van Dijk de enige overgebleven en ook juiste oplossing geweest.

### Aanbevelingen

Als GroenLinks weer een goed resultaat wil boeken moet:

- er een bestuur worden aangesteld met de slagkracht, doorzettingsmacht en het politiek gewicht om een gelijkwaardige sparringpartner voor de Tweede Kamerfractie te zijn;
- het debat over enkele beeldbepalende issues worden

- gevoerd zodat de partij weer eendrachtig naar buiten kan treden met een duidelijk verhaal;
- de strategische aansturing van de partij op orde worden gebracht, zodat de partij slagvaardig kan optreden in de mediacratie van de 21e eeuw;
  - de partij zich omvormen tot open debatpartij, waarbij het bestuur de voorwaarden schept en de fractie het debat met de leden actief en zo tijdig mogelijk aangaat;
  - de partij inzetten op professioneel politiek personeelsbeleid: het scouten, werven, opleiden en begeleiden van politiek talent;
  - de partij haar lijsttrekker of, bij tussentijdse opvolging, fractievoorzitter in de Tweede Kamer voortaan kiezen via een referendum met meerdere kandidaten;
  - GroenLinks investeren in een onderscheidend profiel op de onbetwiste kernwaarden van GroenLinks: groen en links;
  - de partij kiezen voor een sterkere externe oriëntatie, door meer het contact te zoeken met de kiezer en met maatschappelijke organisaties.

## **NAWOORD**

De commissie merkt ten slotte op dat zij door haar onderzoek is gesterkt in de gedachte dat GroenLinks weer terug zal komen van deze nederlaag. Kiezers geven aan weer GroenLinks te willen stemmen als de partij de zaken intern op orde maakt. GroenLinks heeft een goed programma en heldere idealen. GroenLinks heeft verder een sterke bestuurlijke traditie opgebouwd op lokaal niveau. De beweging van onderaf op het gebied van duurzaamheid bewijst verder dat er behoefte is aan een herkenbare groene partij. Buitenstaanders die de commissie heeft gesproken bevestigen dat GroenLinks een unieke meerwaarde heeft in het politieke landschap. De betrokkenheid van de leden die wij spraken ten slotte: de bereidheid om mee te werken aan het versterken van de partij is hartverwarmend.

# HOOFDSTUK 1: INLEIDING

## 1.1 DE OPDRACHT

Op 13 september 2012 publiceert het partijbestuur de volgende verklaring over het instellen van een commissie die onderzoek moet doen naar de uitslag:

*“De voorzitter krijgt de opdracht voor een breed onderzoek naar alle factoren die sinds de vorige verkiezingen van 2010 hebben geleid tot het slechte verkiezingsresultaat voor GroenLinks op 12 september. Van Es krijgt de volle vrijheid om de commissie naar eigen inzicht samen te stellen en de onderzoeksopdracht nader in te vullen. Het Partijbestuur verzoekt Van Es de leden te betrekken bij het onderzoek. De commissie zal haar conclusies en aanbevelingen voor de toekomst neerleggen voor het volgende congres, voorjaar 2013.”*

Kort na deze verklaring gaat de commissie aan het werk en preciseert het terrein van haar onderzoek als volgt:

*“De factoren die sinds de verkiezingen van 2010 hebben geleid tot het slechte resultaat zullen onder de loep worden genomen: de cultuur van en de verhoudingen binnen de organisatie, politieke positiebepaling en de onderliggende waarden, het functioneren van de top van de organisatie, het veranderend politieke landschap en de verbondenheid van de partij met haar kiezers. Het zijn zaken die mogelijk verder terug gaan dan 2010. De commissie vat 2010 dan ook graag op als richtsnoer en niet als keiharde grens.”*

Op 5 oktober 2012 treedt Jolande Sap vervolgens af en op de partijraad van 6 oktober wordt een onderzoek naar de omstandigheden van dat vertrek toegevoegd aan de opdracht van de commissie.

### 1.1.1 AFWEGINGEN BIJ VERSLAGLEGGING

De commissie heeft zich bij haar verslaglegging laten leiden door de volgende afwegingen. Verschillende betrokkenen zijn al zelf in de openbaarheid getreden en er zijn al veel details over conflicten en individuen op straat komen te liggen. Dat heeft schade opgeleverd voor personen en de partij. De commissie wil duidelijkheid scheppen over de toedracht van de nederlaag, maar gaat respectvol om met personen die zich hebben ingezet voor de partij. Veel personen hebben de afgelopen jaren op verschillende momenten een keuze gemaakt of gehandeld op een wijze waarvan wij achteraf kunnen vaststellen dat die de partij heeft geschaad. De commissie neemt geen blad voor de mond bij het benoemen van zaken die zijn fout gegaan, persoonlijke vergissingen of inschattingsfouten. Evenmin wil de commissie een enkele factor, enkele fout of enkele zondebok aanwijzen als schuldig aan de verkiezingsnederlaag.

### 1.1.2 DOEL

De commissie heeft het doel voor ogen gehad te achterhalen wat er is misgegaan in de partij en bloot te leggen welke structurele weeffouten er zijn binnen de partij. Bovendien geeft de commissie aanwijzingen voor oplossingen. Het is nu aan de partij zelf om hier vervolg aan te geven. Het doel van dit rapport is echter niet uitsluitend vooruit te kijken. De verklaring die wij bieden is ook belangrijk om de volgende reden. Veel (voormalige) leden zijn nog steeds verontwaardigd, verbijsterd of boos over de manier waarop beeldbepalende personen en organen in de partij met elkaar en met de partij zijn omgegaan. De commissie wil met dit rapport duidelijkheid geven over de toedracht van de verschillende dieptepunten met als doel het boek daarover dan te sluiten. Pas dan kan de partij verder.

## 1.2 SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE

De commissie wordt op verzoek van het partijbestuur aanvankelijk voorgezeten door André van Es. In oktober verschijnen in de media berichten dat Van Es het vertrek van Sap als voorwaarde heeft gesteld voor haar werk. Die berichten zijn onjuist, maar Van Es trekt zich terug om het werk van de commissie “op geen enkele manier in opspraak of diskrediet” te brengen. Het voorzitterschap van de commissie wordt op verzoek van de toezichtraad overgenomen door Nel van Dijk.

De leden van de commissie zijn op verschillende posities actief geweest in de partij. Ze hebben allemaal op voldoende afstand gestaan van de recente gebeurtenissen om een onafhankelijk oordeel te kunnen vellen. Naast Nel van Dijk zijn de leden van de commissie: Ida Sabelis, Olof van der Gaag, Hans Paul Klijsma, Wim Hazeu, Febe Deug. Voor een beknopte biografie van de leden verwijzen wij naar de bijlage.

## 1.3 WERKWIJZE

De commissie heeft gesprekken gevoerd met een brede selectie van circa 50 sleutelspelers uit de partij. Het doel van de gesprekken was het krijgen van een betrouwbaar en volledig beeld van de toedracht van de gebeurtenissen in de afgelopen jaren. Ook werd met de gesprekspartners gesproken over de analyse van de verkiezingsnederlaag en de vraag wat de partij nu nodig heeft.

### 1.3.1 Partijleden

De leden zijn op verschillende manieren betrokken. Er is een ledenenquête gehouden waar meer dan 7800 leden op hebben gereageerd. De uitkomsten van deze enquête zijn als bijlage bij het rapport gevoegd. Verder is er een



emailadres opengesteld. Leden konden zich via dat adres op eigen initiatief tot de commissie richten. Daarnaast hebben veel leden mails gestuurd naar diverse adressen van partijorganen. Al met al zijn er meer dan 1000 brieven binnengekomen. De leden van de commissie hebben deze brieven niet allemaal persoonlijk kunnen lezen. Een team van vrijwilligers heeft dat wel gedaan. Zij registreerden zorgvuldig welke oorzaken en opmerkingen de leden noemden. Deze data zijn geanalyseerd en op die manier heeft de commissie toch een goed beeld gekregen van de strekking van de reacties. In aanvulling daarop heeft de commissie zelf een selectie van zo'n 30 brieven gelezen die een goede weerspiegeling vormde van het geheel aan reacties. Leden zijn verder betrokken door in het land zeven bijeenkomsten te organiseren met een doorsnede van het ledenbestand uit de regio: wethouders, fractieleden, bestuurders, actieve leden en minder actieve leden. Al met al heeft de commissie op deze manier met ongeveer 140 GroenLinks leden gesproken.

### 1.3.2 Kiezers

De commissie heeft een medewerker van het wetenschappelijk bureau kiezersonderzoek laten uitvoeren. Op deze korte termijn bleek het niet mogelijk om data te verzamelen die zo representatief zijn als de commissie zich zou wensen. Dergelijke data komen pas in de loop van 2013 beschikbaar. De commissie heeft daarom gebruik gemaakt van de data die zij wel kon verzamelen; data van TNS/NIPO, het Kieskompas en van een door het wetenschappelijk bureau beheerd kiezerspanel. De uitkomsten van dit onderzoek zijn door een onafhankelijke onderzoeker van de universiteit Twente gecontroleerd en geverifieerd. Uit deze contra-expertise kwam zoals verwacht naar voren dat er kanttekeningen te plaatsen zijn bij de representativiteit van het onderzoek. De bevindingen uit de verschillende onderzoeken lijken elkaar evenwel te bevestigen. De commissie heeft die conclusies uit het kiezersonderzoek in haar afweging gebruikt die zij voldoende onderbouwd vindt door het onderzoek. In aanvulling op dit onderzoek heeft de commissie zich laten voorlichten door enkele partijinterne kiezersonderzoekers. Daarnaast heeft de commissie kennis genomen van onderzoek door de Nederlandse Nieuwsmonitor naar de berichtgeving in de media over GroenLinks.

### 1.3.3 Rapporten

De commissie heeft ook kennis genomen van een aantal rapporten die al beschikbaar waren. Specifiek heeft de commissie het rapport 'Scoren in de Linkerbovenhoek' van de commissie van Ojik uit 2007 bestudeerd. In een vroeg stadium is de commissie van Dijk tot het inzicht gekomen dat veel van de analyses en conclusies uit dat rapport nog steeds actueel en relevant zijn. De commissie van Dijk verwijst daarom in haar eigen rapport een aantal keer expliciet terug naar de aanbevelingen en analyses uit het genoemde rapport van de commissie van Ojik. De commissie heeft geen uitgebreid onderzoek gedaan naar de redenen dat aanbevelingen uit 'Scoren in de Linkerbovenhoek'

niet zijn uitgevoerd. Ze volstaat met de constatering dat de meningen ten aanzien van dat rapport bij de Tweede Kamerfractie, het landelijk bureau en het partijbestuur verdeeld waren. De commissie van Dijk heeft reden om aan te nemen dat de huidige fractievoorzitter goed met de uit dat rapport overgenomen aanbevelingen uit de voeten kan.

Naast het rapport 'Scoren in de Linkerbovenhoek' noemt de commissie het rapport 'Succes en Falen van drie Groene Partijen: Lessen voor GroenLinks'. Dat rapport is in het najaar van 2011 gepubliceerd. De commissie heeft met belangstelling kennis genomen van deze verkenning van (het succes van) onze zusterpartijen.

Tot slot heeft de commissie in enkele dwarskijksessies en expertmeetings gesproken met buitenstaanders als prominente leden van andere partijen, journalisten en politiek wetenschappers. Het doel is geweest om ook nadrukkelijk een externe blik op ons eigen handelen te krijgen.

## 1.4 LEESWIJZER VAN HET RAPPORT

Het rapport bestaat naast de samenvatting en deze inleiding uit drie onderdelen en een aantal bijlagen. De commissie heeft voor haar verklaring van de verkiezingsnederlaag op basis van gesprekken met sleutelspelers een feitenreconstructie gemaakt. Deze reconstructie vormt de basis voor veel van de bevindingen van de commissie. De reconstructie is niet in het hoofdrapport opgenomen maar is als bijlage toegevoegd. Voor een goed begrip van dit rapport beveelt de commissie het lezen van deze bijlage aan.

In hoofdstuk 2 geeft de commissie haar verklaring voor en haar duiding van de uitslag. Dat gebeurt in de eerste plaats aan de hand van de conclusies van het kiezersonderzoek: waarom liep de kiezer weg? Vervolgens gebeurt dat aan de hand van het door de commissie geconstrueerde feitenrelaas: welke gebeurtenissen en handelingen binnen de partij waren de oorzaak van het echec?

In het hoofdstuk 3 geeft de commissie haar analyse van de onderliggende structurele oorzaken. Aan bod komen achtereenvolgens organisatorische aspecten, de partijcultuur en de inhoud en koers van de partij.

In het laatste deel van het rapport doet de commissie tenslotte aanbevelingen.

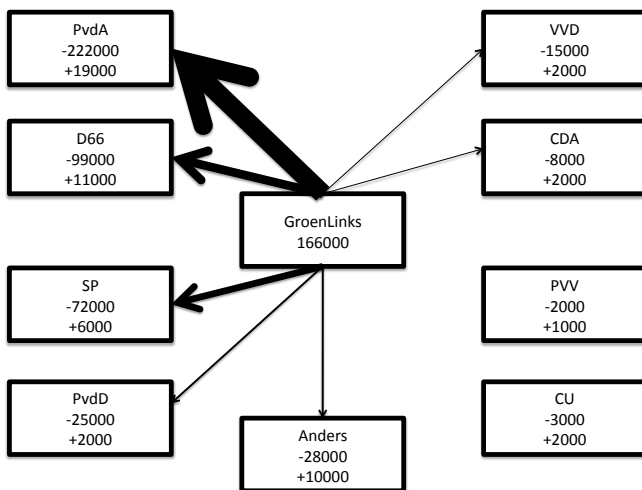
# HOOFDSTUK 2: VERKLARING VAN DE UITSLAG

## 2.1 KIEZERSONDERZOEK EN NIEUWSANALYSE

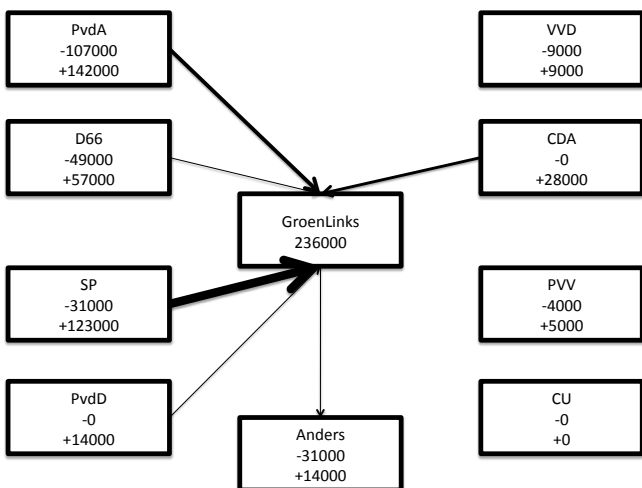
### 2.1.1 Kiezersonderzoek

Waarom heeft GroenLinks bij de verkiezingen op 12 september 2012 zes van haar tien zetels verloren? Uit het kiezersonderzoek (zie bijlage) dat de commissie heeft laten uitvoeren komt de volgende verklaring naar voren.

De eerste verklaring is dat GroenLinks een partij is met maar een kleine groep vaste kiezers. De partij verliest bij iedere verkiezing een groot deel van haar achterban, maar is meestal in staat om veel nieuwe kiezers te winnen. Bij deze verkiezing is GroenLinks niet in staat geweest om nieuwe kiezers aan zich te binden.



Kiezersstromen 2010 - 2012



Kiezersstromen 2006, 2010

Legenda kiezersstromen:

Positieve getallen zijn kiezers die in 2010 op een andere partij dan GroenLinks stemden en in 2012 op GroenLinks. Negatieve getallen zijn kiezers die in 2010 op GroenLinks stemden en in 2012 op een andere partij. Dikte van de pijlen is het verschil tussen winst en verlies. Voor figuur 2 idem ten opzichte van 2006-2010.

GLP, Peil.nl, Politieke Barometer, TNS-NIPO, Kieskompas

Dat dit zogeheten 'natuurlijk verloop' de belangrijkste oorzaak is voor het tegenvallende resultaat werpt de vervolgvraag op waarom GroenLinks er deze keer – anders dan voorheen – niet in slaagde nieuwe kiezers aan zich te binden. De vier volgende factoren die uit het kiezersonderzoek naar voren komen vormen het antwoord op die vraag.

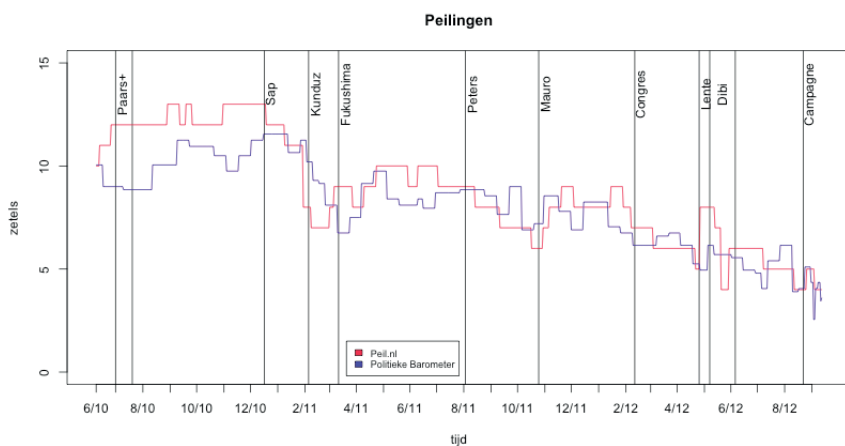
- 1. De interne onrust:** een groep voormalige GroenLinks-kiezers geeft aan dat er de afgelopen tijd binnen GroenLinks teveel interne onrust is. Het vertrouwen in GroenLinks als partij is laag en een reden om geen GroenLinks te stemmen.
- 2. Het strategisch stemgedrag:** een belangrijk thema voor veel kiezers was de samenstelling van het te vormen kabinet. Deze kiezers stemden PvdA. Strategische overwegingen spelen geen rol bij de keuze voor GroenLinks.
- 3. De koers:** de koers van de partij wordt door veel voormalige kiezers als te onduidelijk gezien. Voormalige GroenLinks-stemmers zijn daarnaast behoudender dan huidige GroenLinks-stemmers wat betreft sociaaleconomische hervormingen. Kunduz is voor veel ex-GroenLinks-stemmers nog steeds een punt van ergernis, maar ook onder huidige GroenLinks-stemmers is er geen grote steun voor de missie. GroenLinks wordt door kiezers wel herkend als groene partij.
- 4. De lijsttrekker:** Jolande Sap was geen leider die veel nieuwe kiezers aan GroenLinks bond. Onder eigen kiezers is de waardering voor Sap relatief laag in vergelijking met andere lijsttrekkers. In het verleden was Femke Halsema een reden om GroenLinks te stemmen.

Uit kiezersonderzoek: bijlage 3

De meeste kiezers geven aan nog bereid te zijn terug te keren naar de partij. Veel weggelopen kiezers die strategisch hebben gestemd, geven aan dat zij nog steeds serieus overwogen om GroenLinks te stemmen. Uit het kiezersonderzoek: "Gemiddeld is de kans voor alle GroenLinks-verlaters 60% om weer GroenLinks te stemmen. Zoals te zien is in tabel 3 [zie bijlage: kiezersonderzoek], acht 72% de kans 50% of groter. In totaal is GroenLinks maar 28% van haar kiezers

uit 2010 'definitief' kwijt. 78% van de ex-GroenLinksers die in 2012 PvdA hebben gestemd acht de kans om in de toekomst GroenLinks te stemmen groter dan 50%. 71% van de stemmers die zijn overgestapt naar D66 vindt een terugkeer naar GroenLinks een serieuze mogelijkheid. 63% van de kiezers die naar de PvdD zijn overgestapt, verwacht in de toekomst GroenLinks te stemmen. Onder kiezers die naar de SP overstapten is dit 59%." Dat deze kiezers bereid zijn eventueel terug te keren is geen reden om op onze lauweren te rusten. Het blijkt namelijk ook dat de uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen een uitstekende voorspeller is voor de uitslagen voor Europees Parlement en Gemeenteraad. De partij moet dus urgent actie ondernemen om het vertrouwen van de kiezer terug te winnen.

Uit het kiezersonderzoek komt het volgende overzicht van het verloop in de peilingen.

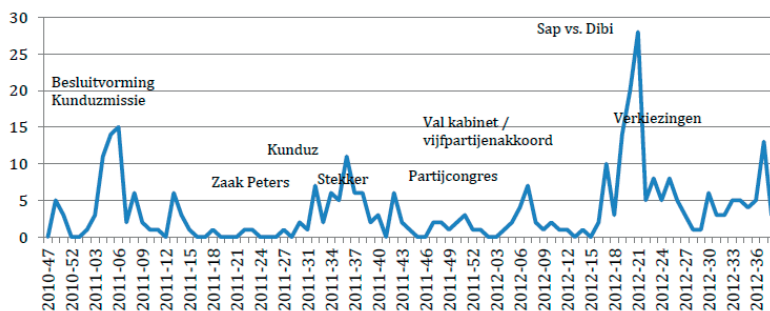


Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat GroenLinks met name stemmen heeft verloren na het vertrek van Halsema, na het Kunduz-besluit en rondom het lijsttrekker-referendum.

### 2.1.2 Nieuwsanalyse

Nieuwsanalyse (Nederlandse Nieuwsmonitor) bevestigt het beeld dat GroenLinks veel schade heeft opgelopen door het besluit over Kunduz en op momenten dat interne conflicten op straat kwamen te liggen.

**Figuur 1: Aantal krantenartikelen over Jolande Sap zonder dat een andere partij genoemd wordt**



[Uit: De mediadiagnose van GroenLinks : Nederlandse Nieuwsmonitor]

Kritiek kan een partij voordeel opleveren doordat het nieuwswaardig is, maar onderlinge verdeeldheid leidt tot

weglopende kiezers. Een partij kan baat hebben bij nieuws als de eigen thema's op de agenda staan. GroenLinks is echter vooral in de kranten gekomen met Kunduz, 'de Stekker', het lijsttrekkerreferendum en het Lenteakkoord. De lijsttrekker is vooral in het nieuws geweest in verband met negatieve incidenten. De Kunduz-missie is het enige echte politiek inhoudelijke GroenLinks-nieuws dat veel aandacht krijgt. Maar ook bij dat onderwerp is er vooral aandacht voor de interne verdeeldheid. Tenslotte wordt GroenLinks in het televisienieuws vooral afgeschilderd als verliezer, wat funest is voor de campagne.

### 2.1.3 Ledenraadpleging

#### Ledenenquête

De commissie heeft een ledenenquête uitgezet met vragen die gebaseerd waren op de uitkomsten van de gesprekken met 140 leden in ledenpanels in het land. De uitkomsten van deze enquête wijzen uit dat de leden die de enquête hebben ingevuld tot dezelfde conclusies komen als wat blijkt uit het kiezersonderzoek: strategisch stemmen en 'het gedoe' worden aangewezen als de belangrijkste verklaringen voor het verlies. Opvallend is dat één op de zes leden géén GroenLinks heeft gestemd. De leden die naar de PvdA zijn gegaan (36% van het totaal) doen dat overwegend om strategische motieven, de leden die D66 (18%) gestemd hebben doen dat vanwege de interne onrust, en de leden die SP gestemd hebben (6%) omdat de koers te rechts zou zijn.

Gevraagd naar de onderwerpen waar de partij het hardst aan moet werken menen de leden dat dat de slagvaardigheid van GroenLinks ten opzichte van de media en de verbinding tussen de fractie en de leden zijn. Ten aanzien van de koers geven de leden aan dat GroenLinks zich zou moeten profileren op groen. De helft van de leden kiest dit als eerste prioriteit en dit scoort een 9- onder de leden. Daarna noemen leden het vaakst een idealistische koers.

#### Gesprekken in de regio

De gesprekken die de commissie met leden heeft gevoerd geven een minder eenduidig beeld. Veel leden zijn verontwaardigd over de interne strijd en de manier waarop mensen in onze partij met elkaar zijn omgesprongen. Het is de partij onwaardig. Iedereen is het er over eens dat het de eerste prioriteit is om de interne conflicten achter ons te laten. Leden spraken hun verbazing er over uit dat verschillende groepen in de partij hun conflicten in het openbaar en ongecontroleerd uitvochten. 'Dit zijn we niet van GroenLinks gewend.' Voor de toekomst verwachten zij een eensgezinde campagne en loyaal gezamenlijk optreden omdat 'we voor dezelfde taak staan'.

Over andere oorzaken van het verlies zijn de leden minder eensgezind. In de bijeenkomsten werden meerdere inhoudelijke punten aangedragen, waarbij de steun voor de Kunduz-missie en het niet goed verkopen van punten uit het Lenteakkoord, met name de ontslagrechtversoepeling en het afschaffen van de reiskostenvergoeding, het meest zijn genoemd. Ook werd vaak aangegeven dat Sap als nieuwe lijsttrekker nog profiel moest opbouwen en de koers van de partij niet helder was.

Voor de toekomst zagen de leden in de focusgroepen verschillende wegen om GroenLinks er bovenop te helpen. Over hoe duurzaam, hoe liberaal of hoe progressief GroenLinks moet zijn zal volgens hen altijd wel interne discussie blijven. Juist door die mix en de discussie erover voelen velen zich verbonden met de partij. De leden willen dat de partij intern het huis op orde maakt, bijvoorbeeld door te zorgen dat we slagvaardig kunnen optreden in de mediacratie en door het interne debat beter te voeren in open discussie met maatschappelijk verwante organisaties. De commissie heeft deze gesprekken gewaardeerd om de kans die ze boden om kennis te nemen van de diversiteit aan opvattingen in de partij en om enkele eigen ideeën te kunnen toetsen.

#### **Binnengekomen reacties**

De meer dan 1000 ingestuurde brieven tonen een genuanceerd beeld over de verkiezingsuitslag. In vergelijking met de ledenenquête en het kiezersonderzoek geven deze brieven een gemengd beeld: waar die twee onderzoeken in de eerste plaats duidelijk aan politieke stijl gerelateerde redenen voor de verkiezingsuitslag identificeerden (strategisch stemmen en het gedoe) duiden de brieven meer op inhoudelijke redenen (de koers en beleidsvoorstellen). 40% van de genoemde redenen voor het verlies zijn inhoudelijk. Hierbij speelt de steun van GroenLinks voor de politietrainingsmissie in Kunduz een grote rol. Volgens veel briefschrijvers is de koers van GroenLinks te rechts, niet groen genoeg en te onduidelijk.

### **2.1.4 Conclusies uit kiezersonderzoek en nieuwsanalyse**

#### **Interne onrust**

De commissie van Dijk komt tot de conclusie dat de interne onrust in de partij de belangrijkste oorzaak is van het tegenvallende resultaat. Deze interne onrust was door een aantal incidenten al in de pers gekomen. De verdeeldheid kwam echter ondubbelzinnig aan het licht bij de gang van zaken rond het lijsttrekkerreferendum en werd toen ook echt zichtbaar voor het bredere publiek. De tegenkandidatuur van een van de fractieleden maakte het voor de buitenwereld duidelijk dat er binnen de fractie geen onverdeeld vertrouwen bestond in de fractievoorzitter. De weifelende besluitvorming door het partijbestuur over het referendum was niet adequaat in een mediademocratie. De wijze waarop diverse betrokkenen in de openbaarheid een besluit in deze kwestie forceerden, bracht de verdeeldheid

in de partij aan het licht en was eveneens schadelijk. Het gevolg: de kiezer was niet bereid zijn stem te geven aan een partij die haar eigen zaken niet op orde had.

#### **Kunduz**

Over de rol van het besluit om de politiemissie naar Kunduz te steunen, constateert de commissie het volgende. Uit de peilingen wordt duidelijk dat GroenLinks na dat besluit al veel potentiële kiezers verloor. Nog afgezien van de meningen over steun voor de missie zelf, werd dit besluit ook gepercipieerd als steun voor een zeer impopulair kabinet. Onder GL-stemmers en niet-GL-stemmers is er weinig steun voor de Kunduz-missie. De Kunduz-missie wordt in het onderzoek nooit als reden gegeven om wel GroenLinks te stemmen, maar wel als reden om geen GroenLinks te stemmen.

De ophef binnen de partij over de missie laat voor het eerst de partijinterne verdeeldheid zien. Het heeft het vertrouwen in de partij geschaad. Kunduz heeft lang doorgewerkt in de beeldvorming. De missie werd geassocieerd met GroenLinks en de fractievoorzitter. Toen Kunduz door uitspraken van minister Hillen opnieuw in het nieuws kwam, werd ook GroenLinks vaak opnieuw genoemd. In de periode 25 januari 2011 – 8 februari 2011 is het woord Kunduz in de grote kranten (De Volkskrant, NRC, NRCnext, Trouw, AD, De Telegraaf) 144 keer genoemd in verband met GroenLinks. In de periode 8 februari 2011 – 25 november 2012 699 keer. Politieke tegenstanders konden het door GroenLinks overwegend als succes beschouwde ‘Lenteakkoord’ herframen als het ‘Kunduzakkoord’.

#### **Andere factoren**

Naast interne onrust en Kunduz hebben ook andere factoren bijgedragen aan het zetelverlies. Onduidelijkheid over de koers van de partij wordt door een deel van de voormalige kiezers genoemd als reden om dat deze keer niet te doen. Ook strategisch stemgedrag heeft een belangrijke rol gespeeld. Veel leden wijzen in de enquête naar de tweestrijd Rutte – Samsom als belangrijke oorzaak. Die zal zeker een rol gespeeld hebben, maar de commissie wijst erop dat dit niet de eerste verkiezing was waar een tweestrijd plaatsvond tussen twee sterke andere lijsttrekkers. Denk maar aan de strijd Rutte – Cohen in 2010. Het is belangrijk om te constateren dat het kiezersonderzoek ook als belangrijke oorzaak aanwijst dat het vertrouwen in GroenLinks deze keer laag was. Het kiezersonderzoek laat niet zien waarom dat vertrouwen laag was, maar de commissie vindt het aannemelijk dat ‘het gedoe’ daar een belangrijke rol bij heeft gespeeld.

Tenslotte wist Femke Halsema bij met name de verkiezingen in 2010 met haar persoonlijke populariteit en haar sterke optreden in debatten nog kiezers te binden. De nieuwe lijsttrekker heeft deze keer het tij niet kunnen keren: ze is er niet in geslaagd een voldoende stevige positie te verwerven om de kiezer naar GroenLinks te trekken. De verkiezingscampagne die de partij heeft gevoerd, heeft dat

evenmin kunnen doen. De meningen in de partij over de campagne zijn verdeeld, maar de commissie is van oordeel dat de verkiezingen al vóór de campagne verloren waren.

## **2.2 PARTIJINTERNE GEBEURTENISSEN EN DE UITSLAG**

### **2.2.1 Inleiding**

Dat de conflicten binnen de fractie en partij worden aangewezen als belangrijke oorzaak van de verkiezingsnederlaag mag niet verhullen dat er ook dieperliggende en structurele oorzaken een rol spelen. De incidenten rondom Kunduz en het lijsttrekkerreferendum zijn daar symptomen van. De commissie is van mening dat de gebeurtenissen in de aanloop naar 12 september 2012 weeffouten in de partij hebben blootgelegd, die tot dan toe door het leiderschap en het electorale succes van Femke Halsema onvoldoende zijn aangepakt. De commissie heeft daarom een zorgvuldige reconstructie van de gebeurtenissen tussen 2010 en 2012 gemaakt. Op basis daarvan trekt de commissie de volgende conclusies ten aanzien van de partij.

### **2.2.2 Conclusies uit het feitenrelaas (zie bijlage)**

#### **Samenwerking**

De uitgangspositie na de verkiezingen van 2010 is al ongunstig: de Tweede Kamerfractie is verwijderd geraakt van de partij. Het partijbestuur en landelijk bureau aan de ene kant en de fractie en haar ondersteuning aan de andere kant werken niet goed samen. De nieuw verkozen fractie is onvoldoende een eenheid. Er bestaan binnen de partij hardnekkige meningsverschillen over een aantal inhoudelijke kwesties. Er wordt te weinig gehoor gegeven aan de voorstellen in het rapport 'Scoren in de Linkerbovenhoek' om hier iets aan te doen. Dat de partij in staat is in gezamenlijkheid te blijven werken, wordt mede afgedwongen door het electorale succes en de persoonlijke populariteit van Halsema. Met haar vertrek valt dan ook een belangrijke bindende factor weg.

De fractie heeft bij haar aantreden, mogelijk doordat de onderhandelingen over regeringsdeelname veel aandacht vragen, te weinig gedaan aan teambuilding. Maar ook na de overdracht van het leiderschap is er te weinig aandacht voor de onderlinge samenhang, samenwerking en inhoudelijke positiebepaling. De fractie opereert daardoor onvoldoende als eenheid en dat is een voedingsbodemp voor onderlinge conflicten en wantrouwen. Individuele fractieleden zijn onvoldoende bereid of in staat om hun persoonlijke belangen en agenda ondergeschikt te maken aan het belang van de fractie als geheel of van de partij. Het fractiebestuur is evenmin een eenheid en kan daardoor in deze situatie niet de vereiste regie bieden. Sterker nog, de toenemende wrijvingen binnen het fractiebestuur verergeren de situatie aanzienlijk. Het lukt de fractievoorzitter als hoogste in rang niet het tij te keren.

#### **Regie op de strategie**

Het gebrek aan eenheid legt een zware hypotheek op het

functioneren van de fractie. Er is te weinig duidelijkheid over strategie, koers en boodschap. De fractie slaagt er niet in het eens te worden over een nieuwe of duidelijke visie, laat staan daarover in debat te gaan met de partij. De spanningen zijn debet aan de incidenten in de zomer van 2011 en later het lijsttrekkerreferendum. Veel energie van de fractie gaat op aan interne aangelegenheden en de fractie is extern te weinig productief. Het beperkte aantal successen als de actie rond Mauro of het sluiten van het Lenteakkoord is het resultaat van individueel initiatief of incidentele samenwerking. De commissie concludeert echter dat GroenLinks er met de grootste fractie sinds 2002 niet in is geslaagd om veel indruk te maken binnen of buiten de Tweede Kamer. Niet alleen is er onvoldoende regie in de fractie, ook de overige organen in de partij hebben onvoldoende gewicht om aan deze situatie iets te veranderen. De stuurgroep strategie en campagnes, waarin de verschillende gremia die het gezicht van de partij bepalen zijn vertegenwoordigd, functioneert niet goed genoeg om in deze kwestie verschil te maken. Het partijbestuur is evenmin in positie om op te treden. De verwijdering tussen de partij en de Tweede Kamerfractie is daar mede debet aan. Het is de commissie duidelijk geworden dat de fractie zich weinig aan de partij gelegen liet liggen. Pogingen van het partijbestuur om daar iets aan te veranderen, leiden alleen maar tot wrevel. De inschattingsfouten van het partijbestuur bij het referendum tenslotte zijn niet alleen een belangrijke oorzaak van de verkiezingsnederlaag, maar ook een symptoom van de falende partijorganisatie en partijcultuur. De verschillende onderdelen van de partij werken niet alleen niet goed samen, maar de organisatie ontbeert ook de slagkracht die vereist is voor een politieke partij in de huidige mediacratie.

De commissie concludeert voorts dat de fractie ten aanzien van Kunduz een inschattingsfout gemaakt heeft. Zowel partijintern als voor wat betreft politieke strategie. Onder partijleden was er zeer grote tegenstand. De fractie zoekt desondanks pas in een laat stadium het debat met deze leden. Vervolgens steunt de fractie ondanks niet mis te verstane tegenstand toch de missie. De commissie oordeelt dat de fractie zich bij haar keuze teveel heeft blindgestaard op inhoudelijke afwegingen. De fractie heeft te weinig aandacht besteed aan politiek strategische afwegingen en hoe de missie in de samenleving gepercipieerd werd. De fractievoorzitter deed er onverstandig aan om zonder een van de andere fractieleden te overleggen met de premier. De fractieleden op hun beurt hebben op dat moment besloten de missie te steunen en kunnen de verantwoordelijkheid voor dat besluit niet afschuiven op de druk die op hen werd uitgeoefend.

Ten aanzien van het optreden van de voorzitter van de Eerste Kamerfractie oordeelt de commissie dat het feit dat hij is ingegaan op het verzoek van de fractievoorzitter om in de fractie te interveniëren begrijpelijk is. Dat hij nadat de interventie niet het gewenste resultaat opleverde ook nog de rol van voorzitter van de kandidatencommissie op zich

nam was onverstandig. Zijn optreden in de kwestie van de kandidatuur van Tofik Dibi was dat eveneens.

### **Professionaliteit**

De hele periode van het onderzoek overziend komt de commissie tot de conclusie dat het heeft geschort aan professionaliteit in de top van de partij. De fractie en het partijbestuur hebben in de achterliggende periode ondanks goede bedoelingen op cruciale momenten verkeerde besluiten genomen.

Bij de fractie valt dat te herleiden tot het gebrek aan leiderschap van de fractievoorzitter, het niet functioneren van het fractiebestuur en het ontberen van ervaren strategische ondersteuning. Het wordt in ieder geval zichtbaar in een reeks incidenten. Drie daarvan willen wij hier noemen:

- De behandeling van de kwestie Mariko Peters. Bij deze kwestie wordt inadequaat met de pers omgegaan. Er wordt gekozen voor een 'zwijgstrategie' en er wordt niet tijdig opening van zaken gegeven. Daarmee wordt er tegen adviezen van het landelijk bureau en partijbestuur in gehandeld.
- De afwezigheid bij een belangrijk debat in de Kamer tijdens het zomerreces. Het fractiebestuurslid van dienst besluit de woordvoerders niet terug te halen. De fractievoorzitter en de woordvoerder besluiten ook zelf niet terug te komen. Daarmee wordt GroenLinks de 'Strandpartij'.
- Er wordt niet ingegrepen als het ontbreekt aan discipline en verantwoordelijkheidsgevoel bij fractieleden. Bijvoorbeeld bij lekken naar de media.

Ook ten aanzien van het partijbestuur moet worden vastgesteld dat het gebrek aan professionaliteit voor de toekomst moet worden aangepakt. De commissie ziet een verzachtende omstandigheid in het gegeven dat relatief kort voor de verkiezingen een nieuwe partijvoorzitter aantrad. Die trof een bijzonder lastige situatie aan en was zich bewust van de noodzaak om fractie en partij dichter bij elkaar te brengen en orde op zaken te stellen in de fractie. Toch heeft het partijbestuur op cruciale momenten fouten gemaakt waaruit een gebrek aan professionaliteit blijkt. Drie voorbeelden.

- Het optreden bij de kandidaatstelling van Tofik Dibi. Het is met name het partijbestuur te verwijten dat GroenLinks er zo lang over deed om een besluit tot een referendum te nemen. Het partijbestuur deed dat op basis van de reglementen, maar gaf zich onvoldoende rekenschap van de schade die de publiciteit daar omheen veroorzaakte.
- Het initiëren van het persbericht van 13 september 2012. In dat persbericht wordt blijdschap uitgesproken over het aanblijven van Jolande Sap terwijl bij alle nauw betrokkenen op dat moment twijfel bestaat of het handhaven van Sap uiteindelijk houdbaar is.

- Het niet nemen van verantwoordelijkheid door het partijbestuur toen de situatie rond de aanblijvende Sap inderdaad onhoudbaar bleek. Zelfs niet toen deze situatie tot een patstelling van drie weken leidde.

### **Omgang met de media**

Onze laatste conclusie naar aanleiding van de gebeurtenissen betreft het veelvuldig lekken naar of uitingen in de pers of op sociale media. De commissie heeft voor de meeste gevallen waarop anoniem gelect is niet met zekerheid kunnen achterhalen wie er heeft gelect. Van enkele gevallen is dat wel bekend en zou het gelegen kunnen hebben aan onhandigheid of vergissingen. In weer andere gevallen hebben prominenten openlijk hun mening via de pers geventileerd. De commissie heeft er het volgende over te zeggen. Het hoort bij het vak van journalisten om feiten en verhalen boven tafel te krijgen en in de openbaarheid te brengen. In het nabije verleden van GroenLinks is dat enkele keren uitstekend gelukt. Voor een politicus is het een essentieel onderdeel van zijn metier dat hij op een prudente manier met journalisten omgaat. Een politicus die 'per ongeluk' of door 'onoplettendheid' nieuws naar buiten laat komen dat hem of zijn partij schaadt, handelt daarmee verwijtbaar onprofessioneel. Van een politicus die doelbewust lekt naar de media om zijn eigen partijinterne strategische agenda te bevorderen zou een cynicus mogelijk zeggen dat die zijn vak uitstekend verstaat. De commissie is echter van mening dat dergelijk gedrag niet past bij GroenLinks en veroordeelt het ten zeerste.

De commissie erkent dat contacten met de media en een goede verstandhouding met journalisten belangrijk zijn voor een succesvolle invulling van het Kamerlidmaatschap. Een politicus moet benaderbaar zijn voor de pers. Een politicus moet ook een publiek profiel onderhouden. Dat is echter iets anders dan (weliswaar met open vizier maar toch via de publiciteit) je eigen zaakjes regelen of persoonlijke grieven ventileren in de media. Daarover merkt de commissie op dat dergelijk gedrag niet past bij GroenLinks. Een aanbeveling aan de partij hierover zou onzin zijn. De commissie spreekt ten aanzien van dit punt de wens uit dat GroenLinks-volksvertegenwoordigers en andere gezaghebbende GroenLinksers zich terughoudend opstellen met dergelijk gedrag en bij hun contacten met de media het partijbelang zwaar laten wegen. Individuele vertegenwoordigers van de partij moeten dit persoonlijk ter harte nemen.

### **2.2.3 Conclusie vertrek Sap**

De verwikkelingen rond het vertrek van Sap hebben voor veel beroering in de partij gezorgd. Betrokken individuen hebben moeten worstelen met een duivels dilemma. De commissie heeft zich er rekenschap van gegeven dat veel partijleden – waaronder ook gezaghebbende GroenLinksers, GroenLinks sympathisanten en kiezers – hoopten op het aanblijven van Sap. Zij had de verkiezingsnederlaag weliswaar niet kunnen afwenden, maar die zou niet zijn toe te schrijven aan haar performance in de debatten. Het resultaat was vooral het gevolg van omstandigheden en Sap verdiende een kans om de partij er weer bovenop te

brengen. Dat een politiek leider nog steun heeft bij de leden en dat haar ten aanzien van externe performance weinig te verwijten valt, is echter maar een deel van de afweging.

De commissie trekt de conclusie dat het opstappen van Sap op 13 september 2012 de juiste keuze zou zijn geweest vanwege het gebrek aan vertrouwen bij mensen die het nauwst met haar in contact stonden. Het trekken van de politieke conclusie om af te treden na een slechte uitslag betekent niet dat de hoofdrolspeler alle schuld heeft. Het betekent wel dat zij er de politieke verantwoordelijkheid voor neemt. Zo hoort het politieke spel gespeeld te worden. Als Sap de verkiezingsnederlaag door haar optreden had weten te beperken, was aanblijven mogelijk geweest. Gezien het tegenvallende resultaat, het slechte functioneren van de fractie in de voorliggende periode en het feit dat partijbestuur, individuele fractieleden en de voorzitters van de Eerste Kamerfractie en van de Eurodelegatie op zaterdag na de verkiezingen niet verder wilden met Sap, was er maar één gevolgtrekking de juiste geweest. Dat enkele wethouders betrokken zijn geweest is beperkt relevant: dat zij geen vertrouwen hadden in Sap is een afweging, maar geen doorslaggevende. Het was in eerste instantie aan Sap zelf, daarna aan het partijbestuur via de partijvoorzitter en de overige fractieleden om in het belang van de partij een oplossing te vinden voor dit conflict.

De commissie is van mening dat alle betrokkenen verweten kan worden dat er drie weken moesten passeren voordat de onhoudbare situatie werd opgelost en dat er een publicatie in een dagblad voor nodig was om de zaak tot een einde te brengen. Een belangrijke misstap was het persbericht van 13 september 2012 dat werd uitgegeven namens een niet bestaand orgaan 'de partijtop'. De volgende fout deed zich voor op 15 september. Toen werd duidelijk dat geen van de betrokkenen nog vertrouwen had in de fractievoorzitter. Deze betrokkenen hebben nagelaten een beslissing tot aftreden te forceren, terwijl de fractievoorzitter ook niet (meer) bereid was de eer aan zichzelf te houden. Dit creëerde een situatie die een zware belasting legde op het functioneren van de toch al aangeslagen fractie. Deze situatie had door alle betrokkenen beëindigd kunnen worden en het is kwalijk dat er uiteindelijk een lek en een krantenartikel voor nodig waren. Deze gang van zaken was volstrekt onacceptabel. Dat zowel partijbestuur als fractievoorzitter zouden opstappen was naar het oordeel van de commissie van Dijk dan ook de enige overgebleven en ook juiste oplossing.

# HOOFDSTUK 3: STRUCTURELE OORZAKEN

## 3.1 INLEIDING

In het voorgaande hoofdstuk heeft de commissie beschreven wat de verklaring is voor de tegenvallende uitslag en een verklarende reconstructie gegeven van de gebeurtenissen in aanloop naar dat echee. De uitslag en de incidenten die de uitslag veroorzaakten zijn echter zelf weer veroorzaakt door dieperliggende weeffouten in de partij en daar in zekere zin symptomen van. In het onderstaande hoofdstuk presenteert de commissie haar analyse van de structurele oorzaken.

De commissie begint met een beschouwing over enkele culturele factoren die medebepalend zijn voor de manier waarop de partij presteert. Daarna komen achtereenvolgens de verwijdering tussen de partij en de Tweede Kamerfractie en de rol die congres, fractie en partijbestuur daarbij gespeeld hebben aan bod. Daarnaast worden enkele losse bevindingen ten aanzien van partijorganen en partijorganisatie beschreven. Tenslotte doet de commissie enkele uitspraken over de koers en inhoudelijke positionering van de partij.

## 3.2 PARTIJCULTUUR

### 3.2.1 Inleiding

De commissie begint haar analyse van de achtergronden van de nederlaag met een beschouwing over de partijcultuur. Deze analyse geeft op abstract niveau aanknopingspunten voor de verdere paragrafen over de partijorganisatie en koers. Onze conclusies ten aanzien van de cultuur geven kleuring aan de overige hoofdstukken en zijn niet zelf basis voor aanbevelingen.

GroenLinks is een partij die zich kenmerkt door het willen realiseren van maatschappelijk gezien veelal stevige, vooruitstrevende en progressieve idealen. Vanuit die idealistische invalshoek legt de partij zichzelf bovendien vaak een hoge mate van moraliteit op. Diezelfde idealistische gedrevenheid van de leden uit zich vaak in een zeer sterke inhoudelijke, soms wat technocratische en toekomstgerichte focus. De commissie constateert dat die idealistische gedrevenheid ook een schaduwzijde kent. De sterke inhoudelijke gedrevenheid leidt soms tot blinde vlekken in het politiek functioneren van (delen van) de partij: politiek is ook mensenwerk. In paragraaf 3.2.2 beschrijft de commissie de naar haar oordeel vijf belangrijkste constatering op dit vlak.

### 3.2.2 Vijf factoren

*Er is een te grote afstand met het alledaagse, het hier en nu*

Wat de kiezer in het alledaags leven op straat meemaakt, komt onvoldoende tot uiting. GroenLinks stapt nogal eens in de valkuil om met inhoudelijke goed doorwrochte voorstellen voor de toekomst te komen. Die voorstellen zijn weliswaar gevoed vanuit die dagelijkse praktijk, maar bieden vaak in onvoldoende mate een alledaagse, in de dagelijkse praktijk herkenbare oplossing. We zijn er apetrots op dat we jaar in jaar uit goed uit de bus komen bij het CPB, maar onze voorstellen sluiten onvoldoende aan bij wat er leeft op straat. Intrinsieke verbondenheid met wat er in de maatschappij aan de hand is laat GroenLinks onvoldoende zien. De partij laat verbinding tussen de geschetste oplossing en de alledaagse praktijk onvoldoende zien. De boodschap kan nog zo goed zijn, maar als de man of vrouw op straat hem niet herkent, verliest diezelfde boodschap haar waarde.

*De omgang met elkaar is niet in lijn met de eigen intrinsieke kernwaarden*

Inhoudelijke gedrevenheid is goed, maar mag er nooit toe leiden dat het handelen van leden van de partij niet overeenstemt met de inhoudelijke kernwaarden van diezelfde partij. GroenLinks draagt kernwaarden uit als emancipatie van het individu, respect voor andersdenkenden en collectieve zorg voor de zwakkeren. Juist in een partij als de onze kan het niet zo zijn dat er in het dagelijks functioneren en de omgang met elkaar in strijd met deze kernwaarden wordt gehandeld. De praktijk van de afgelopen twee jaren heeft uitgewezen dat het veronachtzamen van deze waarden in veel gevallen uiteindelijk desastreuze gevolgen heeft. Niet alleen voor de partij, maar ook voor de daarin betrokken individuen. Als de verpakking niet overeenstemt met de inhoud wordt de inhoud niet langer vertrouwd.

*GroenLinks gaat slordig om met haar menselijk kapitaal*

Een politieke partij moet ook een warm nest zijn, waar je verbinding tussen mensen organiseert. Het is lovenswaardig politiek te bedrijven met als doel te trachten je inhoudelijke idealen te realiseren, maar voor velen is politiek actief zijn voor een partij als GroenLinks meer dan dat. Het betekent dat je veel van je (vrije) tijd en energie samen met anderen steekt in een club mensen. Een club waarbinnen je vrienden en helaas soms ook vijanden maakt. Dat een partij zo veel meer is, wordt soms onvoldoende herkend en erkend. De erkenning dat een politieke partij voor veel actieve leden een niet te onderschatten deel van



hun leefwereld vormt, mag sterker tot uiting komen en gewaardeerd worden. Want juist die sociale cohesie geeft een partij van binnenuit kracht en energie.

### **GroenLinks steekt te veel energie in interne aangelegenheden**

Actieve leden steken zeer veel tijd in hun partij en politiek wordt dan een levensstijl. De interne oriëntatie toont zich in een neiging tot het eindeloos blijven vasthouden aan het eigen gelijk, en de neiging de werkelijkheid soms niet te aanvaarden. De interne discussie wordt nooit afgerond en genomen besluiten worden telkens weer ter discussie gesteld. De partij heeft daardoor veel moeite mandaten af te geven aan haar vertegenwoordigers en dat belemmert de slagkracht en aansturing. De interne discussie leidt bovendien tot interne gerichtheid. De eigen procedures en beleving van incidenten staan centraal in plaats van de beleving van de kiezers en de beeldvorming in de media. Dit kan welwillende buitenstaanders en sympathisanten afschrikken en uitsluiten, en brengt ook het risico van groupthink en een verkokerde visie met zich mee. Belangrijker nog is dat deze interne gerichtheid contraproductief is voor de strategie. Verkiezingen gaan over de politiek leider en strijd om de macht. Politiek bedrijven we in 2013 in een mediocratie waar alles sterk is gepersonaliseerd. Niet ten volle daaraan meedoen, betekent dat je je inhoudelijke effectiviteit tekort doet. Weerstand of bozigheid daarover zitten alleen maar in de weg.

### **Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden**

De commissie heeft op een aantal punten vastgesteld dat er zowel bij individuele leden als bij (deel)collectieven sprake is geweest van aantoonbaar en onderkend disfunctioneren (we verwijzen hierbij naar onze conclusies uit het feitenrelaas). In verschillende situaties was er niemand in de partij in de positie om dit probleem tijdig en met daadkracht aan te pakken. Het lijkt wel of de partij op deze lastige en tegelijkertijd politiek gezien ook spannende momenten verlamt en we, mogelijk tegen beter weten in, te lief voor elkaar willen zijn. Terugkijkend kan geconstateerd worden dat juist deze verlamminge werking zowel voor de partij als individueel betrokkenen desastreuus heeft gewerkt. Zachte heelmeeesters maken immers stinkende wonden. Juist op zulke momenten dienen de in die situaties verantwoordelijke partijgremia doorzettingskracht te tonen om te voorkomen dat situaties van kwaad tot erger worden. Afgelopen jaren is dit op verschillende cruciale momenten binnen de partij niet gebeurd.

### **3.2.3 Tot slot**

De commissie meent dat de hierboven beschreven 'cultuurconflicten' veel invloed hebben en verhinderen dat GroenLinks op de langere termijn betrouwbaar en inspirerend overkomt. Er gaan hier en daar stemmen op dat de 'oude bloedgroepen' nog steeds een rol zouden spelen in verdeeldheid binnen de partij. De commissie meent echter dat die bloedgroepen door de ledenaanwas in de afgelopen jaren geen rol van betekenis meer spelen. De doorlopende, intern gerichte discussies en conflicten leiden tot

onzekerheid en verkramping en zijn in elk geval niet altijd productief voor de koers in en van de partij. Tegelijkertijd zouden deze verschillen, opgevat als een bijzondere vorm van diversiteit in de partij, juist productief kunnen werken. De commissie meent daarom dat GroenLinks niet moet proberen zichzelf te veranderen, maar wel verstandig om moet gaan met de bij haar cultuur horende eigenaardigheden.

We kunnen daarbij leren van onze burens. Opvallend is hoe groene partijen er op Europees niveau in slagen meer aanhang te verwerven. Ook elders hebben groene partijen te jongleren met het imago activistisch en radicaal te zijn en tegelijkertijd betrouwbaar en verantwoordelijk over te komen. Uit het rapport over de Grünen: "Een tweede belangrijke succesfactor is het omzetten van een erfenis van interne strijd tot een open debat cultuur die door kiezers als verfrissend wordt ervaren en die bijdraagt aan het imago van een inhoudelijke en serieuze partij." Veel geduld in de opbouw van de partij, het gestaag werken aan lokale projecten, een gedegen en continue nadruk op duurzaamheid hebben er geleid tot bestuursdeelname op diverse niveaus en brede bewondering voor de continuïteit in standpunten.

## **3.3 PARTIJORGANISATIE**

### **3.3.1 De partij**

#### **Verhouding Tweede Kamerfractie - Partij**

De fractie en de partij zijn in het achterliggende decennium van elkaar los geraakt. De fractie heeft het voortouw willen nemen bij het uitzetten van de koers en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Deze werden echter onvoldoende in debat met de partij gevormd en te weinig door de partijleden gedragen. De commissie van Dijk merkt op dat 'Scoren in de linkerbovenhoek' vijf jaar geleden al een vergelijkbare conclusie trok. Specifiek naar aanleiding van een analyse van de ontvangst van de notitie 'Vrijheid Eerlijk Delen' in de partij, werd toen al opgemerkt dat het debat over de sociale kwestie onvoldoende was gevoerd. Belangrijke aanbevelingen waren destijds dat dat debat moest worden afgemaakt en dat 'de interne partijdemocratie, de transparantie en de relatie tussen partijtop en leden' moesten worden verbeterd. De commissie van Dijk moet vaststellen dat aan deze aanbeveling in de afgelopen vijf jaar met onvoldoende resultaat gevolg is gegeven. Het is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de partij zelf om te organiseren dat er debat gevoerd wordt en dat de uiteindelijke standpuntbepaling wordt gevoerd door de leden en voortvloeit uit het debat. De fractie heeft daarbij een eigen verantwoordelijkheid om het contact met de leden te zoeken.

#### **Aanbevelingen**

De band tussen Tweede Kamerfractie en partij moet hersteld worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- de partij zich omvormt tot open debatpartij, waarbij het bestuur de voorwaarden schept en de fractie het directe debat met de leden actief aangaat.

### **Partijtop en congres**

Het congres is het hoogste partijorgaan. Het is de plek waar de partij haar standpunt definitief bepaalt, door belangrijke besluiten te nemen en verkiezingsprogramma's vast te stellen. Het congres is zelf echter géén geschikt forum om het debat te voeren. De tijd voor inhoudelijk debat over de belangrijke onderwerpen is er te beperkt door de veelheid aan onderwerpen die moeten worden afgehandeld. Op de congressen wordt weliswaar met een systeem van spreekbonnen gewerkt dat ervoor zorgt dat bij onderwerpen die in stemming worden gebracht tijd beschikbaar is om standpunten toe te lichten. Maar deze beknopte argumentaties kunnen niet worden beschouwd als een vervanging van een inhoudelijk debat. De beperkte gedachtewisseling die door de setting van het congres mogelijk is, geeft de congresgangers zelden voldoende reden om af te wijken van de aanbevelingen van het partijbestuur. Waar veel GroenLinksers zichzelf beschouwen als kritisch en anti-autoritair, is er op congressen bijna altijd wel een meerderheid te vinden die zich loyaal achter de voorgestelde lijn wil scharen of althans de eenheid verkiest te bewaren. Dat leidt er dan in gevallen wel toe dat er aanzienlijke minderheden in de partij blijven zitten met het gevoel dat er te weinig debat is geweest en dat ze te weinig kans hebben gehad zich te laten horen. De top zou 'te veel regie op het congres zetten' en dat congres zelf zou zich dan te gedwee opstellen. Door deze onvrede over de besluitvorming op het congres kan het gebeuren dat de discussie op onderwerpen niet wordt gesloten en dat de onvrede langere tijd een versturende rol blijft spelen.

### **Andere rol congres**

Deze onproductieve en voor alle partijen onbevredigende wijze van communiceren tussen partijtop en partij zou voor een groot deel verholpen kunnen worden door het contact tussen top en partij in aanloop naar de congressen te verbeteren. Door een goede organisatie van het debat hebben de leden de kans hun zegje te doen en weten ze zich daadwerkelijk meegenomen. De commissie van Dijk realiseert zich dat er altijd individuen en minderheden zullen zijn die zich niet voldoende gehoord voelen en die zich zullen blijven laten horen, maar de correcte reactie op dit soort weerstand is niet het voeren van een strakke regie op het congres. Het volwaardig inrichten van een debatstructuur vooraf kan de negatieve beeldvorming en veelgehoorde klachten over het partijcongres (te veel een voorgeprogrammeerde applausmachine) wegnemen. Immers, concept-congresvoorstellen kunnen uitvoerig voorafgaand bediscussieerd worden. Het partijbestuur kan op basis van de resultaten waar nodig de voorstellen aanpassen. Daarmee kan en mag het congres ook de slagroom op de besluitvormingstaart zijn, die het, zij het in de beleving van velen geforceerd, in de praktijk vaak ook al is.

### **Congres als toogdag**

Een laatste opmerking ten aanzien van het congres betreft de rol die het congres speelt in de permanente campagne

van de partij en daardoor bij de discussie ten aanzien van de vraag of GroenLinks een 'ledenpartij' of een 'kiezerspartij' moet zijn. Ten aanzien van het congres is nog steeds waar wat 'Scoren in de Linkerbovenhoek' daar over meldde. Congressen zijn namelijk niet slechts debat- en besluitfora. Kandidaten- en verkiezingscongressen zijn vaak ook de officiële, externe start van de campagne. Er moet daarom voor worden gewaakt dat deze worden beheerst door discussies die niet alle leden interesseren en die mensen buiten GroenLinks eerder afstoten dan aantrekken. Dat verklaart mede de in deze zin terecht door de organisatie gevoelde behoefte om stevige regie op de congressen te voeren. De commissie van Dijk herhaalt daarom graag de aanbeveling van haar voorganger dat 'naast het inrichten van een debatstructuur een strikter onderscheid wordt gemaakt tussen congressen met inhoudelijk debat en standpuntbepaling en congressen die dienen als electorale toogdagen in de aanloop naar verkiezingen.'

### **De partijraad**

In 2010 is de rol en taak van de partijraad gewijzigd. De formele bevoegdheden ten aanzien van procedurele aangelegenheden zijn ondergebracht bij een nieuw orgaan, de toezichtsraad. De intentie daarbij was dat de partijraad zelf zou kunnen gaan functioneren als platform waar de discussie in de partij vorm zou kunnen krijgen. Deze rol heeft de partijraad onvoldoende kunnen vervullen. Daarnaast zijn er aanhoudende twijfels over de mate van representativiteit van de partijraad. Zolang de partijraad in zijn nieuwe rol niet functioneert, is daarmee de behoefte aan debat niet geregeld. Met respect voor de inzet en inbreng van de leden van de raad is de commissie van mening dat alleen al het bestaan van de partijraad het directe debat met de leden van GroenLinks in de weg kan staan, omdat het reden geeft om het debat elders niet te voeren. De commissie stelt daarom voor het voortbestaan van de partijraad te heroverwegen, en het debat binnen de partij anders te organiseren.

### **Open Debat**

De commissie meent dat de partij het debat kan organiseren middels ledenbijeenkomsten in het land en via de digitale snelweg. Moderne digitale mogelijkheden bieden volop kansen om via ledenraadpleging structureel zicht te houden op meningen en gevoelens binnen de partij. De inzet van deze instrumenten dient structureel binnen de gereedschapskist van het partijkader een plaats te krijgen en waar mogelijk ingezet te worden.

De commissie stelt daarnaast voor om (zowel in de aanloop naar het congres als bij actuele zwaarwegende politieke thema's) met een frequentie van minimaal twee maal per jaar regionaal georganiseerde debatbijeenkomsten te organiseren, waaraan per definitie zowel verschillende leden van de Tweede Kamerfractie als het bestuur deelnemen. Het wetenschappelijk bureau en de permanente programma-commissie kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan deze debatten. Naast tijdige inhoudelijke toetsing van

concept-congresvoorstellen en politieke standpunten, zorgt een dergelijke werkwijze ook op structurele basis voor het contact tussen leden en landelijk kader. Het komt daarmee tegemoet aan een veelgehoorde wens omdat het directe contact met de fractie als zeer nuttig en productief werd en wordt ervaren.

### **Aanbevelingen**

De partij moet zich ontwikkelen tot een open debatpartij.

Daartoe beveelt de commissie in samenhang aan dat:

- de Tweede Kamerfractie en de andere fracties periodiek in direct debat treden met de leden op regiobijeenkomsten over actuele zwaarwegende politieke thema's;
- het partijbestuur het debat zo organiseert dat het congres gebruikt kan worden voor de afronding van de besluitvorming;
- mits het debat elders in de partij belegd is, het bestaansrecht van de partijraad wordt heroverwogen;
- er gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden van digitale middelen voor ledenraadpleging.
- de permanente programmacommissie en het wetenschappelijk bureau een rol krijgen bij het organiseren van het debat.

### **3.3.2 De fractie**

De Tweede Kamerfractie is zelf debet aan de verwijdering tussen haarzelf en de partij. De fractie heeft in het achterliggende decennium te weinig het contact gezocht met de partij. De fractie gaf er prioriteit aan om haar tijd te besteden aan andere zaken. De commissie realiseert zich dat de Tweede Kamerfractie door de buitenwacht gezien wordt als de partij en dat die buitenwacht weinig boodschap heeft aan congressen, partijraden, werkgroepen of een partijbestuur. De fractie wordt dus door de buitenwereld op bijna alles afgerekend, maar heeft het binnen de partij niet voor het zeggen. Hier geldt volgens de commissie dat dit alleen maar benadrukt hoe belangrijk het is het debat aan te gaan binnen de partij. Natuurlijk moeten Kamerleden vooral voor succes in parlement en media zorgen, maar wel in goede samenwerking met de rest van de partij.

De commissie begrijpt dat de huidige Tweede Kamerfractie van vier mensen moet woekeren met haar tijd, maar meent dat het regelmatig organiseren van bijeenkomsten waar landelijk en lokaal elkaar ontmoeten zorgt voor heel veel positief effect. Door dit contact wordt de relatie tussen partijtop en de leden verstevigd en raken leden gemotiveerd zich voor GroenLinks in te zetten. Voor fractie en bestuur zijn dergelijke bijeenkomsten bovendien een goede gelegenheid om te voelen wat er leeft in het land en bij de achterban en de kennis die lokaal aanwezig is te benutten. De nieuwe fractie kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het herstellen van het contact. Het partijbestuur heeft een belangrijke rol bij het organiseren van dit debat en moet daarbij 'ontzorgen', de Kamerleden daarbij ontlasten.

De commissie merkt voorts op dat de verhouding tussen leden in de fractie die door de rangen van de partij zijn

opgeklommen en leden die extern zijn aangezocht sinds 2010 is verschoven. Dit heeft de binding van de fractie met de partij niet bevorderd. Uiteraard kan het zeer nuttig zijn om kwaliteit 'van buiten' binnen te halen, maar er moet een balans zijn tussen nieuw aangewonnen leden en leden met meer binding met de partij. Daarnaast moeten nieuwe fractieleden aantoonbaar werken aan de binding met de partij.

De commissie constateert voorts dat bij het ontstaan van de verwijdering tussen de Tweede Kamerfractie en de partij een verschil van inzicht over de rol en taken van het partijbureau ten opzichte van de fractie een belangrijke rol heeft gespeeld. Ten aanzien van het interne functioneren constateert de commissie dat in de fractie te weinig wordt geïnvesteerd in het eigen functioneren. Dat functioneren was voorheen afhankelijk van enkele krachtige personen. De interne organisatie van de fractieondersteuning was niet op orde. Elementaire aspecten van zorg voor het functioneren van een groep professionals waren niet op orde. De commissie noemt: bij aanvang van de fractie voldoende begeleiding voor nieuwe leden van de groep, aandacht voor teambuilding en afspraken over de onderlinge samenwerking, bezinning op de rol van fractielid en het vastleggen van afspraken daarover, een fractiereglement, een interne cyclus van functioneringsgesprekken, een heldere procedure om op te treden bij conflicten of disfunctioneren van individuele Kamerleden. Voorts meent de commissie dat de Kamerleden baat hebben bij het regelmatig houden van een zogenaamd 'Kamerledenoverleg', zonder bijzijn van de fractieondersteuning.

De commissie erkent dat het politieke bedrijf anders functioneert dan het bedrijfsleven of een publieke organisatie. Van GroenLinks-volksvertegenwoordigers mag verwacht worden dat ze zelfstandig opereren en voldoende initiatief kunnen nemen om hun eigen zaken op orde te krijgen. Deze constatering doet er echter niets aan af dat een team dat gedurende vier jaar onder hoge druk moet samenwerken er verstandig aan doet te investeren in gezamenlijkheid. Dat nieuwe fractieleden, zeker als ze van buiten de partij komen, wegwijz gemaakt moeten worden in het politieke bedrijf en dat permanente aandacht voor de samenhang en het functioneren noodzakelijk is.

### **Aanbevelingen**

De druk van de politieke actualiteit mag geen excuus zijn om de interne organisatie niet goed op poten te zetten. De commissie beveelt ten aanzien van het functioneren en de interne organisatie aan dat:

- de fractie in zijn geheel de strategie vaststelt;
- de fractievoorzitter de fractie aanstuurt met aandacht voor professionaliteit en integriteit en met gevoel voor strategie en media;
- er bij aanvang van de fractie voldoende begeleiding is voor nieuwe leden van de groep;
- er tijd gemaakt wordt voor bezinning op de rol van fractielid, voor teambuilding en afspraken over de onderlinge samenwerking;

- er een interne cyclus van functioneringsgesprekken is en een fractiereglement.

### 3.3.3 Het partijbestuur

De verwijdering tussen de fractie en de partij heeft ook kunnen optreden doordat het partijbestuur onvoldoende tegenwicht kon bieden aan de fractie. Het partijbestuur is gedepolitiseerd geraakt. De leden waren deskundig, maar bestuurlijk ingesteld en onvoldoende politiek. De Tweede Kamerfractie vond daardoor onvoldoende een sparringpartner in het bestuur. Er moet opnieuw kritisch gekeken worden naar de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het partijbestuur. Het bestuur moet voldoende aandacht kunnen besteden aan taken als het uitzetten van grote lijnen en het faciliteren van debat binnen de partij. Daarbij is de rol van het bestuur in de stuurgroep strategie en campagnes een punt van aandacht. Het gebrek aan gewicht bij het partijbestuur heeft er ook toe geleid dat niet werd opgetreden bij verschillende incidenten. We vinden dat de partijvoorzitter zijn rol om te waken over de integriteit van vertegenwoordigers van GroenLinks actief moet inzetten.

Over de modus operandi van het bestuur tenslotte: de gebeurtenissen rond het lijsttrekker-referendum hebben ons geleerd dat de mediocratie waarin wij leven van het bestuur vereist dat het de durf heeft om tegen procedures in besluiten te nemen en daar achteraf verantwoording over af te leggen. Een bestuur met voldoende positie en een duidelijk mandaat van de leden zal kunnen optreden met de slagkracht en doorzettingsmacht die de 21e eeuw vergt. Hierbij moet de commissie nog opmerken dat de binnen de partij geldende procedures en reglementen een obstakel zijn voor deze gewenste slagkracht. De commissie heeft met verbazing moeten vernemen dat het op enkele momenten nodig is geweest om extern juridisch advies in te winnen over de toepassing van de eigen reglementen. De commissie beveelt daarom dringend aan dat de gecompliceerde reglementen en procedures worden opgeschoond en vereenvoudigd.

#### Aanbevelingen

De organisatie van de partij moet versterkt worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- er een partijbestuur wordt aangesteld met de slagkracht, doorzettingsmacht en het politiek gewicht om een gelijkwaardige sparringpartner voor de Tweede Kamerfractie te zijn;
- de strategie van de partij op orde wordt gebracht;
- het partijbestuur slagvaardig kan optreden in de mediocratie van de 21e eeuw en achteraf verantwoording aflegt aan het congres;
- de voorzitter van de partij vult zijn rol om te waken over de integriteit van vertegenwoordigers van GroenLinks actief in;
- nodeloos gecompliceerde reglementen en procedures worden opgeschoond en vereenvoudigd.

### 3.3.4 De stuurgroep strategie en campagnes

De stuurgroep strategie en campagnes – het overleg van fractievoorzitters, partijvoorzitter en enkele adviseurs – heeft weinig bijgedragen aan de strategie of de campagnes. De rol van het orgaan is nog altijd onduidelijk. Het interne functioneren van de stuurgroep in de achterliggende periode was niet beter dan dat in de Tweede Kamerfractie. Voor het vertrek van Halsema heeft het vooral gediend om besluiten die in de fractie al waren genomen nog af te kaarten met de andere gremia. Erna werd de samenhang allengs minder en bleven de status van besprekingen en besluiten in de stuurgroep onduidelijk. Op verschillende momenten hebben verschillende personen zich beroepen op besluiten in de stuurgroep, terwijl men zich op andere momenten weinig gelegen liet liggen aan de stuurgroep. De stuurgroep maakte haar functie (het op lijn brengen en binden van de verschillende fracties aan een gezamenlijke strategie voor de partij) niet waar. Deze groepen zouden voortaan de strategische afstemming moeten vormgeven in een afstemmingsoverleg.

Door het gebrek aan effectiviteit van de stuurgroep hebben individuele leden uit de top van de partij op enkele momenten de verantwoordelijkheid naar zich toe willen trekken om orde op zaken te stellen. Daardoor kon het voorkomen dat de voorzitter van de Eerste Kamerfractie – q.q. lid van de stuurgroep, beschouwd als mogelijke partijleider en ook al betrokken geweest bij interventies in de Tweede Kamerfractie – daarna voorzitter werd van de kandidatencommissie. De campagneleider werd gekozen uit de fractie en was zelf kandidaat voor de Tweede Kamerlijst. De commissie is van mening dat dit soort vermenging van functies onwenselijk is. Binnen de partij is voldoende kwaliteit aanwezig om bij het vervullen van dit soort functies niet terug te hoeven vallen op een kleine groep. Het is wel zaak deze mensen te vinden, zodat risico op belangenverstremming wordt vermeden.

#### Aanbevelingen

De commissie beveelt aan dat:

- de stuurgroep strategie en campagnes gaat fungeren als een afstemmingsoverleg.

### 3.3.5 Informele gremia

Ten aanzien van de onrust die bij leden van de partij leeft over informele groepen en gremia die te veel invloed zouden uitoefenen heeft de commissie het volgende geconcludeerd. Informele groepen en gremia horen bij een politieke partij. Prominenten en oudgedienden die elkaar tegen komen, met elkaar bellen, zich meningen vormen en die zich via hun eigen kanalen bekend maken aan de verkozen partijfunctionarissen ook. Wij wijzen er op dat zittende partijvertegenwoordigers dikwijls graag gebruik maken en profiteren van het advies van dergelijke gremia. Dergelijke netwerken zijn onvermijdelijk en gezond. Het is aan de officiële vertegenwoordigers om hun mandaat te gebruiken om verstandig om te gaan met de aangedragen meningen, zich er rekenschap van te geven, er een oordeel over te vellen en er naar te handelen of die naast zich neer te leggen. De

besluiten die partijbestuur, fracties en anderen nemen, vallen de 'informele groepen en gremia' dus geenszins aan te rekenen. Wel merkt de commissie op dat voornoemde groepen 'achter de schermen' bij voorkeur achter de schermen blijven en zich ervan onthouden (sociale) media te gebruiken om invloed uit te oefenen op kwesties die partijintern dienen te worden opgelost.

### **3.3.6. Politiek personeelsbeleid**

#### **Scouting en begeleiding**

De commissie constateert dat de partij politiek talent binnen de partij onvoldoende opspoot en begeleidt tot het klaar is voor een plek op een landelijke of lokale kandidatenlijst. Evenzo heeft de partij het klaarstomen van een opvolger voor de lijsttrekker te weinig aandacht gegeven. Daarnaast was er voor kandidaten van buiten de partij ongeacht hun staat van dienst buiten de partij, te weinig begeleiding. De partij moet met voorrang aandacht geven aan het scouten, opleiden en begeleiden van leden met politieke kwaliteiten.

Kandidatencommissies zijn bij het zoeken naar kandidaten te veel aangewezen op het eigen netwerk waardoor in een beperkte vijver wordt gevist. Dat maakt de partij kwetsbaar en doet de kans op ongelukken bovendien toenemen. Als GroenLinks als partij zowel kwantitatief als kwalitatief wil groeien, is uitbouw van deze vijver een noodzaak. Om kandidaten niet onnodig te ontmoedigen is begeleiding bij de procedures die leiden tot kandidaatstelling wenselijk. Bovendien moeten kandidaten zich gevrijwaard weten van het risico door een kandidatencommissie in een publieke aanbeveling allerlei diskwalificaties toegevoegd te krijgen.

Het gaat bij personeelsbeleid niet uitsluitend om het scouten en aanbrengen van volksvertegenwoordigers. De partij profiteert ook van goed personeelsbeleid als het in de partij aanwezige denkkracht en organisatorische capaciteit beter benut. Het eigen kader is het menselijk kapitaal van de partij en verdient een zorgvuldige behandeling. Naast training van aanwezig kader vraagt dat ook om opleiding tot kader. Naast het vinden en begeleiden van nieuw kader moet er ook oog zijn voor relatiebeheer. Kennis en ervaring van wethouders, raadsleden, oud-wethouders en oud-raadsleden moet beter worden benut.

#### **Keuze politiek leider**

Voor wat betreft het aanwijzen van de politieke leider komt de commissie tot het oordeel dat het niet meer van deze tijd is om dat in kleine kring te regelen. Voor het kiezen van een lijsttrekker moet voortaan een volwaardig referendum met meerdere kandidaten worden georganiseerd, dat open staat voor alle leden. Een geschiktheidsoordeel van een kandidatencommissie, anders dan een vertrouwelijk persoonlijk advies aan de kandidaat, is daarbij overbodig. Bij een tussentijdse wisseling van de fractievoorzitter moet voortaan eveneens een referendum onder de leden worden georganiseerd. In dat geval staat het referendum open voor de leden van de Tweede Kamerfractie. We moeten er op vertrouwen dat de leden uitstekend in staat zijn een politiek

leider te kiezen. Om een geïnformeerde keuze te maken en het referendum substantie te geven moet het voorafgegaan worden door een campagne waarin de kwaliteiten van de kandidaten door de leden zelf getoetst kunnen worden.

#### **Aanbevelingen**

Het politiek personeelsbeleid van de partij moet versterkt worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- het partijbestuur een breed en samenhangend wervings-, scoutings- en opleidingsprogramma instelt en permanent onderhoudt;
- de partij haar lijsttrekker of, bij tussentijdse opvolging, fractievoorzitter in de Tweede Kamer voortaan kiest via een referendum met meerdere kandidaten;
- een dergelijk referendum vooraf wordt gegaan door een campagne waarin de kwaliteiten van de kandidaten door de leden zelf getoetst kunnen worden;
- reeds binnen de partij politiek-actieve leden niet meer benoemd worden voor een tweede functie of opdracht in gevallen waarin dit het gevaar van belangenverstrengeling met zich mee kan brengen.

### **3.3.7 Kiezersgerichte ledenpartij**

Wij merkten hierboven al op dat de verwijdering tussen de Tweede Kamerfractie en de partij mede gevoed is door een verschil van inzicht over de vraag of de partij een 'kiezerspartij' dan wel een 'ledenpartij' zou moeten zijn. De commissie van Ojik beschrijft hoe de partij heeft geprobeerd in deze keuze een middenweg te kiezen, door 'een kiezersgerichte ledenpartij te worden'. Deze poging had echter weinig succes en er zijn diverse conflicten over geweest. Deze situatie is na 2007 niet veranderd. Een belangrijk deel van de Tweede Kamerfractie wilde de partij als een kiezerspartij laten functioneren. Een deel van het partijbestuur en delen van het landelijk bureau wilden ook blijven investeren in GroenLinks als ledenpartij. Het verschil van inzicht bleef hardnekkig bestaan met negatieve gevolgen voor de samenwerking tussen beide groepen. Ook nog in de campagne van 2012 heeft dit verschil van inzicht tot conflicten geleid tussen de fractie en het bestuur en binnen het landelijk bureau. Aan interne versterking of externe politieke prestaties heeft dat conflict niets bijgedragen en het conflict is gebaseerd op een valse tegenstelling. Leden willen ook de kiezer bereiken. De commissie van Dijk is van mening dat het de hoogste tijd is dit gepolariseerde en onvruchtbare conflict naar het verleden te verbannen. GroenLinks moet dus alsnog het idee van 'een kiezersgerichte ledenpartij' invulling geven. De commissie realiseert zich dat waar keuzes moeten worden gemaakt over inzet van middelen ook verschillen van inzicht kunnen bestaan, maar meent dat betrokken professionals die op een verstandige wijze moeten kunnen oplossen.

### **3.3.8 De campagne**

De verkiezingen waren al voor de campagne verloren. In het algemene onderzoek zijn een aantal zaken ten aanzien van de campagne naar voren gekomen die de commissie hier wil benoemen. Wat betreft de vormgeving heeft de

commissie geconstateerd dat er in alle lagen van de partij zeer veel onvrede bestaat over het materiaal. Wij doelen dan met name op het prominente gebruik van de letters NL, maar ook op de teksten op de landelijk beschikbaar gestelde flyers. Nu is er in GroenLinks altijd gemor over het campagnemateriaal, maar dat leden zeggen zich te schamen voor het materiaal of weigeren het te gebruiken is een nieuw gegeven.

Voor wat betreft de organisatie van de campagne meent de commissie dat het onwenselijk is om een kandidaat-Kamerlid vóór het vaststellen van de kandidatenlijst campagneleider te maken: dat geeft een voordeel ten opzichte van de andere kandidaten. Ten tweede heeft de commissie geconstateerd dat geen van de leden van het campagneteam om de campagneleider heen eerder ervaring had in het voeren van een verkiezingscampagne voor de Tweede Kamer. Enkele ervaren krachten en adviseurs die wel beschikbaar waren, zijn nauwelijks betrokken bij de campagne. Pas laat is er extra expertise ingevlogen. Ten derde was het campagneplan zeer beknopt. De wens mee te regeren was leidend bij de strategie die er wel was. Er is verzuimd om, toen eenmaal duidelijk was dat de partij het zeer slecht bleef doen in de peilingen, voor een meer offensieve, oppositionele strategie te kiezen. Een vierde opmerking is dat de verschillende hoofdrolspelers in de campagne weinig contact met elkaar hadden of zelfs langs elkaar heen werkten.

### 3.3.9 Leren van het verleden

Tenslotte hecht de commissie eraan aan te geven dat ze al bij haar eerste bijeenkomst geconstateerd heeft dat veel aanbevelingen uit het rapport 'Scoren in de Linker Bovenhoek' nog steeds bruikbaar zijn. Datzelfde is waar voor andere projecten, adviezen en rapporten die in de tussentijd zijn verschenen. De commissie ziet dat de continuïteit van dergelijke goede initiatieven soms onder druk komt te staan door interne verdeeldheid of politieke actualiteit. Uit het voorbeeld van de Grünen kan geleerd worden dat succesvolle partijen geduldig zijn en koersvast blijven, juist in mindere tijden. *'Het opbouwen van een profiel, zowel op personen als op politieke inhoud, kost jaren en vergt een voortdurende investering.'* Geduld en consistentie zijn voorwaarden voor succes.

## 3.4 KOERS EN INHOUD

### 3.4.1 Inleiding

Uit het kiezersonderzoek komt naar voren dat de inhoudelijke koers van GroenLinks minder van invloed is geweest op de uitslag dan de vorm: het strategisch stemmen, het vertrouwen in GroenLinks en het gedoe. Nog afgezien van de afwegingen van het electoraat constateert de commissie dat er bij deskundigen veel waardering is voor het programma van GroenLinks. De commissie is dan ook niet van mening dat een fundamentele wijziging van de koers is wat de partij nodig heeft om de gunst van de kiezer te herwinnen. Dat laat onverlet dat ook de koers door een belangrijk deel

van de kiezers wordt genoemd als reden om deze keer niet GroenLinks te stemmen. De koers van de partij wordt door veel voormalige kiezers als te onduidelijk gezien.

Behalve de kiezer geven ook leden aan ontevreden te zijn over de koers. In de door de commissie uitgevoerde enquête geven de leden een duidelijk signaal: groen moet voor de meerderheid meer prioriteit krijgen. Dit koppelen zij vaak aan een idealistische, linkse en/of sociale koers. In de brieven die leden aan de commissie van Dijk gestuurd hebben staat inhoud zelfs boven aan. 40% van de genoemde redenen voor het verlies zijn inhoudelijk. Hierbij speelt de steun van GroenLinks voor de politietrainingsmissie in Kunduz een grote rol. Uit het Lenteakkoord worden de daarin voorgestelde hervormingen en bezuinigingen op het gebied van werk- en inkomen genoemd (en dan met name de ontslagrechtversoepeling, de WW-verkortings en het afschaffen van de belastingaftrekbaarheid van de reiskostenvergoeding). Volgens de brieveschrijvers is de koers van GroenLinks te rechts, niet groen genoeg en te onduidelijk. Tenslotte vindt de commissie het belangrijk om op te merken dat de commissie in de gesprekken met de focusgroepen en bij het bestuderen van de diverse discussiefora van de partij geconstateerd heeft dat de partij er in de achterliggende periode te weinig in geslaagd is het onderwerp duurzaamheid te agenderen.

De belangrijkste conclusie ten aanzien van de koers heeft de commissie in de vorige paragraaf al getrokken: die is te weinig in debat met de partij als geheel uitgezet. De Tweede Kamerfractie liep te ver voor de troepen uit en investeerde te weinig in debat met de partijleden. Die laatste konden zich daardoor soms moeilijk herkennen in de koers. Het was lastig de geleerden te sluiten en de onvrede kon lang door blijven werken. De commissie is daarom van mening dat het vooral van belang is dat eventuele aanpassingen van de koers of de keuze voor het innemen van nieuwe standpunten ten aanzien van onderwerpen als ontslagversoepeling, Kunduz of duurzaamheid worden genomen nadat er een uitvoerig debat in de partij over is gevoerd. De commissie is verheugd te constateren dat Bram van Ojik, het wetenschappelijk bureau en diverse meer of minder prominente partijleden al een aanvang hebben gemaakt met het voeren van dit debat. De commissie van Dijk neemt geen voorschot op de uitkomsten van dat debat, maar beperkt zich tot het beschrijven van enkele bevindingen uit haar onderzoek.

### 3.4.2 Consistent verhaal

GroenLinks moet investeren in haar geloofwaardigheid door een consistent en duidelijk verhaal en een heldere visie. De commissie merkt op dat '(on)duidelijkheid' over de koers een bij kiezers én leden terugkomend motief is. Mensen weten niet goed meer waar de partij voor staat, hoe ze de partij politiek moeten plaatsen. De commissie is van mening dat de partij onvoldoende heeft kunnen

duidelijk maken waar de beide onderdelen van haar naam voor staan. De commissie verwijst hier graag naar de conclusies uit het rapport *'Succes en Falen van drie Groene Partijen: Lessen voor GroenLinks'*, dat in 2011 aan de partij werd gepresenteerd maar door de omstandigheden vooralsnog onvoldoende gevolg heeft kunnen krijgen. In dat rapport wordt onder meer het succes van de Grünen in Duitsland onderzocht en worden aanbevelingen gegeven voor een succesvolle Groene politiek. De eerste conclusie is: *'Succesvolle Groene partijen zijn geloofwaardig'*. Die geloofwaardigheid hangt samen met consistentie op de kernelementen inhoud, strategie en communicatie. Het is noodzakelijk kernpunten te definiëren en daarop consistent te blijven. Dat vergt dat er wordt geïnvesteerd in de inhoud. Voorts is het noodzakelijk bij het eigen verhaal en rode draad te blijven en te communiceren vanuit de eigen waarden; een Groene partij moet overtuigend en authentiek zijn en het debat omarmen; *'angst is daarentegen een recept voor falen'*. De partij moet nadenken over de eigen positie in het politieke landschap, maar een belangrijke aanbeveling daarbij is: *'Electorale expansie bereik je vooral door een consistente rode draad te hebben en een visie, niet door de traditionele achterban te negeren als het vizier wordt gericht op een verbreding van het electoraat.'* De commissie van Dijk meent dat de waarden waar GroenLinks voor staat intern wel duidelijk zijn, en dat ook het daarop gebaseerde programma deugt, maar dat de partij er onvoldoende in slaagt daarover een consistent verhaal te vertellen.

### 3.4.3 Regeringsbereidheid

De commissie meent dat de partij zich meer moet richten op het winnen van de gunst van de kiezer en haar bereidheid om deel te nemen aan een regering niet zo hoeft uit te venten. GroenLinks is al lang een geaccepteerde partij. Het is vanzelfsprekend dat we willen besturen en we moeten eerst de kiezer ervan overtuigen ons dat vertrouwen te geven. De onduidelijkheid over de koers van GroenLinks is mede tot stand gekomen door de dominante wens om deel te nemen aan een regering. De partij heeft daardoor veel profiel verloren. Het kiezersonderzoek bevestigt dit. Terwijl de strategie van de partij nog werd ingegeven door de gedachte aan regeringsdeelname, was het voor de kiezer geen reden meer om op GroenLinks te stemmen. Dat er bij veel mensen waardering was voor de getoonde politieke moed bij het Lenteaakkoord en Kunduz leverde dus geen belangrijke reden om vóór GroenLinks te stemmen op, terwijl het wel onduidelijkheid of ontevredenheid schiep over de koers. De commissie verwijst hier opnieuw naar een conclusie van het rapport over het succes van de Grünen: *"Straal Uit dat je wil Regeren, Laat je er Niet Door Verblinden."*

### 3.4.4 Focus in de profilering

GroenLinks heeft de neiging zich op veel verschillende onderwerpen te willen profileren. Daarnaast kiest GroenLinks er nogal eens voor haar nek uit te steken

met vernieuwende en politiek dappere standpunten. Dat op een enkel punt doen kan kiezers ertoe verleiden voor de partij te kiezen, maar eigen aan deze standpunten is vaak dat ze maar door een beperkt deel van het electoraat gedragen worden. De stapeling van onderwerpen die elk een deel van de kiezers kunnen afstoten, zorgt ervoor dat de partij maar voor een zeer beperkt kernelectoraat herkenbaar en aantrekkelijk is. 'Scoren in de Linkerbovenhoek' meldt hier over: *"GroenLinks neemt zich wel eens voor om het aantal onderwerpen waarop zij zich wil profileren te minderen, maar komt toch altijd uit bij het onder de aandacht brengen van een brede waaier van thema's in de categorieën sociaal, groen, internationaal en tolerant. De eigen leden waarderen dat juist. Maar de inwisselbare kiezers krijgen zo veel kans om het oneens te zijn met de partij."* Dit beeld wordt bevestigd door het kiezersonderzoek dat de commissie van Dijk heeft laten uitvoeren. Kiezers die nog wel GroenLinks stemmen zitten vaak aan de extremen van het spectrum. De kiezers die de partij trouw zijn gebleven, zijn zeer groen, progressief en uitgesproken links. De weglopers zijn conservatiever, minder links en hechten minder belang aan groen. Kunduz en de ontslagrecht-versoepeling zijn twee van de specifieke onderwerpen die vaak genoemd zijn als reden om het met GroenLinks oneens te zijn. Beide onderwerpen waren goed onderbouwd en konden worden verdedigd op basis van het partijprogramma of de beginselen van de partij. Ze kregen ook steun van een deel van de leden, maar elk van die twee onderwerpen schrok een groter deel van het electoraat af dan dat het aantrok.

De commissie van Dijk meent dat GroenLinks in haar profilering meer focus moet aanbrengen. Ze moet zich vooral laten zien op de onderwerpen die wezenlijk zijn voor de partij en die aansluiten bij het actuele debat en bij ontwikkelingen in de samenleving.

### 3.4.5 Specifieke thema's

Naast de drie genoemde algemene opmerkingen ten aanzien van de koers en positiebepaling – GroenLinks is te onduidelijk geweest, teveel gericht op regeringsdeelname en GroenLinks kiest op teveel verschillende punten een uniek standpunt – heeft de commissie ten aanzien van specifieke inhoudelijke thema's nog het volgende op te merken.

#### Kunduz

De commissie erkent dat militaire missies voor GroenLinks altijd een buitengewoon kwetsbaar en gevoelig onderwerp zijn. Dat komt doordat de partij een pacifistische traditie kent en een stroming heeft die wil dat Nederland internationaal verantwoordelijkheid neemt voor humanitaire missies. Dit probleem is niet uniek voor GroenLinks maar speelt bijvoorbeeld ook bij de Grünen. Het laat zich niet met een algemene regel oplossen. Kwesties van deze aard moeten daarom telkens opnieuw in een intensief debat binnen de partij

besproken worden. Dat blijkt ook uit de kwestie Kunduz. Sap heeft inmiddels in een interview aangegeven dat de fractie de weerstand in de partij onderschat heeft. De commissie herhaalt dat dit eens te meer aantoont dat het feit dat een stemming op het congres bij dit soort gevoelige onderwerpen niet de plaats kan innemen van een grondig debat.

### **Veranderend politiek landschap**

Dan ten aanzien van oriëntatie van de partij op de buitenwereld en het veranderde politieke landschap. Door veranderingen in de samenleving is het noodzakelijk en lonend te investeren in een vernieuwing van de politieke boodschap op de onbetwiste onderscheidende kernwaarden van GroenLinks: groen en links. De commissie wijst op de volgende ontwikkelingen. Nederland en Europa verkeren nu al ruim 4 jaar in een economische crisis. De gevolgen daarvan worden voor steeds meer mensen voelbaar. Het is voelbaar in de koopkracht voor bijna iedereen, bijvoorbeeld voor mensen die nu 7% worden gekort op hun pensioen. Het is voelbaar in de werkloosheid, als 14% van de jongeren geen werk heeft. En het is bijvoorbeeld voelbaar als het gaat om wonen. Eind 2013 zijn de huizenprijzen naar verwachting 25% gedaald, en er zijn 800.000 huizenbezitters met een huis 'onder water'. Steeds meer huurders hebben een achterstand bij het betalen van de huur en de energierekening, terwijl de woonlasten de komende jaren alleen maar verder zullen stijgen. Dan hebben we het nog niet over de crises waar GroenLinks zich bij uitstek over bekommert, zoals het klimaat, de wereldwijde voedselvoorziening en de uitputting van grondstoffen. Het is een uitdaging voor GroenLinks om deze crises te verbinden en op de 'menselijke maat' te brengen.

Ondertussen vindt er een enorme verbouwing plaats van de sociale, economische en financiële politiek in Nederland. De optelsom van de maatregelen van de kabinetten Rutte I en II en het Lenteakkoord betekent een totale bezuiniging van 46 miljard euro. Daarbij worden vele taboes geslecht en hervormingen doorgevoerd. Deels zijn dat hervormingen die al werden gewenst door GroenLinks, zoals het beperken van de hypotheekrenteaftrek en een voorzichtig begin van belastingvergroening. Maar deels ook zijn dit hervormingen die GroenLinks bestrijdt, zoals bepaalde ingrepen in sociale zekerheid en zorg.

Het politieke landschap is fors veranderd na de opkomst van Fortuyn. Vóór 2002 werd er door een partij – de Centrum Democraten – rechts van de VVD maar één keer één zetel gewonnen. Links van GroenLinks waren er in drie verkiezingen in totaal maar zeven zetels te vergeven. Die werden gewonnen door de SP. Na 2002 is dat anders. In de laatste drie verkiezingen waren er rechts van de VVD gemiddeld 16 zetels te halen per keer en links van GroenLinks werden er gemiddeld 18 zetels verdeeld.

Verder ontstaan er in de samenleving ondertussen allerlei nieuwe samenwerkingsvormen waarin mensen uitvoering geven aan idealen die dicht bij GroenLinks staan. Mensen starten zelf initiatieven om windmolens te bouwen en zonnepanelen te kopen, om migranten op weg te helpen met taal, opleiding en werk, om geld bij elkaar te halen voor vernieuwende culturele projecten, om ondernemers in Afrika te ondersteunen. En in het bedrijfsleven zijn koplopers als de ASN bank of Greenchoice succesvol met zakelijk idealisme. Verder zijn er steeds meer grote bedrijven als Eneco of Unilever die ook grote maatschappelijke ambities uitspreken. Er ligt een sterk accent op 'zelf doen' en mensen kijken hooguit nog met schuin oog wat de politiek doet.

### **Terug naar de Toekomst: Groen en Links**

Alles bij elkaar is er dus veel aanleiding en urgentie om een hernieuwde, inspirerende visie te ontwikkelen waarin GroenLinks haar kijk op de toekomst formuleert en duidelijk antwoord geeft op de vraag wat zij daarin wil betekenen.

Daarbij moet GroenLinks in ieder geval investeren in haar groene profiel; wat betreft partijintern debat, ideeënontwikkeling, externe profilering en contact met duurzame organisaties. Aangezien GroenLinks door het electoraat nog steeds gezien wordt als de groene partij bij uitstek, moet GroenLinks alles op alles zetten om dit dit belangrijke onderwerp te agenderen. Het is belangrijk dit met voorrang op te pakken, aangezien er op het terrein van duurzaamheid grote kansen liggen in de maatschappij. Duurzaamheid is ons onomstreden *Unique Selling Point*. Het thema moet dus worden verbreed naar onderwerpen die veel mensen raken, zoals voedsel, natuur, dierenwelzijn, openbaar vervoer, de fiets. Dat moet gebeuren in een goed debat binnen de partij zodat het duurzame profiel van GroenLinks opnieuw vorm kan krijgen: economisch relevant, sociaal en warm.

Datzelfde geldt mutatis mutandis voor de positiebepaling op het sociaaleconomisch terrein en de invulling van het linkse profiel van GroenLinks. Vernieuwing van het linkse gedachtegoed is noodzakelijk. Een debat over een vrije, meer libertaire positie links van het midden moet gevoerd kunnen worden, zoals ook de discussie over een echt duurzame economie en mogelijk pijnlijke keuzes die daarbij horen gevoerd moet kunnen worden. In die zoektocht moet worden geïnvesteerd in de heldere dialoog met de leden. Inmiddels heeft de nieuwe politiek leider laten weten dat een hernieuwde discussie over onder andere sociaal economische kwesties gevoerd gaat worden. De commissie adviseert om het debat zo breed mogelijk te organiseren en daar voldoende tijd voor te nemen.



## **Aanbevelingen**

Ten aanzien van de inhoud moet de partij:

- investeren in een onderscheidend profiel op de onbetwiste onderscheidende kernwaarden van GroenLinks: groen en links;
- het debat over enkele beeldbepalende issues voeren zodat de partij weer eendrachtig naar buiten kan treden met een duidelijk verhaal;
- de eigen ideeën en waarden weer meer aandacht geven dan regeringsdeelname;
- een nieuwe oppositiestrategie ontwikkelen – een ‘gamechanger’ – die nieuw elan brengt;
- zich meer richten op waarden en de beleving van de kiezer en er minder op vertrouwen dat een programma dat het goed doet in doorberekeningen en lijstjes vanzelf aanspreekt;
- haar voorstellen herkenbaarder vertalen naar de dagelijkse praktijk van de potentiële kiezer.

# AANBEVELINGEN

## PARTIJDEMOCRATIE

De band tussen Tweede Kamerfractie en partij moet hersteld worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- de partij zich omvormt tot open debatpartij, waarbij het bestuur de voorwaarden schept en de fractie het directe debat met de leden actief aangaat;
- de partij een eind maakt aan de onvruchtbare discussie over de vraag of de partij een kiezerspartij of een ledenpartij is en beide gelijkwaardige onderdelen in balans brengt.

## PARTIJBESTUUR

De organisatie van de partij moet versterkt worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- er een partijbestuur wordt aangesteld met de slagkracht, doorzettingsmacht en het politiek gewicht om een gelijkwaardige sparringpartner voor de Tweede Kamerfractie te zijn;
- de strategie van de partij op orde wordt gebracht;
- het partijbestuur slagvaardig kan optreden in de mediacratie van de 21e eeuw en achteraf verantwoording aflegt aan het congres;
- de stuurgroep strategie en campagnes gaat fungeren als een afstemmingsoverleg;
- dat de voorzitter van de partij zijn rol om te waken over de integriteit van vertegenwoordigers van GroenLinks actief invult;
- nodeloos gecompliceerde reglementen en procedures worden opgeschoond en vereenvoudigd.

## OPEN DEBAT

De partij moet zich ontwikkelen tot een open debatpartij. Daartoe beveelt de commissie in samenhang aan dat:

- er gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden van digitale middelen voor ledenraadpleging;
- de Tweede Kamerfractie (maar ook de andere fracties) periodiek in direct debat treden met de leden op regiobijeenkomsten over actuele zwaarwegende politieke thema's;
- het partijbestuur het debat zo organiseert dat het congres gebruikt kan worden voor de afronding van de besluitvorming;
- mits het debat elders in de partij belegd is, het bestaansrecht van de partijraad wordt heroverwogen;
- de permanente programmacommissie en het wetenschappelijk bureau een rol krijgen bij het organiseren van het debat.

## POLITIEK PERSONEELSBELEID

Het politiek personeelsbeleid van de partij moet versterkt worden. Daartoe beveelt de commissie aan dat:

- het partijbestuur een breed en samenhangend werving-, scouting- en opleidingsprogramma instelt en permanent onderhoudt;
- de partij haar lijsttrekker of, bij tussentijdse opvolging, fractievoorzitter in de Tweede Kamer voortaan kiest via een referendum met meerdere kandidaten;
- een dergelijk referendum vooraf wordt gegaan door een campagne waarin de kwaliteiten van de kandidaten door de leden zelf getoetst kunnen worden;
- reeds binnen de partij politiek-actieve leden niet meer benoemd worden voor een tweede functie of opdracht, in gevallen waarin dit het gevaar van belangenverstrengeling met zich mee kan brengen.

## FRACTIE

De druk van de politieke actualiteit mag geen excuus zijn om de interne organisatie niet goed op poten te zetten. De commissie beveelt ten aanzien van het functioneren en de interne organisatie aan dat:

- de fractie in zijn geheel de strategie vaststelt;
- de fractievoorzitter de fractie aanstuurt met aandacht voor professionaliteit en integriteit, met gevoel voor strategie en media;
- er bij aanvang van de fractie voldoende begeleiding is voor nieuwe leden van de groep;
- er tijd gemaakt wordt voor bezinning op de rol van fractielid, voor teambuilding en afspraken over de onderlinge samenwerking;
- er een interne cyclus van functioneringsgesprekken is en een fractiereglement.

## KOERS

Ten aanzien van de inhoud moet de partij:

- investeren in een onderscheidend profiel op de onbetwiste onderscheidende kernwaarden van GroenLinks: groen en links;
- het debat over enkele beeldbepalende issues voeren zodat de partij weer eendrachtig naar buiten kan treden met een duidelijk verhaal;
- de eigen ideeën en waarden weer meer aandacht geven dan regeringsdeelname;
- een nieuwe oppositiestrategie ontwikkelen – een 'gamechanger' – die nieuw elan brengt;
- zich meer richten op waarden en de beleving van de kiezer en er minder op vertrouwen dat een programma dat het goed doet in doorberekeningen en lijstjes kiezers vanzelf aanspreekt;
- haar voorstellen herkenbaarder vertalen naar de dagelijkse praktijk van potentiële kiezers.

## LEREN VAN HET VERLEDEN

De commissie beveelt aan dat de partij lering trekt uit het feit dat veel van de aanbevelingen uit het rapport 'Scoren in de linkerbovenhoek' vijf jaar na dato nog steeds bruikbaar zijn. Borg de uitvoering van de aanbevelingen en acties waar de partij op basis van dit rapport toe besluit daarom zorgvuldig.