



**ZIJ AAN ZIJ**

*werken aan  
herstel!*

Evaluatie Tweede Kamerverkiezingen  
*17 maart 2021*

## INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2. Kandidaatstellingsprocedure</b>	<b>9</b>
2.1. Terugblik evaluatierapporten	9
2.2. Kandidaatstellingsprocedure	9
2.3. Bevindingen	12
<b>3. Verkiezingsprogramma</b>	<b>16</b>
3.1. Terugblik evaluatierapporten	16
3.2. Proces opstellen verkiezingsprogramma	16
3.3. Bevindingen	21
<b>4. Lijsttrekkersverkiezing &amp; leiderschapswissel</b>	<b>27</b>
4.1. Terugblik evaluatierapporten	27
4.2.1. Aanloop lijsttrekkersverkiezing	27
4.2.2. Bevindingen	29
4.3.1. Verloop lijsttrekkersverkiezing	30
4.3.2. Bevindingen	32
4.4.1. Leiderschapswissel	34
4.4.2. Bevindingen	34
<b>5. Campagne</b>	<b>37</b>
5.1. Terugblik evaluatierapporten	37
5.2. Campagne	38
5.3. Bevindingen	40
<b>6. Duiding van de uitslag</b>	<b>47</b>
6.1. Terugblik evaluatierapporten	47
6.2. Verkiezingsuitslag Tweede Kamerverkiezingen 2021	48
6.3. Bevindingen	50
<b>7. Maak werk van 'Zij aan zij'</b>	<b>52</b>
Bouwen vanuit de inhoud	52
Bouwen aan partijcultuur	53
Bouwen aan organisatiestructuur	54
Bouwen aan lerend vermogen	55
<b>Contactlijst</b>	<b>56</b>
<b>Samenstelling van de commissie</b>	<b>57</b>

## VOORWOORD

Op 24 april is onze evaluatiecommissie gestart met haar werkzaamheden. Toen wij aan deze opdracht begonnen realiseerden wij ons dat onze opdracht niet eenvoudig zou zijn. De afgelopen 10 weken zijn wij geregeld verrast door ontwikkelingen binnen de partij en de Haagse politiek die ons werk nog complexer hebben gemaakt.

De commissie is onder de indruk van de grote betrokkenheid van velen bij onze partij. Op tal van manieren hebben mensen contact met ons gezocht. Velen hebben ons via de ledenenquête of op andere wijze deelgenoot gemaakt van hun observaties en gedachten. Veel dank daarvoor.

De afgelopen anderhalf jaar heeft een enorm beroep gedaan op de inzet van velen: kandidaten, vrijwilligers, leden van het landelijk bestuur en de verenigingsraad, bewindspersonen en niet in de laatste plaats de medewerkers. Stuk voor stuk hebben zij een enorme hoeveelheid werk verzet. Soms is het bijna onmogelijke aan inzet geleverd. De commissie is zich ervan bewust dat dit nog steeds diepe sporen trekt.

De commissie heeft dankbaar gebruik gemaakt van alle eerdere evaluaties, de resultaten van de ledenenquête en mondelinge en schriftelijke informatie die met ons is gedeeld. We hebben de afgelopen weken in vertrouwen met heel veel mensen gesproken. We constateren dat op veel onderdelen eensgezindheid bestaat over de dingen die goed zijn gegaan en de dingen die anders en beter moeten.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat voldoende perspectief bestaat voor onze partij om weer een rol van betekenis te gaan spelen, mits de hierna geformuleerde aanbevelingen worden geïmplementeerd in het beleid en uitgevoerd via concrete acties.

Onze aanbevelingen staan in een traditie van eerdere rapporten van andere evaluatiecommissies. We moeten helaas constateren dat veel van de eerdere conclusies en aanbevelingen niet of slechts ten dele zijn uitgevoerd. Daarmee constateert de commissie dat het lerend vermogen in onze partij klein is.

De commissie beveelt aan dat het landelijk bestuur en de verenigingsraad dit keer een meerjarenplan en een jaarlijks uitvoeringsprogramma (met concrete acties) opstellen. Daarnaast ligt een verantwoordelijkheid bij de fractie en bewindspersonen om hun rol te pakken om het Team CDA-gevoel te ontwikkelen en tot stand te laten komen. Dat is urgent.

De commissie bedankt iedereen die op wat voor manier dan ook een bijdrage heeft geleverd aan ons werk. We bedanken het landelijk bestuur en de verenigingsraad voor het in ons gestelde vertrouwen. In het bijzonder willen wij Frank Dunsbergen en Ymkje van 't Riet bedanken voor de ondersteuning die zij de commissie in de volle breedte hebben gegeven.

*Sarah Alsalhawi, Annet Doesburg, Jan Jacob van Dijk, Bouke Geerlings, Mark Janssen-van Gaal, Theo Rietkerk en Liesbeth Spies*

## 1. INLEIDING

Voor u ligt het resultaat van de evaluatie van de aanloop naar en uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen van 17 maart 2021 die op verzoek van het landelijk bestuur en de verenigingsraad is uitgevoerd.

### OPDRACHT

In de opdracht die het landelijk bestuur en de verenigingsraad de commissie meegaf wordt gevraagd om reflectie en evaluatie met als doel te leren van de processen in aanloop naar en bij de Tweede Kamerverkiezingen, en te komen tot bruikbare aanbevelingen met het oog op de toekomst.

Meer specifiek vraagt het landelijk bestuur om in de evaluatie aandacht te besteden aan de volgende zaken:

- Het proces ter voorbereiding op de kandidaatstelling en de kandidaatstelling;
- Het opstellen van het verkiezingsprogramma, waaronder het gehele proces rond amendering en de doorvertaling van het verkiezingsprogramma naar de CPB-doorrekening;
- Het proces rond de lijsttrekkersverkiezing en de leiderschapswissel;
- Evaluatie van de voorbereiding en organisatie van de campagne, de gevoerde campagne en een nadere duiding van de uitslag.

### RANDVOORWAARDEN

Aan de commissie is verzocht om in korte tijd een rapport op te leveren. Dit vraagt om een compacte, krachtige en kernachtige evaluatie. De commissie is op 24 april jl. gestart met haar werk en levert op verzoek haar rapport begin juli 2021 op.

### *Doel van het rapport*

Doel van het rapport is om te komen tot aanbevelingen die het functioneren van de partij bevorderen, met daarbij in het bijzonder aandacht voor de wijze waarop verantwoordelijkheden voor de uitvoering belegd kunnen worden. Het rapport van de commissie is conform de opdracht een evaluatierapport en geen verantwoordingsrapport.

Daarnaast is aandacht voor het benoemen van electorale uitdagingen en het inzichtelijk maken van potentieel electoraat. Speciale focus ligt op aanbevelingen die kunnen bijdragen aan een goede campagne voor de Gemeenteraadsverkiezingen in 2022. Overkoepelend doel is om bij te dragen aan het lerend vermogen van de partij.

### **Periode van evaluatie**

De commissie hecht eraan om aan het begin van het rapport de periode waarop de evaluatie betrekking heeft duidelijk af te bakenen. Het onderzoek naar de aanloop naar en de uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen stopt op de dag van de verkiezingsuitslag, 18 maart 2021. De periode erna valt buiten de opdracht van de commissie.

### **Onafhankelijkheid**

De commissie heeft haar werk als onafhankelijke evaluatiecommissie kunnen doen. Zij heeft inzage gekregen in alle gevraagde informatie, medewerking gekregen van allen die zijn uitgenodigd. Velen hebben ook verzocht om een gesprek met de commissie. Ook daar heeft de commissie gehoor aan gegeven.

### **Vertrouwelijkheid**

De commissie heeft ervaren dat de vertrouwelijkheid van de gesprekken heeft bijgedragen aan een open reflectie door alle betrokkenen. Vanuit diezelfde betrokkenheid staan in dit rapport derhalve geen direct herleidbare citaten.

## **IMPACT VAN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN: STIKSTOF EN CORONA**

Voordat we te maken kregen met de coronapandemie ging Nederland gebukt onder de stikstofcrisis. Het CDA had hier veel last van. Dat kwam onder andere tot uitdrukking bij de bespreking van het rapport 'Zij aan zij' en bij de politieke crisis in Brabant. Het zorgde voor een groeiende polarisatie binnen de partij over het dilemma tussen duurzaamheid en het opkomen voor de belangen van de agrarische sector.

Eind 2019 dook corona op in China. Het virus verspreidde zich in hoog tempo wereldwijd; de coronapandemie is een feit. De bestrijding ervan had grote invloed op al ons denken en doen. Dit maakte dat alle activiteiten van het CDA in deze periode in lijn met de corona maatregelen moesten plaatsvinden. Bovendien draagt het CDA voluit mede verantwoordelijkheid voor het gevoerde beleid. Het ontbreken van ontmoeting en persoonlijk contact was een extra uitdaging bij alle activiteiten die de commissie in de evaluatie beschouwt.

## **WERKWIJZE**

De commissie heeft voor de evaluatie gebruikt gemaakt van diverse **interne en externe bronnen**. Er is gebruik gemaakt van evaluaties die gehouden zijn door diverse provinciale afdelingen. Ook eerdere evaluatierapporten naar

aanleiding van de verkiezingen door de commissies Frissen, Rombouts, Van Rij en Krijger blijken nog steeds grote actualiteitswaarde te hebben. Deze zijn door de commissie bestudeerd.

Als start van de evaluatie is een **ledenenquête** uitgezet. Zij vormen immers de basis van onze partij en zijn daarom als eerste aan zet om input te leveren. In een week tijd ontvingen wij bijna 3500 ingevulde enquêteformulieren. De input van leden vormt een waardevolle start van de evaluatie.

Daarnaast beschikte de commissie over een **eigen emailadres** waar leden hun vragen, informatie of zienswijze met de commissie konden delen. We hebben ruim 100 mails ontvangen.

Om inzicht te krijgen in het verloop van processen op de verschillende onderdelen van evaluatie, te weten kandidatenlijst, programma, lijsttrekkersverkiezingen en leiderschapswissel, campagne en duiding van de uitslag zijn **presentaties** door betrokkenen gegeven aan de hele commissie.

Verder heeft de commissie **gesprekken** met vele betrokkenen gevoerd. Deze gesprekken vonden deels digitaal en deels in een fysieke setting plaats, veelal door een delegatie van de commissie. Daarnaast heeft de commissie ervoor gekozen een aantal gesprekken in een groepssetting te organiseren.

Achterin het rapport vindt u een lijst van personen en groepen waarmee gesproken is, waarbij hen allen nadrukkelijk vertrouwelijkheid is gegarandeerd. De commissie dankt een ieder die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport.

## **FUNCTIE VAN EEN POLITIEKE PARTIJ**

De commissie hecht eraan om als referentiekader een perspectief te schetsen van de functie van een politieke partij:

Een politieke partij is een gemeenschap van mensen die rondom de uitgangspunten gezamenlijk een visie ontwikkelen op de toekomst van onze samenleving. In de statuten en het program van uitgangspunten zijn onze vier uitgangspunten vastgelegd: solidariteit, publieke gerechtigheid, gespreide verantwoordelijkheid en rentmeesterschap. Zij zijn de basis van ons handelen. Het is aan de partij om een concrete invulling aan deze uitgangspunten te geven. Door ontwikkelingen in de samenleving, economie, technologie en wereldorde is permanent behoefte aan het doordenken van de gevolgen van deze ontwikkelingen voor onze politieke standpunten. Zeker daar waar formulering van standpunten niet automatisch tot

eensgezindheid leidt. De partijvoorzitter behoort hierin samen met het landelijk bestuur het voortouw te nemen en dit inhoudelijke debat permanent te laten plaatsvinden. De start van de discussie kan plaatsvinden bij het Wetenschappelijk Instituut of andere partijorganen, maar het formuleren van standpunten gebeurt samen met de leden. Met elkaar bepalen de leden de koers van de partij. De standpunten zijn leidend als inbreng door onze volksvertegenwoordigers in het debat. Van een politieke beweging mag je verwachten dat zij via permanente campagne haar gedachtegoed actief uitdraagt en waar mogelijk omzet in beleid. Door kiezers achter zich te scharen vergroot zij de mogelijkheid om haar plannen uit te voeren en overheidsbeleid te beïnvloeden.

Daarnaast heeft de partij scouting, recrutering en selectie van kandidaten als functie. Zij heeft tot taak te zorgen voor mensen die het waard zijn om het CDA te vertegenwoordigen. Zij activeert mensen om mee te denken en mee te doen. Hun houding en gedrag moeten in overeenstemming zijn met de uitgangspunten; dat is de basis voor integer handelen. Daarnaast moeten mensen onze concrete standpunten kunnen vertalen in praktische voorbeelden en ons gedachtegoed kunnen uitdragen. Zorgdragen voor toerusting en scholing van mensen is hierbij een belangrijke taak van de partij. Stevig HRM-beleid is hierbij noodzakelijk.

Om dit proces tot stand te kunnen brengen zijn een betrokken en ervaren landelijk bestuur en een (bijna) fulltime (0.8-1.0) voorzitter nodig. Zeker in een tijd van social media, een versplinterde samenleving en een polariserend politiek landschap zijn dit noodzakelijke voorwaarden.

## **IMPACT VAN GEWIJZIGDE CONTEXT**

De commissie constateert dat alhoewel de periode na 18 maart geen onderdeel van de evaluatie is, deze periode impact heeft op de aan het rapport verbonden verwachtingen. Gewijzigde omstandigheden zorgen voor een andere constellatie waarin het rapport verschijnt. De heftigheid van de (partij)politieke realiteit raakt het werk van de commissie. Mensen verwachten antwoorden en kijken daarbij in de richting van de commissie. In het kader van verwachttingsmanagement hecht de commissie eraan te herhalen dat haar opdracht zich beperkt tot evaluatie, vormen van een oordeel op grond van bevindingen, het trekken van lessen en doen van aanbevelingen voor de toekomst. De commissie gaat ervan uit dat de door de commissie gedane aanbevelingen door het landelijk bestuur en de verenigingsraad worden opgepakt.



## 2. KANDIDAATSTELLINGSPROCEDURE

### 2.1. TERUGBLIK EVALUATIERAPPORTEN

Aan de start van de analyse blikken wij ruim tien jaar terug. Naar de evaluaties van Frissen (2010), Rombouts (2012), Van Rij (2017) en Krijger (2019). Welke aanbevelingen van deze commissies kunnen wij benutten in het evaluatieproces? Een aantal rode draden komt naar voren.

#### *Meer aandacht voor scouting en talentontwikkeling*

In alle genoemde evaluatierapporten staat als aanbeveling het verbeteren en versterken van het scoutingsproces. Meer aandacht voor permanente scouting en talentontwikkeling is belangrijk om te borgen dat de kandidatenlijst voldoende herkenbaar en kundig is. De Commissie Van Rij beveelt hierbij concreet aan om een landelijke scoutingscommissie in het leven te roepen.

#### *Herkenbaarheid: regio & thema versus kwaliteit*

Een ander aspect is de wisselwerking tussen regionale of thematische vertegenwoordiging enerzijds en borging van de kwaliteit anderzijds. Dit wordt door alle voorgaande evaluatiecommissies opgemerkt. Hierbij hebben de commissies een verschillende inslag. De rode draad is dat regionale en thematische spreiding van belang is, maar dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit. Zo is het relevant om te zoeken naar volksvertegenwoordigers die tussen de mensen staan en in staat zijn om te inspireren, enthousiasmeren en verbinden, aldus de Commissies Rombouts en Krijger. Ook merken de Commissies Van Rij en Krijger op dat het belangrijk is om herkenbare kandidaten te rekruteren voor electorale wingebieden, zoals de stad of richting jonge gezinnen, vrouwen en bi-culturelen. Verder beveelt de Commissie Van Rij aan om te werken met staartlijsten ter bevordering van de regionale herkenbaarheid. Tegelijkertijd adviseren de Commissies Rombouts en Van Rij om te werken met kwaliteitszetsels om de kwaliteit te borgen.

#### *Heldere procedure*

Een laatste onderdeel waar de Commissie Frissen aandacht aan schenkt, is het creëren van openheid in de procedure rondom de kandidaatstelling, alsook het hanteren van heldere termijnen. De Commissie Rombouts vult hierop aan door op te merken dat hier in 2012 goed rekening mee gehouden is.

### 2.2. KANDIDAATSTELLINGSPROCEDURE

Formeel startte het kandidaatstellingsproces in januari 2020. Op het gebied van HRM werd in de jaren daaraan voorafgaand geïnvesteerd in het versterken van de provinciale scoutingscommissies, het inrichten van een talentenpool, het voeren van HRM-gesprekken en het organiseren van bijeenkomsten, zoals vrijdagmiddagborrels of de Carrière dag voor Vrouwen.

Op 31 januari 2020 ging de verenigingsraad akkoord met de voorgestelde selectieprocedure en bijbehorende profielschetsen. Ook werd de opdracht voor de vertrouwenscommissie vastgesteld. De vertrouwenscommissie kreeg de opdracht mee om de nieuwe kandidaten te toetsen op geschiktheid, waarbij de profielschets en het functieprofiel als toetsingskader gelden. Verder was het criterium dat alle kandidaten op de kandidatenlijst als 'geschikt' gekwalificeerd moeten zijn en de verkiesbare kandidaten bovendien als 'zeer geschikt'. Kwaliteit was daarmee het leidende principe voor regionale en thematische spreiding. Een transparante procedure en helderheid aan de voorkant, alsook verwachtingsmanagement zijn meegegeven als aandachtspunten. Opdracht voor het werk van de vertrouwenscommissie was dat zij alleen adviseerde over de geschiktheid van kandidaten. Zij speelde geen rol in de volgorde van de kandidaten op de lijst, dat is een taak van het landelijk bestuur.

De procedure omtrent zittende Kamerleden liep parallel en werd georganiseerd door het landelijk bestuur. Daarnaast werd in de opdracht de drietermijnenregel als uitgangspunt meegegeven.

### Selectieproces

Aan de start van het selectieproces kregen lokale en provinciale afdelingen de mogelijkheid om maximaal vijf leden voor te dragen. 110 afdelingen maakten van deze mogelijkheid gebruik. Daarnaast gaf het landelijk bestuur het CDJA en het (landelijk) CDAV eveneens de mogelijkheid om vijf kandidaten voor te dragen. Ook werd de provinciale afdelingen de mogelijkheid geboden een regiokandidaat voor te dragen. Deze kandidaat werd automatisch uitgenodigd voor een gesprek in de eerste gespreksronde. Vijf provincies maakten van deze gelegenheid gebruik. Kandidaten konden ook rechtstreeks solliciteren bij de commissie. Er was deze keer gekozen voor een korte sollicitatieperiode van drie weken tussen 1 en 22 mei 2020. In alle gevallen, dus voorgedragen of niet, gold dat een persoonlijke sollicitatie aan de vertrouwenscommissie gericht moest worden.

Meer dan 270 kandidaten toonden interesse. Uiteindelijk startten 234 kandidaten aan het sollicitatieproces. De commissie voerde met drie commissieleden een briefselectie uit. 106 kandidaten werden vervolgens telefonisch uitgenodigd voor een gesprek. Vanwege corona vonden de gesprekken digitaal plaats. De kandidaten die niet doorgingen naar de gespreksronde werden door de commissieleden gebeld en kregen een mail met mogelijkheden om zich op andere terreinen voor het CDA in te zetten. Voor de tweede ronde werden 64 sollicitanten uitgenodigd, waarvan 42% vrouwen en 6% jongeren (< 30 jaar). Deze tweede ronde bestond uit een

praktijkronde met de onderdelen: interview, debatteren, groepsopdracht en gesprek. Hierbij zat als onderdeel om geschiktheid te toetsen ook een test om te kijken hoe om te gaan met onverwachte persvragen. In deze ronde werd gekeken naar competenties, persoonlijkheidskenmerken en motivatie. In beide ronden werd overlegd met de adviseurs van de commissie, partijvoorzitter Rutger Ploum en fractievoorzitter Pieter Heerma. De commissie besteedde bij haar selectie specifiek aandacht aan opleidingsniveau, leeftijd, gender, stad/regio en bi-culturele achtergrond. Aan het eind van de selectieprocedure, op de (digitale) kennismakingsdag (3 oktober 2020) droeg de vertrouwenscommissie 50 kandidaten over aan het landelijk bestuur.

### **Traject zittende Kamerleden**

Het landelijk bestuur was verantwoordelijk voor het traject met de zittende Kamerleden. Hiertoe werden beoordelingsgesprekken gevoerd door partijvoorzitter Rutger Ploum en fractievoorzitter Pieter Heerma. Het landelijk bestuur maakte de keuze om naast een aantal zittende Kamerleden ook te kiezen voor vernieuwing. Vanaf het moment dat de kennismakingsdag plaatsvond liep het traject van de nieuwe kandidaten en de zittende Kamerleden gelijk op.

Taak van het landelijk bestuur was om de 50 kandidaten die door de vertrouwenscommissie (zeer) geschikt bevonden zijn en de lijst met zittende Kamerleden in elkaar te schuiven tot één advieslijst. Tussen 9 tot en met 26 oktober vonden acht bestuurlijke overleggen plaats in wisselende samenstellingen (verenigingsraad, landelijk bestuur met adviseurs, landelijk bestuur zonder adviseurs en landelijk bestuur in klein comité) die leidde tot de vaststelling van de advies-kandidatenlijst. Het formele beslissingsmoment vond plaats op 25 oktober, waarna het landelijk bestuur formeel de advieslijst vaststelde. De Verenigingsraad gaf op 26 oktober zijn goedkeuring. Leden van het landelijk bestuur belden vervolgens met de kandidaten om hen te informeren over hun plek op de advieslijst. 14 kandidaten gaven aan deze plek niet te aanvaarden.

### **Vaststelling kandidatenlijst**

Na vaststelling van de advies-kandidatenlijst werd de lijst, vergezeld van een stembiljet, gedeeld met de gemeentelijke afdelingen. In lijn met het kandidaatstellingsreglement hadden de leden het laatste woord over de definitieve kandidatenlijst. Dit proces verliep op dezelfde wijze als voorgaande jaren. Afdelingen mochten hun stem uitbrengen via een papieren stembiljet. De gemeentelijke Algemene Ledenvergaderingen om te stemmen over de advieslijst werden grotendeels digitaal gehouden. De uitkomst van de

stemming werd opgemaakt door een stemcommissie. Hier werden geen onregelmatigheden aangetroffen. De stemming door de leden bracht enkele kleine verschuivingen teweeg. De uiteindelijke bekrachtiging van de kandidatenlijst vond plaats tijdens het partijcongres van 16 januari 2021.

## **2.3. BEVINDINGEN**

### ***Selectieproces***

Het selectieproces van nieuwe kandidaten wordt in nauwe samenwerking georganiseerd door de voorzitter van de vertrouwenscommissie en de senior HRM van het partijbureau. De commissie constateert dat aanbevelingen uit vorige evaluaties zijn opgevolgd in het doorlopen proces. Het proces kenmerkte zich door professionaliteit en zorgvuldigheid. Tijdens gesprekken met de evaluatiecommissie is door veel kandidaten waardering geuit voor het kandidaatstellingsproces. Het proces is een blauwdruk voor de toekomst.

### ***Opstelling kandidatenlijst***

De commissie constateert dat de verenigingsraad bij de opstelling van de kandidatenlijst meer aandacht heeft gehad voor kandidaten uit de eigen regio dan voor de kwaliteit van de kandidaten. Deze houding schuurt met de opdracht aan de vertrouwenscommissie. De laatste fase van het samenstellen van de lijst wordt door velen als een black box ervaren. Ook bij het vaststellen van de advieslijst door de verenigingsraad is de regionale vertegenwoordiging een dominant criterium geweest. Dit maakt dat sommige kandidaten die door de vertrouwenscommissie als zeer geschikt zijn gekwalificeerd toch op een lage plaats op de advieslijst zijn gekomen.

### ***Ervaring versus vernieuwing***

Het valt de commissie op dat de drietermijnenregel niet consequent onderdeel uitgemaakt lijkt te hebben van de functioneringsgesprekken met de zittende Kamerleden.

Inzetten op de combinatie van continuïteit en ervaring op de kandidatenlijst versus vernieuwing blijft een lastig dilemma. In het belang van zittende Kamerleden moet in functioneringsgesprekken scherper aangegeven worden hoe men kijkt naar doorgaan of niet doorgaan. Voortgangsgesprekken mogen scherper worden gevoerd, waarbij zowel positieve als negatieve signalen eerder en duidelijk moeten worden gegeven. Ook een positief signaal over functioneren geeft geen garanties of rechten voor een nieuwe termijn.

### ***Diversiteit***

Bij de selectie van kandidaten wordt gekeken naar leeftijd, opleidingsniveau, bi-culturele achtergrond, gender en regio. De commissie constateert dat

ondanks alle eerdere aanbevelingen de diversiteit op de lijst beperkt is, ondanks de speciale aandacht die in het selectieproces is geweest voor kandidaten met een bi-culturele of MBO achtergrond. Daarmee is de lijst een onvoldoende afspiegeling van de samenleving. Leden geven in de enquête aan dat expliciet aandacht moet bestaan voor diversiteit en verjonging op de lijst. Kijk bij het werven ook naar kandidaten buiten het kernelectoraat en naar de specifieke achterban van kandidaten. Diversiteit is en blijft een aandachtspunt voor de toekomst. De bestaande structuur van HRM-coördinatoren in de provincies waarin in de afgelopen periode zichtbaar is geïnvesteerd, kan dit proces ondersteunen. Bij scouting en rekrutering moet hier blijvend aandacht voor zijn op zowel lokaal, provinciaal als landelijk niveau. Op landelijk niveau is de HRM-afdeling, die momenteel bestaat uit één persoon, kwetsbaar gebleken. Versterking van het HRM-team is gewenst, bijvoorbeeld door expertise in de partij intensiever te benutten.

### **Voordracht (regio)kandidaten**

Het werken met speciaal door provinciale afdelingen benoemde regio-kandidaten was nieuw. Deze werkwijze vraagt om goed verwachtingsmanagement aan de voorkant. Het zijn van regiokandidaat heeft het gevaar in zich dat een kandidaat zich vooraf verzekerd voelt van een verkiesbare plek op de lijst, terwijl dit niet in alle gevallen terecht is. De vertrouwenscommissie voelde zich gehinderd door het feit dat verwachtingen van kandidaten bij gesprekken met de vertrouwenscommissie verschillend waren. Dit creëert onnodige teleurstelling. De regiokandidaat is geïntroduceerd om de rol van regio's te benadrukken, wat de commissie betreft is dit vanwege de verwarring die het oplevert niet de juiste vorm. In het verlongde hiervan adviseert de commissie om voordrachten door gemeentelijke of provinciale afdelingen of netwerken te heroverwegen. Dit kan valse verwachtingen wekken. Gekeken moet worden hoe je inspraak vanuit het land borgt, hierbij kunnen de provinciale HRM-commissies een rol spelen.

### **Regio versus kwaliteit**

In de opdracht van de vertrouwenscommissie staat aangegeven dat bij het zoeken van geschikte kandidaten kwaliteit boven regionale en thematische spreiding gaat. Uit de ledenenquête blijkt dat leden dit uitgangspunt onderschrijven. Tevens geven zij daarbij aan dat kwaliteit ook boven vernieuwing gaat. Expertise en kennis van (regionale) thema's wordt door leden gewaardeerd. In de enquête wordt door leden aangegeven dat in de top 15 van de lijst kandidaten uit Zuid-Holland worden gemist. Dit komt mede door de lijsttrekkerswissel.

## Staartlijsten

Net als bij eerdere verkiezingen is ook dit jaar gewerkt met staartlijsten. Dit biedt de mogelijkheid om per kieskring regionale kandidaten op te nemen op de kandidatenlijst. In 20 kieskringen is gewerkt met een staartlijst. Dit heeft gemaakt dat het CDA met zo'n 370 kandidaten deelnam aan de Tweede Kamerverkiezingen. Net als bij de Tweede Kamerverkiezingen van 2017, behaalden de staartlijstkandidaten weinig stemmen; samen slechts 2,4% van het totaal aantal stemmen op het CDA. De keuze voor staartlijsten zorgde door de veelheid aan kandidaten voor minder eenheid. Overigens leverde dit veel extra werk op voor het partijbureau, zowel procedureel als in de ondersteuning tijdens de campagne. Alles afwegend adviseert de evaluatiecommissie bij volgende verkiezingen geen gebruik te maken van staartlijsten of met een staartlijst van maximaal vijf kandidaten (zoals het geval was bij de TK-verkiezingen van 2017).

## Terugtrekken na plaatsing

In het proces rond de totstandkoming van de uiteindelijke kandidatenlijst is het de commissie duidelijk geworden dat 14 van de 51 kandidaten die in eerste instantie op de advieslijst waren geplaatst zich na het vernemen van hun plek hebben teruggetrokken. In het besef dat een ieder hiervoor zijn of haar redenen heeft, roept dit bij de commissie vragen op. Naast het feit dat een weloverwogen opgestelde advieslijst hierdoor uit balans raakt, strookt dit niet met de verwachting dat een kandidaat bereid is om voor de partij op de lijst te staan; ongeacht de uiteindelijke plek. Het valt de commissie op dat sommige kandidaten hoge eisen stellen als het gaat om de plek die zij (willen) krijgen op de lijst, waarmee het soms meer een onderhandelingsproces lijkt dan een kandidaatstellingsprocedure.

## AANBEVELINGEN

- **Het selectieproces is een blauwdruk voor de toekomst. Continueer de ingezette route ten aanzien van HRM en benut de in de partij aanwezige expertise intensiever;**
- **Geef specifieke deskundigheden/expertises in de top 15 meer prioriteit dan regionale spreiding;**
- **Om in de toekomst de kandidatenlijst een afspiegeling van de samenleving te laten zijn moet een HRM-actieplan worden opgesteld om deze doelstelling te realiseren;**
- **Besteed tijdig aandacht aan verwachtingsmanagement van zittende Kamerleden. Handhaaf de drietermijnenregel en maak deze onderdeel van dit proces;**

- Vanwege een onvoldoende gebleken meerwaarde moeten staartlijsten en voordrachten van (regio)kandidaten worden heroverwogen en vervangen door een ander instrument om regionale herkenbaarheid te borgen;
- Om een evenwichtig samengestelde advieslijst te waarborgen moeten de verwachtingen rondom de plaatsing op de lijst aan de voorkant besproken worden om zo terugtrekken van de lijst te voorkomen.

## 3. VERKIEZINGSPROGRAMMA

### 3.1. TERUGBLIK EVALUATIERAPPORTEN

#### *Moderne uitwerking christendemocratisch gedachtegoed*

Het christendemocratische gedachtegoed is onverminderd relevant. Ook de Commissies Frissen en Krijger zijn tot deze conclusie gekomen. Wel vraagt dit (tijdloze) gedachtegoed een uitwerking die is toegesneden op de problemen van de tijd. Zo bevelen Frissen en Krijger aan om de vier uitgangspunten van het CDA als basis te nemen en tot een moderne en concrete uitwerking te komen. Geen herbronning, maar uitwerking. De Commissie Frissen neemt hierbij de aanbevelingen van het Strategisch Beraad als voorbeeld en de Commissie Krijger haalt 'Zij aan zij' aan.

#### *Organiseer discussie in de partij*

Waar alle evaluatiecommissies op terugkomen, is de oproep om discussie te organiseren binnen de partij. Concreet wijzen de Commissies Frissen en Rombouts de partijvoorzitter aan als eerstverantwoordelijke. De partijvoorzitter moet bewaken dat een inhoudelijk lange termijn agenda tot stand komt. De fractievoorzitter van de Tweede Kamer is verantwoordelijk voor de concrete doorvertaling in de dagelijkse politiek. De Commissie Frissen gaat een stapje verder. Zij adviseert om het denkwerk meer te borgen en het WI aan te wijzen als aanjager en denktank. De uitkomst is onderwerp van gesprek in partijbestuur en bij de leden. De Commissie Rombouts bouwt hierop voort met het advies om te werken met korte, activerende notities.

#### *Maak gebruik van de kennis en kunde binnen en buiten de partij*

De evaluatiecommissies zijn onverminderd positief over de denkracht in onze partij. Zij roepen op om hier breed gebruik van te maken. De Commissie Frissen adviseert om gebruik te maken van netwerken om kennis en kunde met elkaar te verbinden. De Commissie Rombouts gaat hierop door en roept op om ook kennis van binnen en van buiten de partij in te zetten. Dit heeft volgens de Commissie Van Rij goed vorm gekregen door de organisatie van de CDA1000, waarin CDA'ers uit het hele land hebben nagedacht over thema's voor het verkiezingsprogramma.

### 3.2. PROCES OPSTELLEN VERKIEZINGSPROGRAMMA

Het proces rond de totstandkoming van het verkiezingsprogramma startte tijdig. In de periode 2018-2019 hielden Pieter Heerma, Wopke Hoekstra en Hugo de Jonge diverse lezingen die relevant basismateriaal bevatten voor het verkiezingsprogramma.



## Zij aan zij

Vanaf 2019 werd gewerkt aan de totstandkoming van het discussiestuk 'Zij aan zij'. Bij de totstandkoming van 'Zij aan zij' waren vele CDA'ers betrokken. Op het congres AppèlXL op 9 november 2019 werd aan de hand van 'Zij aan zij' met 1000 CDA'ers gesproken over de politieke koers. Een jaar eerder op 24 november 2018 werd tijdens de Dag van de Christendemocratie ook al over 'Zij aan zij' gediscussieerd. 'Zij aan zij' gaf een visie richting 2030 en was een belangrijk document als basis voor het verkiezingsprogramma. De leden ontvingen 'Zij aan zij' positief. Daarnaast waren andere uitgaven van het WI, partijbureau en diverse expertisenetwerken beschikbaar gesteld aan de programmacommissie.

## Opdracht programmacommissie

Op 31 januari 2020 ging de Verenigingsraad akkoord met de opdracht voor de programmacommissie. Hierin kreeg de programmacommissie de opdracht mee om een CDA Agenda2025 op te stellen die gebaseerd was op onze principes en uitgangspunten en een visie schetste op de toekomst. Tegelijkertijd diende de Agenda2025 voldoende onderscheidend te zijn om ook profiel te maken op thema's zoals veiligheid en economie. Nadrukkelijk verzoek was om vanuit een positieve grondhouding en gebaseerd op onze uitgangspunten scherp te zijn op thema's die voor de kiezer belangrijk waren, zoals klimaat en migratie. De programmacommissie werd opgeroepen ledenparticipatie te versterken en breder in gesprek te gaan met de samenleving. Hiertoe was het betrekken van maatschappelijke organisaties en stakeholders van grote waarde. Met een onderscheidende en vernieuwende agenda die inzet op een sterke samenleving wilde het CDA leiderschap tonen en perspectief bieden. Aan de programmacommissie werd tevens verzocht een mogelijkheid te creëren voor de lijsttrekker om (nog) inspraak en invloed te hebben op het verkiezingsprogramma.

De programmacommissie werd breed samengesteld. Er werd een commissie geformeerd onder voorzitterschap van Ben Knapen bestaande uit negen leden, waaronder het Kamerlid Pieter Omtzigt, en vijf adviseurs.

## Werkwijze programmacommissie

De eerste vergadering van de programmacommissie vond fysiek plaats op 18 februari 2020. Als praktische werkwijze werd gekozen voor het werken in clusters op de verschillende thema's. Zo ontstonden tien clusters die aan de slag gingen met een kort startstuk. Deze stukken werden vervolgens door de commissie besproken, vanwege corona werd inmiddels digitaal vergaderd. Begin juli werd een eerste concept-programma besproken. De commissie vergaderde in totaal vijftien keer.

## Clusters

De clusters voerden vele gesprekken met maatschappelijke organisaties (150 in totaal) en ontvingen input van leden, netwerken en belangenorganisaties. In totaal stuurden zo'n 500 mensen hun input naar de daarvoor bestemde mailbox.

Fysieke sessies in het land met leden en kiezers konden vanwege corona niet doorgaan. Als alternatief werd een digitaal concept ontwikkeld 'De Tweede Huiskamer'. Met de Tweede Huiskamer werd de politiek dichtbij de mensen gebracht. Vanuit de eigen huiskamer kon digitaal worden meegedacht over het verkiezingsprogramma door stellingen en open vragen te beantwoorden die voorgelegd werden. Via nieuwsbrieven en social media werden mensen geactiveerd om mee te doen. Ongeveer 2000 leden namen deel. Van de mogelijkheid om via de Tweede Huiskamer mee te doen aan een provinciaal vragenuurtje maakten 600 mensen gebruik. De uiteindelijke input werd in het programma verwerkt en zichtbaar gemaakt tot 21 punten die door de leden breed gedeeld werden.

## Concept-versies

Bij de totstandkoming van de concept-versies werden ook de adviseurs betrokken. Daarnaast kregen de bewindspersonen, Eerste en Tweede Kamerleden de gelegenheid om op onderdelen feedback te geven. De scribent van het programma zorgde voor terugkoppeling en nieuwe concept-versies. Lijsttrekker Hugo de Jonge werd in dit traject om feedback gevraagd. Hij sloot geregeld aan bij de vergaderingen en leverde daar zijn inbreng. Aan het begin van het schrijfproces sprak hij als minister van VWS met het cluster 'Zorg en welzijn'. In het eindconcept heeft hij aanvullingen gedaan met betrekking tot de zorgparagraaf. Op 28 oktober 2020 overhandigde de voorzitter van de programmacommissie het concept-programma aan de partijvoorzitter Rutger Ploum en aan lijsttrekker Hugo de Jonge. Met de overhandiging van het concept-programma werd de verantwoordelijkheid voor het programma overgedragen aan het landelijk bestuur.

## Bestuurlijke betrokkenheid

Op 31 januari 2020 stelden het landelijk bestuur en de verenigingsraad de opdracht voor de programmacommissie vast. De partijvoorzitter en de vicevoorzitter, met portefeuille strategie, waren als adviseur betrokken bij de programmacommissie. Op 26 juni 2020 vond een gesprek plaats tussen landelijk bestuur, verenigingsraad en de programmacommissie, waarbij input gegeven kon worden. Op 28 september konden de leden van het landelijk bestuur en de verenigingsraad het concept-programma onder embargo lezen en met de voorzitter van de programmacommissie bespreken.

Aandachtspunten konden hierbij meegegeven worden en deze werden in een digitale sessie op 5 oktober besproken. Een deel van de input werd verwerkt in het concept-programma.

### **Amenderingstraject**

Om de afdelingen optimaal voor te bereiden op een digitale Algemene Ledenvergadering vond uitgebreide communicatie plaats over de mogelijkheden waarop de bespreking van het verkiezingsprogramma tijdens de digitale ledenvergadering kon worden ingevuld. Amendering begon bij de lokale afdelingen. Amendementen die lokaal werden aangenomen, stuurde de lokale afdeling naar de provinciale afdeling. De provinciale afdeling maakte een selectie van maximaal 50 amendementen die zij aan het landelijk bestuur stuurde. Daarnaast konden 100 leden gezamenlijk of netwerken (ondersteund door 100 leden) amendementen indienen. Hier werd veelvuldig gebruik van gemaakt. In totaal werden 400 amendementen ontvangen.

Een aantal medewerkers begeleidde het amenderingstraject. Zij voorzagen de amendementen van preadvies of droegen alternatieve teksten aan. Dit vergde veel voorwerk. Afstemming tussen indiener en landelijk bestuur was vanwege de digitale context complex. Het bespreken van 400 amendementen tijdens een digitaal congres was onmogelijk, daarom werd ervoor gekozen om indieners van amendementen te bellen voor afstemming. Aan deze belronde werkten bewindspersonen, Kamerleden, bestuursleden en medewerkers mee. De werkwijze werd door de indieners zeer gewaardeerd. Met de leden van de programmacommissie werden de preadviezen doorgesproken. Daarna werden de preadviezen vastgesteld en gepubliceerd.

### **Bestuursamendementen**

Bij het aftreden van Hugo de Jonge en het aantreden van Wopke Hoekstra werd door het landelijk bestuur en de verenigingsraad de keuze gemaakt om de lijsttrekker uit te nodigen om wensen ten aanzien van de inhoud van het verkiezingsprogramma in te brengen. Deze wensen zijn samen met de voorzitter van de programmacommissie, de partijvoorzitter, de fractievoorzitter en medewerkers omgezet in 26 bestuursamendementen. Over de bestuursamendementen werd een extra sessie georganiseerd voor de congresdeelnemers om vragen te kunnen stellen. De bestuursamendementen werden besproken tijdens het congres van 16 januari 2021 en met instemming van het congres vastgesteld. Daarnaast werd aan het congres goedkeuring gevraagd om nog een redactionele slag uit te voeren en de titel aan te passen. Hier stemde het congres mee in.

## Congres

Doel van het landelijk bestuur was om de leden bij het digitale congres - net als bij een fysiek congres - zo goed mogelijk te betrekken bij het amendingsproces. De betrouwbaarheid van systemen moest daarom zowel voor aanmelding, inspraak als stemming geborgd zijn. Online vergaderen was hierbij een beperking. Het landelijk bestuur werd in dit proces meegenomen. Om de deelsessies goed te laten verlopen werden oefensessies georganiseerd. Verder werd de leden gevraagd om zich in te schrijven voor één deelsessie, waarbij spreektijd kon worden aanvragen. In totaal vonden vijf deelsessies plaats waarin over de amendementen werd gesproken en gestemd. De deelsessies waren ieder verdeeld in drie blokken, waarbij in één keer over de overige amendementen werd gestemd. Iedere deelnemer had de mogelijkheid om over elk individueel amendement stemming aan te vragen. De amendementen die geen 2/3 meerderheid haalden tijdens de sessie werden voor behandeling en stemming meegenomen naar het plenaire gedeelte van het congres. Dit ging uiteindelijk om vijf amendementen. Op het congres van 8 januari verliep de stemming zonder problemen. Veel amendementen werden deze middag in deelsessies verwerkt. Tijdens het congres op 9 januari vertoonde het stembestelsysteem een technische fout waardoor het congres verplaatst werd naar 16 januari 2021. Het bedrijf dat was ingehuurd om technische ondersteuning van het congres te verzorgen, gaf daarbij aan dat hun ondersteuning technisch niet op orde was. Voorafgaand aan het plenaire gedeelte op 16 januari werd over de resterende vijf amendementen gestemd.

## CPB- en PBL-doorrekening

Enkele leden van de programmacommissie en een beleidsmedewerker van de fractie stelden een financieel kader op, waarin ruimte was opgenomen om te investeren en prioritering werd gegeven aan te maken keuzes. Vanwege de onzekere economische situatie werd met verschillende scenario's rekening gehouden. De programmacommissie besprak het financiële kader en stelde deze vast. Bij het opstellen van de preadviezen werd met het oog op de financiële degelijkheid van het programma rekening gehouden met gevolgen voor de doorrekeningen.

Aan de doorrekeningen van het CPB deed het CDA zoals gewoonlijk mee. Dit is overigens geen vanzelfsprekendheid maar een eigen keuze. Uiteindelijk heeft de lijsttrekker op basis van een afweging van voor- en tegenargumenten besloten mee te doen aan de doorrekening. Hierbij werden twee werkgroepen ingesteld om de doorrekeningen te begeleiden; een werkgroep voor de CPB-doorrekening en een werkgroep voor de PBL-doorrekening. De CPB-werkgroep functioneerde niet als een werkgroep.

Eind november 2020 diende Pieter Omtzigt het maatregelenpakket voor de CPB-doorrekening in, doorgezet door een beleidsmedewerker van de fractie. In dit pakket zaten ook de maatregelen met betrekking tot het betalen van de huisartsenzorg in het weekend, een hogere WW voor een kortere periode en verhoging van het minimumloon met 10% waarbij de koppeling naar andere uitkeringen werd losgelaten.

Na de leiderschapswissel werd de samenstelling van de werkgroep gewijzigd en werd een op onderdelen (o.a. budgettair kader en Wet minimumloon) gewijzigd pakket met maatregelen ingediend bij het CPB voor de doorrekening. Deze keer na raadpleging door leden van de werkgroep en ingediend door een ander Tweede Kamerlid (financieel woordvoerder) in afstemming met de lijsttrekker.

Bij het CDA bestond een aparte werkgroep voor de PBL-doorrekening, bestaande uit twee Kamerleden, een kandidaat-Kamerlid en een beleidsmedewerker van de fractie. Aan de PBL-doorrekening deden D66, PvdA, SP, GL, CU en CDA mee; de VVD, SGP, PVV, JA21, FvD en andere partijen niet. Het PBL berekende slechts de effecten op korte termijn (5 jaren) en niet op lange termijn. Verder werden de verwachte effecten ingeschat op basis van modellen en aannames; dit alles omgeven met veel onzekerheid.

### 3.3. BEVINDINGEN

#### *Opdracht programmacommissie*

De commissie constateert dat de voorbereidingen voor het opstellen van het verkiezingsprogramma in een vroeg stadium zijn gestart. Zo is vroegtijdig verkend welke CDA-standpunten moeten worden aangescherpt, vernieuwd of verduidelijkt. De opdracht van de programmacommissie omvatte, naast verwijzing naar 'Zij aan zij', ook aanvullende kaders over de werkwijze, bijvoorbeeld over relevante thema's, het betrekken van de lijsttrekker bij het proces en in gesprek gaan maatschappelijke organisaties. De opdracht heeft hiermee duidelijk richting gegeven voor het proces. Wel adviseert de commissie om in de opdracht ruimte te houden om te kunnen inspelen op onverwachte omstandigheden. Zo heeft corona op proces en inhoud veel betekend voor het werk van de programmacommissie.

De samenstelling van de programmacommissie bekijkend, adviseert de commissie om de rollen van leden van de programmacommissie duidelijk te scheiden. De commissie adviseert om volksvertegenwoordigers als adviseur aan de commissie deel te laten nemen; niet als lid.

#### *Perspectief op de toekomst*

De commissie deelt de keuze om het visiestuk 'Zij aan zij' - wat een lange

termijn visie betreft tot 2030 - als uitgangspunt te nemen en christen-democratische uitgangspunten te vertalen naar concrete maatregelen via het programma. Uit de ledenenquête blijkt dat leden het perspectief van 'Zij aan zij' aantrekkelijk vinden en graag uitgewerkt zien. Zij zien deze vertaalslag voldoende terug in het programma.

Het opstellen van een verkiezingsprogramma en het concretiseren van standpunten dwingt om keuzes te maken. Het helpt om daarbij vroegtijdig (liefst permanent) inhoudelijke discussie te organiseren binnen de partij op alle niveaus. De uitkomsten van deze discussies kunnen dan de basis vormen voor het nieuw te schrijven verkiezingsprogramma. Door dit vroegtijdig te doen en lastige thema's niet vooruit te schrijven ontstaat de mogelijkheid om draagvlak te vinden voor het eigen verhaal. Op deze wijze draagt inhoud bij aan eenheid. De commissie ziet dat gezorgd is voor digitale alternatieven om de leden te betrekken, maar digitaal komt de dialoog minder tot haar recht al was het bereik groter dan gebruikelijk. De leden geven in de enquête aan dat zij zich weliswaar betrokken voelen bij het proces, maar dat van invloed hebben op het programma voor hun gevoel geen sprake is. De leden missen scherpere in het programma op terreinen als rentmeesterschap, waarden en normen en de toekomst van de agrarische sector.

Voor wat betreft het proces na de vaststelling van het verkiezingsprogramma constateert de commissie dat aanvullende, inhoudelijke stukken zijn opgesteld. In de campagne is gebruikgemaakt van 'Een nieuw sociaal contract' van de hand van Pieter Omtzigt, 'De weerloze samenleving' van Ferd Grapperhaus en de New Deal, gelanceerd door Wopke Hoekstra. In plaats van bij te dragen aan een scherper profiel van het CDA, geven de leden aan dat deze documenten hebben bijgedragen aan een onduidelijker profiel.

### **Creëer draagvlak**

Bij de totstandkoming van een verkiezingsprogramma is het van belang om vernieuwende ideeën te creëren en een duidelijk profiel neer te zetten. Het is van belang om de kennis en kunde partij breed ten volle te benutten. Goede samenwerking binnen de vierhoek 'partij - fractie - bewindspersonen - WI' is hierbij cruciaal. De commissie heeft geconstateerd dat hier te weinig gebruik van gemaakt is.

De commissie constateert dat, zeker ten tijde van deelname aan de coalitie, spanning ontstaat tussen de visie van de partij op de lange termijn en de door de Kamerfractie te maken keuzes op de korte termijn. Het is van belang binnen het CDA-profiel en boodschap ruimte te laten bestaan voor een lange termijn visie en deze te vertalen naar het verkiezingsprogramma zodat de

fractie deze kan inzetten op de korte termijn. Dit vergroot het mandaat van de Tweede Kamerfractie om duidelijke standpunten in te nemen en profiel te maken.

De positie van adviseurs in de programmacommissie is van grote waarde, via bijvoorbeeld de adviseur vanuit het WI kan alle kennis en kunde betrokken worden. Dat geldt ook voor de adviseurs in een volksvertegenwoordigende rol. Adviseurs hebben de verantwoordelijkheid hun eigen fracties te informeren en te consulteren over keuzes die in het verkiezingsprogramma aan de orde zijn. Een van de rollen is om de fracties in Eerste en Tweede Kamer en Europees Parlement nauwgezet te informeren over het opstellen van het verkiezingsprogramma. Zo kan voorkomen worden dat Kamerleden zich niet optimaal betrokken voelen bij het proces van totstandkoming van het verkiezingsprogramma zoals nu wel het geval was. Voorgaande moet naar de mening van de commissie met elkaar gebeuren, zodat het verkiezingsprogramma in de breedte van de partij 'doorleefd' wordt en op een herkenbare wijze uitgedragen kan worden.

### **Netwerken**

De commissie constateert dat de beleving van netwerken over de manier waarop zij bij de totstandkoming betrokken zijn, verschilt. Waar sommigen hun inbreng terugzien hebben andere dit gemist. Een aantal netwerken heeft aangegeven graag op directe wijze amendementen te kunnen indienen. De commissie roept het landelijk bestuur op hierover in gesprek te gaan.

### **Betrekken van de lijsttrekker bij totstandkoming programma**

In de opdracht krijgt de programmacommissie de taak om binnen het proces een mogelijkheid te creëren voor de lijsttrekker om (nog) inspraak en invloed te hebben op het verkiezingsprogramma. Het heeft de voorkeur dat een lijsttrekker tijdig bekend is. De lijsttrekker heeft altijd een adviserende rol bij de totstandkoming van het programma. De commissie is van mening dat een lijsttrekker als adviseur betrokken moet zijn op een tijdig moment. Ook de leden spreken hiervoor hun voorkeur uit in de ledenenquête. De lijsttrekker kan dan tijdig betrokken zijn op het programma en adviseren in dit proces. Op deze wijze kan gezorgd worden dat het verkiezingsprogramma de lijsttrekker past als een jas. De commissie constateert dat het bij deze verkiezingen niet mogelijk is geweest de lijsttrekker vanaf de start te betrekken. Hugo de Jonge is lopende het proces gekozen als lijsttrekker en is vanaf dat moment betrokken bij totstandkoming van het programma. Hij leverde zijn inbreng en hem werd feedback gevraagd. Dit past in de verleende opdracht van de programmacommissie. Vanwege de late leiderschapswissel lag al een concept-verkiezingsprogramma klaar op

het moment dat Wopke Hoekstra werd voorgedragen. Hier heeft het landelijk bestuur de lijsttrekker uitgenodigd wensen ten aanzien van de inhoud van het verkiezingsprogramma in te brengen. Dit gebeurde in de vorm van bestuursamendementen. Hoewel deze mogelijkheid schuurt met het democratische proces dat wij in de partij kennen, heeft de commissie begrip voor deze keuze gegeven het late moment waarop de kandidaat-lijsttrekker betrokken raakte en niet als adviseur bij de totstandkoming van het programma betrokken was.

### **CPB- en PBL-doorrekening**

De commissie constateert dat de modellen die door het CPB en PBL gebruikt worden ter discussie gesteld kunnen worden. Deze modellen gaan verder dan een zuivere doorrekening van de geplande uitgaven: ze hebben ook betrekking op de inkomensplaatjes, werkgelegenheidseffecten, omvang staatsschuld en financieringstekort. In de ogen van de commissie volstaat een doorrekening op de omvang van de geplande uitgaven. Hierover zou de partij op korte termijn contact moeten zoeken met andere politieke partijen om dit de basis van de doorrekening te laten zijn. De keuze om wel of niet mee te doen, is in een te laat stadium gemaakt. Voorts is het eerste pakket aan maatregelen niet door de werkgroep ingediend, maar door één persoon, in dit geval Pieter Omtzigt. Dat maakt kwetsbaar omdat de voorstellen daarmee voor de anderen onbekend waren en draagvlak niet was verkend. Het tweede pakket maatregelen, na de lijsttrekkerswissel, is om logische redenen laat bij het CPB gekomen en is niet verinnerlijkt bij de kandidaten op de lijst. De commissie constateert verder dat bij de CPB-doorrekening de verbinding tussen de algemene teksten uit het verkiezingsprogramma en het concrete maatregelenpakket op onderdelen onduidelijk waren en ook ruimte gaf. Dit leidde tot verkeerde beeldvorming in de campagne.

Wanneer het CDA kiest om wel mee te blijven doen aan de doorrekening, is meer regie op het proces nodig, zodat het CDA-gedachtegoed een juiste vertaling krijgt richting CPB. De commissie adviseert de partijvoorzitter en de fractievoorzitter parallel aan het opstellen van het verkiezingsprogramma een proces te organiseren, zodat tijdig besloten wordt of wordt meegedaan aan de CPB-doorrekening.

Bij de PBL-doorrekening constateert de commissie, dat het PBL tot 2030 vooruit kijkt, terwijl de maatregelen duurzaam effect sorteren na 10, 20 of 30 jaar. Daarnaast valt op dat het CDA de middenpartij is die laat doorrekenen en alle partijen ter rechterzijde van het CDA niet meedoen aan de PBL-doorrekening. De PBL werkgroep heeft niet afgestemd met de CPB werkgroep en geen integraal zicht op de totstandkoming van het verkiezingsprogramma gekregen en dat maakt kwetsbaar.



### Eigenaarschap verkiezingsprogramma en financieel kader

Inhakend op de noodzaak van strakke regie op de doorberekening hecht de commissie eraan om ook het eigenaarschap van het programma te benoemen. In het gelopen proces is de verantwoordelijkheid voor het programma gestopt bij de overhandiging van het concept-programma door de voorzitter aan de partijvoorzitter en de lijsttrekker. Het opstellen van een financieel kader maakt deel uit van de opdracht van de programma-commissie. Dit programma moet naast keuzes en investeringswensen ook de financiële consequenties van maatregelen benoemen. De commissie adviseert om de voorzitter van de programmacommissie langer betrokken te houden bij het proces van vaststelling en doorrekening van het programma. Nu lijkt het of de bekendheid met de doorrekeningen onvoldoende breed gedeeld is waardoor aanvallen op de CPB-doorrekening onvoldoende weerlegd konden worden. Ook bestond te weinig zicht op de kwetsbaarheid van andere partijen.

## AANBEVELINGEN

- Geef de programmacommissie een heldere opdracht op inhoud en werkwijze;
- Kernwaarden en gedachtegoed moeten een prominentere plek hebben in het verkiezingsprogramma. Het verkiezingsprogramma is dé bron van waaruit de vertaalslag gemaakt wordt naar een onderscheidend en herkenbaar CDA-verhaal in de campagne;
- Durf te kiezen: organiseer vroegtijdig en permanent discussie in de partij om draagvlak te creëren. Maak hierbij gebruik van 'Zij aan zij'. Pak juist de lastige onderwerpen eerst op;
- Betrek de lijsttrekker tijdig bij de totstandkoming van het programma. Bepaal op voorhand de rol en verantwoordelijkheden van de lijsttrekker bij de totstandkoming van het verkiezingsprogramma;
- Vanuit een heldere scheiding van taken en verantwoordelijkheden is het van belang dat volksvertegenwoordigers uit de Eerste Kamer, Tweede Kamer en het Europees Parlement als adviseurs betrokken zijn bij de programmacommissie;
- Creëer partij breed draagvlak voor het CDA-verhaal door het benutten en verbinden van denkkraft in de partij. Betrek hierbij specifiek de vierhoek 'bewindspersonen - partij - fractie - WI'. Deze vierhoek, met name de rol van het WI, moet versterkt worden;
- Beleg het eigenaarschap van het verkiezingsprogramma gedurende het hele proces en houdt de voorzitter van de programmacommissie betrokken bij de verdere gang van zaken zoals betrokkenheid bij de

doorrekening en verdediging op het congres;

- Voor de aanvang van de werkzaamheden van de programmacommissie moet duidelijk zijn of het programma wordt doorgerekend of niet. Strakke regie op het proces is noodzakelijk;
- De commissie adviseert om de programmacommissie ook eigenaar te laten zijn van de CPB-doorrekening en (eventueel) de PBL-doorrekening in afstemming met de fractievoorzitter, lijsttrekker en werkgroep doorrekeningen;
- De commissie beveelt aan verder wijzigingsvoorstellen via de Tweede Kamer in te dienen op het systeem van de CPB-doorrekening en de planperiode bij het PBL en anders af te zien van deelname.

## 4. LIJSTTREKKERSVERKIEZING & LEIDERSCHAPSWISSEL

### 4.1. TERUGBLIK EVALUATIERAPPORTEN

#### *Regie & leiderschap*

Het eerste thema dat blijkt uit de voorgaande evaluatierapporten is regie en leiderschap. De Commissie Frissen concludeert in haar rapport dat het leiderschap binnen de driehoek 'partij-fractie-kabinet' uit balans is. Dit heeft geleid tot geslotenheid en eenzijdigheid. In dat kader adviseert de Commissie Frissen om het leiderschap helder en evenwichtig te organiseren. Hierbij past de verdeling dat de partijvoorzitter eerstverantwoordelijke is inzake het profiel van de partij en de politieke organisatie. De lijsttrekker is de aangewezen om de nieuw te vormen fractie te leiden. De Commissie Rombouts gaat hierop door en geeft aan dat behoefte bestaat aan stevige politieke leiding die onbevangen standpunten durft in te nemen. Hierbij is de partijvoorzitter verantwoordelijk voor de lange termijn agenda.

#### *Eenheid*

Een ander thema wat terugkomt, vooral in de aanbevelingen van de Commissie Rombouts, is het herstel van eenheid. In dat kader doet Rombouts een appèl op alle leden om achter de partijleider te gaan staan. Daarnaast roept hij de gehele partij op om de eenheid te bewaken; niet door verschillen te negeren, maar juist door deze samen en met respect voor elkaar te onderzoeken: eenheid op inhoud.

#### *Organisatie*

Een laatste thema wat naar voren komt, is het organiseren van een lijsttrekkersverkiezing. De Commissie Rombouts is de eerste evaluatiecommissie die aanbevelingen heeft opgenomen op dit punt, nu een lijsttrekkersverkiezing in de jaren voor 2012 niet is voorgekomen. De commissie geeft aan dat de lijsttrekkersverkiezing een verrijking van de debatacultuur heeft gegeven in de partij en voor herhaling vatbaar is. De Commissie Van Rij adviseert om - bij voldoende geschikte kandidaten - altijd een lijsttrekkersverkiezing houden. Deze aanbeveling is in lijn met een aangenomen resolutie op het congres van 1 juni 2013.

### 4.2.1. AANLOOP LIJSTTREKKERSVERKIEZING

#### *Op zoek naar een politiek leider*

Aan de start van de beschrijving van het proces rond de lijsttrekkersverkiezing en de leiderschapswissel gaan wij eerst kort terug in de tijd. Op 16 mei 2019 werd Sybrand Buma door de gemeenteraad van Leeuwarden voorgedragen als burgemeester. Als gevolg van deze voordracht stopte Sybrand Buma als Tweede Kamerlid, en daarmee als fractievoorzitter en politiek leider. Pieter Heerma volgde hem op 21 mei op als fractievoorzitter;

daarbij nadrukkelijk aangevend dat hij geen ambitie had om lijsttrekker en dus politiek leider te worden bij de Tweede Kamerverkiezingen van 17 maart 2021. Hij wilde de partij in de tussenliggende periode dienen als fractievoorzitter, zodat ruimte ontstond om op zoek te gaan naar een politiek leider. Commissie Krijger gaf in haar rapport aan dat zij de overgang goed gemanaged vindt. Met twee kroonprinsen, Wopke Hoekstra en Hugo de Jonge, had het CDA - zo is de algemene mening - goud in handen.

### **Lijsttrekkersverkiezing voor de zomer**

Op 31 januari 2020 sprak de verenigingsraad over het lijsttrekkerschap. Daar werd met overgrote meerderheid aangegeven dat de nadrukkelijke voorkeur was dat de partijvoorzitter er in overleg met de potentiële lijsttrekkers uit zou komen wie de lijsttrekker moest worden. Ingezet werd op een enkelvoudige voordracht. De optie van een lijsttrekkersverkiezing bleef bestaan. In de periode die volgde, voerde de partijvoorzitter op verschillende momenten gesprekken met potentiële lijsttrekkers. Toen medio juni bleek dat een enkelvoudige voordracht niet ging lukken, werd in een digitale vergadering met de verenigingsraad de stand van zaken meegedeeld (dit was in lijn met de geldende overgangsregeling, zoals vastgesteld door het partijbestuur in november 2019). Voor de zomer werd de lijsttrekkersverkiezing georganiseerd. Redenen die hiervoor werden genoemd waren: de intensieve herfstperiode die verwacht werd met het oog op corona en de inzet daarbij van onze bewindspersonen (tevens kandidaat-lijsttrekkers), goede profilering van de lijsttrekker en het betrekken van de lijsttrekker bij de totstandkoming van de kandidatenlijst en het verkiezingsprogramma.

### **Het CDA zoekt nummer 1**

Op 15 juni werd de vacature voor lijsttrekker opengesteld. Tot en met 24 juni 12.00 uur kon gereageerd worden. In een filmpje 'CDA zoekt nummer 1' kondigde de partijvoorzitter de openstelling van de vacature voor de lijsttrekker aan. In totaal solliciteerden negen kandidaten. Wopke Hoekstra deelde mee dat hij zich niet kandideerde. Een adviescommissie voor de lijsttrekker kreeg van het landelijk bestuur de opdracht om een voordracht te doen aan het landelijk bestuur van kandidaten die geschikt zijn voor het lijsttrekkerschap. De adviescommissie gaf van vier kandidaten aan dat zij geschikt zijn. Op vrijdag 26 juni gaven landelijk bestuur en verenigingsraad hun goedkeuring aan de voordracht en werden de vier kandidaten bekendgemaakt: Martijn van Helvert, Hugo de Jonge, Mona Keijzer en Pieter Omtzigt. Tegenkandidaten konden zich tot 6 juli 10.00 uur stellen, hetgeen niet gebeurde. Op 30 juni 2020 trok Martijn van Helvert zich terug als kandidaat.

## 4.2.2. BEVINDINGEN

### *Zoektocht naar politiek leider*

De commissie constateert dat de overdracht van het fractievoorzitterschap van Sybrand Buma naar Pieter Heerma goed verlopen is. Dit heeft de mogelijkheid gecreëerd om op zoek te gaan naar een politiek leider, maar heeft tegelijkertijd geleid tot een leiderschapsvacuüm. Hierdoor is terughoudendheid ontstaan in het uitzetten van een duidelijke politieke koers. Velen spreken van een ‘stadhouderloostijdperk’ en geven aan dat deze periode te lang geduurd heeft. De commissie adviseert, in lijn met de ledenenquête, in de toekomst de lijsttrekker op zo een moment aan te stellen dat hij betrokken kan zijn bij de totstandkoming van de lijst en het verkiezingsprogramma. Bovendien geeft dat de tijd om te werken aan het profiel van de lijsttrekker. Ook geeft dit duidelijkheid en meer gelegenheid tot het vormgeven en uitdragen van het CDA-verhaal.

### *Regie lijsttrekkersverkiezing*

Het besluit om toch een lijsttrekkersverkiezing uit te schrijven kort voor de zomer is te laat genomen, waardoor de termijn waarbinnen de lijsttrekkersverkiezing is georganiseerd te kort is geweest om tot een goed voorbereide verkiezing te komen. Daarnaast constateert de commissie dat is gekozen voor een publiek startmoment van de lijsttrekkersverkiezing via een filmpje in de zoektocht naar potentiële kandidaten. Dit is opgevolgd door het publiekelijk solliciteren door vier van de negen kandidaten. Deze gang van zaken heeft gemaakt dat het selectieproces onvoldoende tot zijn recht is gekomen. Deze gang van zaken maakt een selectieproces waarbij kandidaten aan de hand van een profielschets nog getoetst kunnen worden op geschiktheid zo goed als onmogelijk. De commissie mist hier regie van het landelijk bestuur.

### *Campagnereglement*

Nadat het besluit is genomen om een lijsttrekkersverkiezing uit te schrijven, zijn diverse procedurele voorbereidingen getroffen. In de eerste plaats is op 26 juni 2020 een campagnereglement vastgesteld door het landelijk bestuur en onderschreven door de kandidaten. Dit reglement bevatte spelregels over de campagne tijdens de lijsttrekkersverkiezing, een beschrijving van voorzieningen waar alle kandidaten aanspraak op mochten maken en een bezwaar- en beroepsprocedure. Daarnaast zijn onafhankelijke procesbegeleiders aangewezen die de procedure hebben begeleid. De commissie constateert dat de campagneteams zich ondanks al deze procedurele voorzieningen bij herhaling niet hebben gehouden aan de vooraf gemaakte afspraken en de oordelen van de onafhankelijke procesbegeleiders op voorhand in twijfel trokken. De commissie constateert dat de

taakopvatting van de procesbegeleiders helder begrensd moet zijn, zodat duidelijk is hoe de verantwoordelijkheid tussen landelijk bestuur en procesbegeleiders is verdeeld. De commissie constateert dat in de campagne voor de lijsttrekkersverkiezing een sfeer van onderling wantrouwen is ontstaan die ook in de periode na de verkiezing de eenheid binnen de partij heeft geschaad.

#### **4.3.1. VERLOOP LIJSTTREKKERSVERKIEZING**

##### **Organisatorische situatie**

De aankondiging van de lijsttrekkersverkiezing vlak voor de zomer betekende dat de organisatie in een paar weken moest plaatsvinden. Een fysiek congres was vanwege corona niet mogelijk. De voorbereidingsperiode was te kort om een schriftelijke stemming te laten plaatsvinden, waardoor werd gekozen voor een gecombineerde stemming: digitaal en telefonisch. Reeds in een eerder stadium was een stemapplicatie ontwikkeld (voor de verkiezing van de partijvoorzitter, die daarvoor niet gebruikt hoefde te worden, maar uiteindelijk werd gebruikt ten behoeve van het stemmen over resoluties op een congres). Het landelijk bestuur besloot deze applicatie in te zetten.

In aanloop naar de verkiezing ontvingen alle stemgerechtigde leden een stemoproep. De leden met e-mailadres kregen digitaal bericht. De leden zonder e-mailadres kregen bericht via de post. In voorbereiding op de verkiezing werd op 4 juli in Utrecht een debat georganiseerd tussen de drie kandidaat-lijsttrekkers. Vanaf 6 juli 18.00 uur kon gestemd worden voor de eerste ronde, daarvoor werd gebruikgemaakt van een 7-cijferige stemcode. Stemmen kon telefonisch of digitaal. Op 7 juli werd de eerste ronde gestaakt, omdat een ethisch hacker binnen kon komen in het systeem. Na de hack werd een bedrijf ingeschakeld wat specialistische hulp bood in het geval van een digitale inbreuk. Het bedrijf hielp in het opsporen en wegnemen van kwetsbaarheden. Er werden diverse extra verdedigingslijnen geïntroduceerd (toevoegen postcode en lidnummer; naast de stemcode). Ook werd de monitoring van het stemproces verbeterd en werd een notaris toegevoegd om toezicht te houden op het verloop van het stemproces. Daarnaast werden diverse testen uitgevoerd als controle op het stelsysteem. Tussen de eerste en tweede stemronde werd een specialist in cybersecurity aangetrokken ter ondersteuning van het partijbureau.

##### **Stemronden**

Als gevolg van de hack werd de eerste stemronde ongeldig verklaard. Op 9 juli om 09.00 uur opende de eerste stemronde opnieuw. 66,2% van de stemgerechtigde leden brachten hun stem uit. Uitslag van de eerste ronde werd op 11 juli 's ochtends tijdens een live-event bekendgemaakt:

Hugo de Jonge (48,7%), Mona Keijzer (11,6%) en Pieter Omtzigt (39,7%). Geen van de kandidaten haalde hiermee in één keer de meerderheid van stemmen, waarna een tweede stemronde werd uitgeroepen, die startte 11 juli 21.00 uur. De uitslag werd op woensdag 15 juli om 12.00 uur, wederom tijdens een live-event, bekendgemaakt. 66,8% van de stemgerechtigde leden stemden in de tweede ronde. Met 50,7% van de stemmen werd Hugo de Jonge gekozen als lijsttrekker. Pieter Omtzigt werd met 49,3% van de stemmen nummer 2. De notaris maakte voor beide stemronden de uitslag op en stelde een notariële verklaring op. Hugo de Jonge vroeg Pieter Omtzigt om zijn running mate te worden. Pieter Omtzigt stemde hiermee in.

### **Stembevestigingen**

In de periode aansluitend op de lijsttrekkersverkiezingen ontstonden vragen rondom de validiteit van het stelsysteem. Er kwamen 6 meldingen binnen van personen die aangaven dat zij bij een stem op de ene kandidaat een bedankbericht voor hun stem met de naam van de andere kandidaat kregen. Er werd direct onderzoek ingesteld waarbij de notaris constateerde dat geen aanleiding bestond om te twijfelen aan de stemtechniek.

### **Onafhankelijk onderzoek**

In de nasleep van de lijsttrekkersverkiezing bleef twijfel over het stemproces bestaan, waarna het landelijk bestuur besloot onderzoek te laten doen door een externe onafhankelijke partij. De onderzoeksoopdracht was tweeledig en bestond uit:

- 1) het vormen van een beeld op hoofdlijnen van het stemproces en de controlestappen en*
- 2) het controleren van de beschikbare informatie (waaronder logbestanden) om na te gaan of sprake is geweest van grove onregelmatigheden die van impact zouden zijn geweest op de uitslag van de stemming voor de lijsttrekkersverkiezing.*

Het rapport werd besproken met beide kandidaten. Zij gaven aan dat zij de uitslag van de verkiezing na dit onderzoek konden respecteren en op 26 augustus werd het rapport openbaar gemaakt. Op grond van het onderzoek concludeerde de externe partij dat van grove onrechtmatigheden geen sprake was. Wel werden aanbevelingen ter verbetering van het stemproces gedaan.

### **Bekrachtiging**

De bekrachtiging van de verkiezing tot lijsttrekker stond gepland voor het verkiezingscongres van 11 en 12 december 2020.

### 4.3.2. BEVINDINGEN

#### *Organiseren lijsttrekkersverkiezing*

De commissie constateert dat onvoldoende zicht was op de consequenties die het organiseren van een digitale lijsttrekkersverkiezing met zich meebrengt.

#### *Lijsttrekkersverkiezing kort voor de zomer*

De commissie constateert dat het uitschrijven van een lijsttrekkersverkiezing kort voor de zomer het partijbureau onvoldoende tijd gaf om tot een goed voorbereide verkiezing te komen. Dit heeft ertoe geleid dat te snel gehandeld moest worden en de stemprocedure onvoldoende beveiligd en getest was. Kwetsbaarheden zijn ontstaan die ongeoorloofde toegang door derden mogelijk maakten. De commissie constateert dat na de hack de nodige maatregelen zijn getroffen om de integriteit van de stemming te waarborgen, waaronder het inschakelen van een specialistische externe partner en het toevoegen van een notaris aan het stemproces. Ook is een nieuwe, vervangende stemming uitgeschreven. Voor de toekomst adviseert de commissie vanaf het begin van het proces een notaris te betrekken die toezicht houdt en het stemproces kan valideren.

#### *Techniek lijsttrekkersverkiezing*

De commissie signaleert dat de stemapplicatie voor het uitbrengen van de stemmen, is ontworpen en geïmplementeerd door één dienstverlener. Hierbij zijn te veel onderdelen voor de ontwikkeling in handen geweest van één persoon. Naar aanleiding van de vragen rond het proces heeft het landelijk bestuur een onafhankelijke externe partij opdracht gegeven de lijsttrekkersverkiezing te onderzoeken. Dit rapport is na verschijning openbaar gemaakt. In lijn met het rapport van dit onderzoeksbureau adviseert de commissie om scherp te zijn op het toepassen van functiescheiding: verschillende taken worden belegd bij verschillende personen. Hanteer hierbij minimaal het vierogenprincipe. Bovendien is het belangrijk om in aanloop naar een lijsttrekkersverkiezing meer tijd te nemen voor het ontwikkelen, testen en implementeren van een stemapplicatie. Voor de toekomst adviseert de commissie de veiligheid van systemen beter te laten toetsen door een externe partij om gebruik te maken van systemen die door externen zijn ontwikkeld en vaker gebruikt zijn. Ook kan overwogen worden een volledig 'papieren' stemming te organiseren. In dat kader merkt de commissie op dat binnen het partijbureau inmiddels meer aandacht wordt gegeven aan databeheer en cybersecurity.

#### *Onafhankelijk onderzoek*

In het verlengde van de techniek heeft de commissie verdiepende



gesprekken gevoerd met betrokken technische partijen. Hierbij is gebleken dat na bekendwording van de hack op 7 juli 2020, aanvullende, beschermende maatregelen zijn genomen. Een van de maatregelen is de inzet van een security log. Dit security log maakt het mogelijk om door de notaris achteraf te bepalen of zich onrechtmatigheden hebben voorgedaan tijdens het stemproces. De logging werd verwerkt op een externe cloudserver.

Tijdens de finale stemming zijn zes meldingen ingediend bij het partijbureau, waarbij een lid aangeeft dat hij/zij in de tweede stemronde bij een stemming op de ene kandidaat een stembevestiging heeft ontvangen van de andere kandidaat. In augustus zijn nog eens drie meldingen binnengekomen. De commissie heeft bevestigd gekregen dat onderzoek door de notaris (mede mogelijk gemaakt via de logbestanden) uitwijst dat een stem uitgebracht op een kandidaat ook leidt tot een stembevestiging van die kandidaat. Hier is later aanvullend onafhankelijk onderzoek naar verricht. De conclusie van dit onderzoek is geweest dat zich geen grove onregelmatigheden hebben voorgedaan die van invloed zijn geweest op de stemuitslag.

De commissie heeft begrepen dat de logbestanden (uit de security log) na de lijsttrekkersverkiezing zijn weggehaald bij de externe cloudserver en offline zijn opgeslagen op een externe schijf die in bewaring is gegeven bij de notaris. De export van de database (met de stemuitslag) is ook direct na de verkiezing opgeslagen op diezelfde externe schijf die in bewaring is gegeven bij de notaris.

De externe schijf die is ondergebracht bij de notaris is daarmee bewaard gebleven. Nadat alle inhoud van de security log was verplaatst naar de externe schijf, is het contract voor de externe cloudfunctie met de security log opgezegd, onder verantwoordelijkheid van de partijvoorzitter en de partijsecretaris. De externe partij is na opzegging van het contract verplicht om de security log te vernietigen. Hiermee is het onmogelijk gemaakt dat een derde zich ongeoorloofde toegang verschaft (via een hack) tot de logbestanden.

Het is de commissie duidelijk geworden dat in de nasleep van de lijsttrekkersverkiezing twijfel is blijven bestaan over de legitimiteit van de uitslag. Het gebrek aan vertrouwen ondermijnt het proces. De commissie constateert dat een minderheid zich niet neerlegt bij de keuze van de meerderheid. De leden constateren in de ledenenquête dat de lijsttrekkersverkiezing tot verdeeldheid heeft geleid. De commissie sluit zich hierbij aan. De positie van de lijsttrekker is hierdoor ernstig ondermijnd.

#### 4.4.1. LEIDERSCHAPSWISSEL

##### *Terugtrekken en voordracht*

Al sinds de verkiezing tot lijsttrekker stond de positie van Hugo de Jonge onder druk. De eenheid binnen de partij was ver te zoeken. Bovendien nam de druk op zijn positie toe als gevolg van de oplaaierende corona-pandemie, de teruglopende peilingen en de tegenvallende fondsenverwerving. Daags voor de bekrachtiging van de verkiezing van de lijsttrekker, op 10 december 2020, gaf Hugo de Jonge te kennen zich terug te trekken als lijsttrekker voor het CDA. Het partijcongres van 11 en 12 december werd daarop geannuleerd en verplaatst naar 8 en 9 januari 2021. Vanwege het terugtrekken van Hugo de Jonge stond de partij voor de keuze wie de nieuwe lijsttrekker zou moeten worden. Er ontstond druk op Wopke Hoekstra om kandidaat-lijsttrekker te worden en op Pieter Omtzigt om deze keuze te steunen. Verspreid over de dag vonden gesprekken plaats tussen o.a. de partijvoorzitter, penningmeester, fractievoorzitter, Hugo de Jonge, Wopke Hoekstra en Pieter Omtzigt. Op 11 december maakten de leden van het landelijk bestuur via een 'biechtstoelprocedure' een rondgang langs de leden van de verenigingsraad. Hieruit bleek dat unaniem steun bestond voor het enkelvoudig voordragen van Wopke Hoekstra als kandidaat-lijsttrekker voor het CDA. Op 12 december werd de voordracht officieel bekendgemaakt.

##### *Verkiezingscongres*

De verkiezing zou plaatsvinden op het daarop volgende congres van 8 en 9 januari. Door technische problemen aan de zijde van de ICT-dienstverlener tijdens het plenaire gedeelte op 9 januari kon dit niet doorgaan. Tijdens de deelsessies op 8 januari functioneerde de techniek probleemloos. De verkiezing van Wopke Hoekstra vond plaats tijdens het congres van 16 januari 2021.

#### 4.4.2. BEVINDINGEN

##### *Leiderschapswissel*

Op 10 december 2021, net voor het verkiezingscongres van 12 december, laat lijsttrekker Hugo de Jonge de partijvoorzitter weten dat hij zich terugtrekt. De commissie constateert dat enerzijds de tweede golf van de coronacrisis zijn onverdeelde aandacht als minister vraagt; anderzijds is in de periode voorafgaand aan dit besluit het lijsttrekkerschap van Hugo de Jonge onder druk komen te staan, omdat de lijsttrekker door sommigen niet geaccepteerd werd, de peilingen terugliepen en de fondsenwerving achter bleef. Het landelijk bestuur draagt, ondersteund door de verenigingsraad, Wopke Hoekstra voor. Uit de ledenenquête blijkt dat deze werkwijze bij leden vragen oproept. Of hier al dan niet afspraken over zijn gemaakt tussen

de partijvoorzitter en Pieter Omtzigt kan de commissie niet verifiëren, omdat deze verklaringen elkaar tegenspreken. Overigens is de partijvoorzitter hier niet toe bevoegd. Op vrijdag 11 december consulteert het landelijk bestuur via een biechtstoelprocedure de leden van de verenigingsraad. Uitkomst is dat de verenigingsraad unaniem een voordracht van Wopke Hoekstra als lijsttrekker steunt. Wopke Hoekstra accepteert de voordracht en deze wordt op vrijdagavond 11 december bekendgemaakt. Pieter Omtzigt gaat achter de voordracht van Wopke Hoekstra staan. De term running mate wordt vanaf dat moment niet meer gebruikt; er wordt gesproken over de nummer 2.

### **Verkiezingscongres**

Het verkiezingscongres wordt vanwege de leiderschapswissel uitgesteld naar 8 en 9 januari 2021. Voor de medewerkers betekent dit dat in korte tijd opnieuw een congres georganiseerd moet worden. Speciale aandacht wordt besteed aan het testen van het stelsysteem. De commissie stelt vast dat het systeem op 8 januari goed werkte. Op 9 januari loopt het stelsysteem vast door een technische fout waar de aanbieder verantwoordelijk voor is. Het verkiezingscongres wordt verdaagd naar 16 januari waar Wopke Hoekstra gekozen wordt als lijsttrekker. De leden geven aan dat zij, hoewel ze vinden dat de ledenbetrokkenheid bij een voordracht eigenlijk onvoldoende is, de leiderschapswissel op zichzelf goed verlopen is. Daarbij wordt door de leden aangegeven dat het late tijdstip van de wissel niet handig was en te weinig tijd gaf voor een goede voorbereiding van de campagne richting de verkiezingen. De lijsttrekker had daardoor te weinig gelegenheid in zijn rol te groeien en kwam daarmee voor een haast onmogelijke opdracht te staan.

### **Wel of geen lijsttrekkersverkiezing**

De commissie constateert, alles overwegende, dat de lijsttrekkersverkiezing een negatieve uitwerking heeft gehad op de eenheid in de partij, zowel op korte als op lange termijn. Op de korte termijn hebben de gehaaste planning en organisatie geleid tot een rommelig proces dat wantrouwen in de hand gewerkt heeft. Op de lange termijn heeft de lijsttrekkersverkiezing voor verdeeldheid gezorgd in de partij. De leden bevestigen dit. In dat kader komt de commissie tot de conclusie dat een lijsttrekkersverkiezing niet de voorkeur verdient. Zij adviseert in overeenstemming met de ledenenquête om in toekomstige gevallen te streven naar een enkelvoudige voordracht op basis van een scherpe profielschets. Hierbij blijft altijd ruimte voor een tegenkandidaat. De commissie adviseert om via invloed van leden op de profielschets van de lijsttrekker op andere wijze invulling te geven aan de ledendemocratie. Als toch gekozen wordt voor een lijsttrekkersverkiezing zijn planning en regie cruciaal voor een goed verloop van de verkiezing. Het is van belang hier voldoende tijd voor te nemen. De commissie beveelt aan om

voor de toekomst duidelijke protocollen op te stellen die richting geven bij de organisatie. Dit sluit aan op de ledenenquête, waar de leden aangeven dat de regie in aanloop naar en tijdens de lijsttrekkersverkiezing niet op orde was.

### **Eenheid in de partij**

De commissie constateert dat lopende het proces van de lijsttrekkersverkiezing een situatie ontstond, waarin wantrouwen de boventoon voert. Van begin af aan werden intenties van betrokkenen in twijfel getrokken en persoonlijke verhoudingen binnen de partij beschadigd. Ook in de ledenenquête komt dit naar voren. Dit creëert een vijandige sfeer, CDA-onwaardige omgangsvormen en 'kampen' die elkaar tegenwerken. Dit werkt lang na de lijsttrekkersverkiezing nog steeds door. Bovendien leidt dit ertoe dat een lijsttrekker die mandaat krijgt van een meerderheid van de leden, niet de steun krijgt die hij had mogen verwachten. Herstel van eenheid en vertrouwen is een grote opgave voor het CDA. De commissie nodigt alle leden uit lering te trekken uit het afgelopen jaar. Het CDA heeft deze verkiezingen van zichzelf verloren. Voorts vraagt het groeien naar eenheid om overeenkomstig onze christendemocratische waarden en normen ons gedrag en onze houding daarmee in overeenstemming te brengen.

## **AANBEVELINGEN**

- **Beperk de periode met een leiderschapsvacuüm;**
- **Streef naar een enkelvoudige voordracht van de lijsttrekker op basis van een scherpe profielschets. In het proces is altijd ruimte voor een tegenkandidaat;**
- **Stel duidelijke protocollen op voor de organisatie van een lijsttrekkersverkiezing, blijf vasthouden aan het afgesproken plan en voer dit uit;**
- **Beleg de organisatie en beveiliging van het stemproces bij (een) externe partij(en); hanteer het vierogenprincipe en functiescheiding;**
- **Betrek vanaf het begin van een lijsttrekkersverkiezing een notaris om toezicht te houden op het proces en het stemproces te valideren.**

## 5. CAMPAGNE

### 5.1. TERUGBLIK EVALUATIERAPPORTEN

#### *Herkenbaar profiel op een ideologische basis*

Een herkenbaar inhoudelijk christendemocratisch verhaal is cruciaal voor een succesvolle campagne. Tot deze conclusie komen alle voorgaande evaluatiecommissies. Zoals eerder benoemd in dit rapport benadrukken zij het belang van een moderne uitwerking van het christendemocratische gedachtegoed op basis van brede discussie in de partij. Daarnaast noemen zij de urgentie om in de campagne aan te sluiten bij de zorgen en verwachtingen van de kiezer zonder authenticiteit te verliezen. Als de ideologische basis op orde is, kunnen concrete thema's uitgelicht worden die aansluiten bij specifieke doelgroepen en bijdragen aan een herkenbaar profiel. Uit de voorgaande evaluatierapporten blijkt dat het alleen in 2017 gelukt is om via een verdiepend, onderscheidend verhaal aan te sluiten bij een brede groep kiezers. In dat kader noemt Commissie Van Rij de noodzaak om als partijbestuur verder te bouwen aan het inhoudelijk profiel.

#### *Aansluiten bij de kiezer*

Alle evaluatierapporten bevestigen de relevantie om via specifieke thema's (die een ideologische basis kennen) het herkenbare profiel van het CDA te versterken. Op die manier wordt de aansluiting met de kiezer vergroot, omdat dit onze antwoorden op de zorgen vanuit de samenleving duidelijk naar voren brengt. Waar alle evaluatierapporten op inhaken, is de urgentie om speciale aandacht te schenken aan de grote(re) steden. De Commissie Van Rij vult daarop aan door te adviseren het CDA-potentieel in de stad in kaart te brengen en te focussen op de kansrijke doelgroepen. De Commissie Krijger adviseert om in de stad vooral te kiezen voor een wijkgerichte en persoonlijke aanpak. Ook om de herkenbaarheid richting biculturele doelgroepen te versterken.

#### *Basis op orde: sterke (digitale) organisatie en voldoende middelen*

Waar, tot slot, alle evaluatierapporten het over eens zijn, is de kracht van een solide campagneorganisatie. Dit begint met een gedegen campagneplan en organisatiestructuur. Hierbij is vooral relevant om te bepalen wie de regie heeft. De Commissie Krijger noemt in dit kader de meerwaarde van een brede campagne-structuur. Dat wil zeggen dat de afdelingen en netwerken op een duidelijke wijze betrokken worden en samen werken aan de campagne. Alle evaluatiecommissies benadrukken de meerwaarde van digitaal campagne voeren. Dit is over de tijd veranderd. Waar de Commissie Frissen vooral het gebruik van social media adviseert als methode om de leden te verbinden, benadrukt de Commissie Van Rij dat digitaal campagne voeren bijdraagt aan een groot bereik van kiezers. Alle voorgaande evaluatiecommissies adviseren

om te investeren in digitale middelen. Tot slot is meer nadruk terecht gekomen op fondsenwerving. De Commissie Krijger benadrukt het belang van stevige financiële middelen. De Commissie Van Rij adviseert om de permanente aandacht voor fondsenwerving te vergroten via een landelijke fondsenwervingscommissie.

## 5.2. CAMPAGNE

Het verloop van de campagne is op te delen in drie fasen: de fase van voorbereiding, de fase rond campagne Hugo de Jonge en de fase rond campagne Wopke Hoekstra.

### *De fase van voorbereiding*

De voorbereidingen voor de campagne begonnen formeel in januari 2020 toen de eerste ideeën inzake de campagne werden gedeeld met de verenigingsraad. De focus lag op het vergroten van het onderscheidende vermogen van het CDA ten opzichte van andere politieke partijen; in het bijzonder de partijen in het kabinet. De nadruk kwam te liggen op het bevorderen van de naamsbekendheid van kopstukken (o.a. via toonaangevende lezingen), maar ook het opbouwen van contacten met potentieel geïnteresseerden en het - binnen de kaders van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) - verzamelen van e-mailadressen.

Er werd gewerkt aan de opbouw van de campagneorganisatie. Zo werd in januari 2020 een strategisch campagneadviseur aangesteld door het landelijk bestuur om mee te denken over de opbouw van de campagneorganisatie en het ontwikkelen van de strategie. Er werd gestart met het werven van stagiaires en vrijwilligers om de campagne te ondersteunen. Verder werd verbinding gelegd met de provinciale campagneteams en werd een team regio's ingesteld. De kandidaatstellingsprocedure liep nog. De focus lag op het ondersteunen van zittende Kamerleden en het treffen van voorbereidingen, bijvoorbeeld door het opstellen van een campagnereglement met spelregels voor persoonlijke campagnes.

Zichtbaarheid genereren was lastig vanwege de coronapandemie en het op dat moment ontbreken van een kandidaat-lijsttrekker. De fondsenwerving die werd begeleid door een fondsenwervingscommissie was gaande, er kwam minder geld binnen dan voor de campagne was begroot.

Naast het organiseren van de voornoemde campagnestructuur en -organisatie, werd geïnvesteerd in een digitale infrastructuur. Ten gevolge van corona werd dit extra urgent. Dit kwam tot uiting in het verbeteren van de website en het doorontwikkelen van CDA DIRK (via nieuwe campagne-

landkaarten en verbeterde analyses). Ook werd besloten om datagedreven te gaan werken om van eenmalig contact naar structureel contact met mensen te gaan. Hiermee konden persoonsgegevens van geïnteresseerden - conform de regels van de AVG - verzameld worden. Op deze manier kon een brede doelgroep met toegesneden boodschappen bereikt worden. Voortdurend content blijven toevoegen en blijven testen om te kijken wat aanslaat, was daarbij de opdracht.

### *Fase campagne Hugo*

In september 2020 werd Raymond Knops door het landelijk bestuur aangesteld als campagneleider. Nadruk lag in deze fase op het opbouwen van de campagne rond lijsttrekker Hugo de Jonge. Er werden diverse profielsessies georganiseerd. Als coronaminister was Hugo de Jonge degene die vaak negatief nieuws en maatregelen in verband met corona afkondigt tijdens de persconferenties. Via de inzet op human interest werd de mens Hugo de Jonge en zijn bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen hier tegenover gezet. Onderzoek liet een positief beeld zien van zijn naamsbekend. Hugo de Jonge zijn 'likeability' was voor sommige groepen bovengemiddeld en zijn naamsbekendheid bereikte het hoogste niveau. Dit was begrijpelijk vanwege corona, maar uniek voor het CDA. Gelijktijdig werd aan het profiel van de running mate Pieter Omtzigt gewerkt met als doel dat beiden elkaar konden versterken in de campagne. Om te zorgen dat Hugo de Jonge zijn werk als coronaminister goed kon blijven uitoefenen, werd nagedacht over alternatieve digitale campagnetechnieken. Het uitstralen van eenheid en zelfvertrouwen was als gevolg van de blijvende onrust en gedoe rond de organisatie van de lijsttrekkerverkiezingen onmogelijk.

Vanwege corona werd ingezet op een volledig digitale campagne. Het datagedreven werken gaf hierbij kansen om gerichte boodschappen aan specifieke doelgroepen te sturen. Dit was succesvol; doelen rond ledenwerving, kleine donaties en aantal website bezoekers werden behaald. Met de lijsttrekker en de running mate werden verdiepende strategiesessies georganiseerd. Er werd nagedacht over een middenstrategie en daarna werd de normen en waarden campagne in de steigers gezet. Het conceptverkiezingsprogramma dat eind oktober 2020 klaar was, werd als inhoudelijke basis van de campagne gebruikt. Binnen de campagne werd gekozen voor onderscheidend, humor en lef. Het campagneplan stond klaar op het moment dat Hugo de Jonge terugtrad als lijsttrekker en Wopke Hoekstra werd voorgedragen. Met de leiderschapswissel ontstond een nieuwe situatie. De slogan 'zorg voor elkaar' werd losgelaten.

## **Campagne Wopke Hoekstra**

De leiderschapswissel bracht een nieuwe uitdaging met zich mee. Het campagneplan dat klaar lag, was met een nieuwe lijsttrekker, tevens minister van Financiën, en nieuwe accenten in het verkiezingsprogramma niet meer bruikbaar. Er moest een nieuw campagneplan worden opgesteld. De campagneorganisatie werd daardoor veranderd en uitgebreid. Er werd een aantal nieuwe mensen toegevoegd aan het bestaande campagneteam en er werd een deels nieuw team rond Wopke Hoekstra geformeerd. De organisatiestructuur van de campagne veranderde hiermee fundamenteel. Het campagneteam werd opgedeeld in twee groepen strategie en partijorganisatie. De eerste plannen voor een campagne rond Wopke Hoekstra werden besproken. De campagne kreeg een focus op het merk Wopke. De huisstijl werd aangepast. De term *running mate* werd niet langer gebruikt. Na het aantreden van Wopke Hoekstra kwam de fondsenwerving beter op gang. Op 23 januari vond in Eindhoven de digitale campagne kick off plaats. Gewerkt werd aan een programma waarin de lijsttrekker zich per week op een inhoudelijk thema zou positioneren. Om kandidaten ondanks de coronapandemie aangehaakt te houden op de voortgang en inhoud van de campagne, en het teamgevoel te versterken werden digitale kandidatenborrels gehouden, bedoeld als een combinatie van inhoudelijke toelichting en ontmoeting. Pieter Omtzigt deed in februari een stap terug vanwege gezondheidsredenen. Hij richtte zich op de presentatie van zijn boek 'Een nieuw sociaal contract' dat eind februari verscheen. Diverse kandidaten voerden een persoonlijke campagne. Deze mogelijkheid werd indien passend binnen de afgesproken kaders van het campagnereglement geboden. Om de zichtbaarheid te vergroten werd volop ingezet op inkoop van televisiezendtijd, radiozendtijd en snelwegmasten. Verder werd volop ingezet op social media en online adverteren via microtargeting. Tijdens de campagne volgden veel media optredens en debatten, waarbij de lijsttrekker groeide in zijn rol. De campagne-activiteiten waren beperkt door tijd en corona. Als campagneleus werd, met instemming van de verenigingsraad, gekozen voor 'Nu doorpakken' en werd ingezet op het thema van de Nederlandse belofte. Inhoudelijk werd ingezet op de drieslag sterke en eerlijke economie, veilige en verantwoordelijke samenleving, betrouwbare en dienstbare overheid. In deze fase kwam het boek van Pieter Omtzigt 'Een nieuw sociaal contract uit'. In de laatste fase van de campagne verscheen *New Deal*, een perspectief op Nederland na corona.

### **5.3. BEVINDINGEN**

#### ***Inhoud in de campagne***

De commissie constateert dat in de voorfase van de campagne is nagedacht over de positionering van het CDA. De commissie mist echter een campagne-



opdracht. De commissie ziet dat in de voorfase van de campagne de inhoudelijke basis voor de campagne gelegd is via een koppeling met 'Zij aan zij' en verbindingen tussen de campagne en het proces om te komen tot een verkiezingsprogramma. Hier is op voortgebouwd in de periode na de zomer, nadat het concept-verkiezingsprogramma was gepubliceerd en de slogan 'Zorg voor elkaar' was geïntroduceerd. Ook constateert de commissie dat hierbij is gewerkt aan het inhoudelijke profiel van zowel de lijsttrekker als de running mate.

Met de leiderschapswissel is niet alleen de lijsttrekker gewijzigd, maar is ook het profiel van het CDA aangepast. De commissie constateert dat kort voor de verkiezingen (tijdens de kerstperiode) is gewerkt aan een volledig nieuwe campagne met een nieuwe inhoudelijke inslag. Idealiter is het inhoudelijke profiel ruim voor de verkiezingen gereed, zodat daarna gewerkt kan worden aan de concrete doorvertaling voor de campagne. De commissie begrijpt dat hier - vanwege de onverwachte omstandigheden - weinig tijd voor bestond na de leiderschapswissel. De commissie mist ook hier een door het landelijk bestuur vastgesteld campagneplan en organisatiestructuur. De campagne-slogan veranderde van 'Zorg voor elkaar' naar 'Nu Doorpakken'. Uit de ledenenquête blijkt dat de leden zich niet herkenden in deze slogan. Zij vinden de leus te ver afstaan van de partij. Ook het onderscheidende CDA-verhaal is hier niet door versterkt. De commissie adviseert bij de volgende verkiezingen te kiezen voor een slogan die beter aansluit bij het CDA-gedachtegoed.

Tijdens de harde fase van de campagne vonden verschillende campagne-activiteiten en debatten plaats. Dit zijn sleutelmomenten om het CDA-verhaal op consistente wijze over te brengen op de kiezer. De commissie constateert dat dit niet goed gelukt is. Mede door missers tijdens de campagne is het CDA-geluid niet goed doorgelopen en overheersten negatieve beelden. Dit geldt zowel voor de inhoud als voor de activiteiten. We kwamen niet goed uit de WW-discussie. Het schaatsen in Thialf was, in combinatie met een campagnefilm op het ijs, ongelukkig. Ook de leden haken hierop aan. De commissie adviseert in dit kader dat strakke regie gevoerd wordt op het CDA-geluid en dat adequaat gereageerd wordt op missers tijdens de campagne.

De leden stellen dat het inhoudelijke CDA-verhaal, gebaseerd op onze kernwaarden en gedachtegoed, onvoldoende zichtbaar is geworden en dat thema's als normen & waarden, een dienstbare overheid, bestaanszekerheid en rentmeesterschap werden gemist. In aansluiting hierop constateert de commissie dat de inhoudelijke uitwerking van de campagne niet uit de verf is

gekomen. Dit had ook te maken met het feit dat de eenheid binnen het CDA ontbrak en dat de lijsttrekker zich onvoldoende op de inhoud kon richten.

### **Eenheid in de campagne**

Een andere oorzaak dat het CDA-geluid onvoldoende is overgekomen op de kiezer, is het gebrek aan eenheid in de campagne. Het beeld van een verdeeld CDA overheerste. De commissie constateert dat hier meerdere oorzaken aan ten grondslag liggen. Zo was gebrek aan eenheid een restant van de lijsttrekkersverkiezing, wordt de betrokkenheid van Pieter Omtzigt (die vanwege gezondheidsredenen in februari een stap terug deed) gemist tijdens de campagne en creëert de veelheid van persoonlijke campagnes van kandidaten een diffuus beeld. De leden geven aan dat het gevoel ontstond van onderlinge concurrentie in plaats van onderlinge verbondenheid. Zij misten het gezamenlijk optreden van Wopke Hoekstra en Pieter Omtzigt tijdens de campagne, en konden zijn keuze voor het presenteren van zijn boek (ondanks zijn besluit om het rustig aan te doen) moeilijk plaatsen. Door het uitdagen van VVD-leider Mark Rutte door Pieter Omtzigt, wordt het campagneteam zelfs verrast. Waar persoonlijke campagnes van oudsher een kracht zijn van het CDA (aldus de leden), heeft het in deze campagne bijgedragen aan het versterken van het beeld van verdeeldheid bij het Team CDA. Tot slot constateert de commissie dat diverse nieuwe mensen op grond van hun expertise onderdeel uitmaakten van de campagneorganisatie. Dit creëert tegelijkertijd een kwetsbaarheid, omdat men minder bekend is binnen en met de partij. In plaats van een strak geleide campagne moest worden geïmproviseerd en liep het CDA achter de feiten aan. Zowel in organisatie als in uitvoering was geen eenduidigheid. Niet iedereen in de campagneorganisatie wist wie wanneer welke keuzes maakte.

Los van de gebeurtenissen in de campagne constateert de commissie dat de partij vanaf de lijsttrekkersverkiezing te maken heeft gehad met interne strijd, eigen belang stellen boven het belang van het Team CDA, gebrek aan onderling vertrouwen en gebrek aan bestuurlijk leiderschap. Hierdoor heeft het CDA vooral van zichzelf verloren. De commissie roept een ieder die dit betreft op om partijbelang boven eigen belang te stellen: niemand is groter dan de partij.

### **Campagneorganisatie tot leiderschapswissel**

Als het gaat om de campagneorganisatie tot aan de leiderschapswissel krijgt de commissie het beeld dat een goede start is gemaakt. De startfase kenmerkte zich door het versterken van de organisatie (start strategisch campagneadviseur en werving mankracht). Ook het organiseren van de fondsenwerving heeft aandacht. De commissie constateert dat dit goed

van de grond gekomen is. Al valt het de commissie op dat geen bestuurlijke opdracht is gegeven voor de campagne. In januari 2020 is alleen gesproken over de pre-campagne. Dit maakt dat verantwoordingsmomenten richting het landelijk bestuur niet hebben plaatsgevonden; alleen informatieve bijeenkomsten. De commissie vindt dit een leemte in het proces. De benoeming van Raymond Knops tot campagneleider in september 2020 is verlopen via een formeel bestuursbesluit. Hierbij is gekozen voor een zittend bewindspersoon. De commissie is van mening dat dit verzoek beter niet aan een zittend bewindspersoon gedaan kan worden omdat het zijn van campagneleider een zeer politieke functie is. Overigens zegt dat niets over de kwaliteiten van deze persoon.

De vorderingen voor de campagne stagneerden na de lijsttrekkersverkiezing. Vanaf dat moment is daadkracht en durf omgeslagen in risicomijding en voorzichtigheid. In dezelfde periode (na de zomer) moest de lijsttrekker negatief nieuws en maatregelen afkondigen, omdat het land in de tweede corona golf glijdt. De commissie constateert dat het qua naamsbekendheid goed gaat, maar bij sommige mensen in de partij ontstaat onrust. Dit leidt ertoe dat de druk wordt opgevoerd op Hugo de Jonge. Het wantrouwen van een groep leden richting het stelsysteem en de uitslag van de lijsttrekkersverkiezingen blijft bestaan. Het lukt niet om eenheid uit te stralen. Er wordt gezocht naar de invulling van de rol van de running mate. Dit trekt de aandacht weg van de lijsttrekker. Bovendien krijgt de lijsttrekker te kampen met negatieve uitlatingen vanuit het CDA in de media en personen die de winkansen van het CDA openlijk betwijfelen. De commissie constateert dat de partij na de lijsttrekkersverkiezing onvoldoende achter de lijsttrekker heeft gestaan.

De commissie constateert dat afdelingen en netwerken in deze periode voldoende aangehaakt zijn op het proces. Er worden Algemene Ledenvergaderingen gehouden inzake de kandidatenlijst en het verkiezingsprogramma. Waar het de campagne betreft worden de provinciale campagneleiders tijdig betrokken. In de hectiek van het proces ontstond de situatie waarin de provinciaal campagneleiders aangeven dat zij het gevoel kregen hun eigen plan te moeten maken, ook omdat men de toch al drukke campagneorganisatie niet extra wilde belasten. Zij geven hierbij aan dat de samenwerking met de regiocoördinatoren goed was. De commissie adviseert hiermee door te gaan in het belang van regionale verbinding.

## **Campagneorganisatie na leiderschapswissel**

De commissie constateert dat de organisatiestructuur na de leiderschapswissel grondig veranderde. Aan het bestaande team worden een aantal nieuwe mensen toegevoegd met expertise op hun vakgebied. In de nieuwe structuur was de positie van de leden van de verschillende teams en groepen niet duidelijk. Door de veelheid aan betrokkenen ontstond onduidelijkheid wie aanspreekpunt was; regie ontbrak. Ook de leden onderschrijven dit beeld. De commissie adviseert om vroegtijdig te bepalen wie vanuit welke rol waarvoor verantwoordelijk is en dat voor iedereen duidelijk te beleggen. Daar komt bij dat sommigen binnen de campagneorganisatie meerdere verantwoordelijkheden droegen waar juist een scheiding van verantwoordelijkheden gewenst is. De commissie constateert dat dit heeft geleid tot een ondoorzichtige en niet slagvaardige campagnestructuur.

De commissie constateert dat na de leiderschapswissel een forse wijziging in de structuur heeft plaatsgevonden, waarbij veel mensen op tal van plekken actief waren en een duidelijke regie ontbrak. Rollen waren op onduidelijke wijze ingevuld en sommigen droegen meerdere verantwoordelijkheden.

De commissie stelt vast dat een periode van twaalf weken te kort is om een solide campagne op te zetten en een lijsttrekker klaar te stomen voor de campagne. Vanwege de verandering van lijsttrekker wordt het oude campagneplan onbruikbaar. Het opstellen van een nieuw campagneplan kost tijd. De inhoud kwam niet voldoende door. New Deal, met het perspectief na corona, kwam in de laatste fase van de campagne en bereikte daarmee niet het gewenste doel. Het is niet meer gelukt om deze boodschap, een visie voor de toekomst, goed voor het voetlicht te krijgen. De missers rond de WW, de huisartsenposten (last van CPB) en Thialf (last van corona) hebben het beeld overheerst. Het lukt niet de aanval te pareren, terwijl wel aan inhoudelijke feedback wordt gewerkt. Het is zaak om tijd te nemen voor het voorbereiden van debatten en interviews; cruciale momenten om de CDA-boodschap over te brengen en gemaakte fouten recht te zetten. De leden benoemen dit ook, maar realiseren zich dat de voorbereidingstijd voor de lijsttrekker te kort was om zich adequaat voor te bereiden op zijn taak.

Ook het voorbereiden van de doorrekening van het verkiezingsprogramma door het CPB is van belang. Door de wijze waarop deze doorrekening tot stand is gekomen, voelde niemand zich hier eigenaar van en was onvoldoende kennis beschikbaar over de doorrekening. Op het moment dat de verwarring ontstond over het standpunt van het CDA rond de WW, stond niemand paraat om verwarring weg te nemen en misverstanden recht te zetten. Gebrek aan samenwerking zorgde ervoor dat een goede check and balances ontbrak,

er werd niet adequaat gereageerd waardoor missers niet hersteld werden. De partij stond ook nu niet als een man achter de lijsttrekker, waar hij deze steun wel nodig had.

Daarnaast constateert de commissie dat de rol van de provinciale afdelingen en netwerken in deze fase van de campagne onduidelijk is. Afdelingen en netwerken hebben het gevoel achter de feiten aan te lopen en missen verbinding met de landelijk aangestuurde campagne. De commissie adviseert om de kennis en kracht van afdelingen en netwerken beter in te zetten en hun rol in de campagne duidelijker te benoemen. De verbinding vanuit de regio en de netwerken met de landelijke campagne vraagt in de toekomst bijzondere aandacht.

### **Fondsenwerving**

Politieke partijen zijn voor een goede campagne afhankelijk van donaties. Dergelijke donaties zijn gebonden aan zowel wettelijke regels (via de Wet financiering politieke partijen) als interne regels (via het giftenreglement). De commissie constateert dat de werving van financiële middelen tot aan de leiderschapswissel, ondanks inspanningen daartoe, niet goed is geslaagd. Na de leiderschapswissel is dit beter gegaan. In dit kader merkt de commissie op dat in de media het beeld is ontstaan dat bepaalde donaties effect hebben gehad op het standpunt van het CDA inzake de overname van familie- en gezinsbedrijven. Dit is onjuist. Voor de zomer van 2020 is een initiatiefnota vastgesteld in de CDA-fractie wat eind 2020 bij de begrotingsbehandeling is uitgemond in de CDA-motie *'een goede bedrijfsopvolging voor familie-bedrijven'*. Deze motie is aangenomen. De commissie constateert een consistente uitwerking van de CDA-initiatiefnota familie- en gezinsbedrijven in het verkiezingsprogramma en de New Deal.

De commissie constateert dat fondsenwerving een permanent aandachtspunt blijft in voorbereiding op een succesvolle campagne. Hierbij is het relevant om hier ruim voor de verkiezingen mee te starten.

### **Digitale campagne**

De commissie constateert dat de keuze om datagedreven te werken effect had en o.a. leidde tot grote naamsbekendheid en succesvolle targeting. Hierbij zijn doelen gesteld voor het werven van leden en het ophalen van kleine donaties. Deze doelen zijn allebei ruim behaald. Er zijn meer advertenties op social media geplaatst voor specifieke doelgroepen. Door het datagedreven werken zijn o.a. via targeting en social media twee keer zoveel bezoekers naar de website getrokken als in 2017. De commissie adviseert om door te gaan op de ingeslagen weg en te investeren in datagedreven werken om nog beter te

ontdekken wie onze (nieuwe) doelgroepen zijn en met welke boodschap we hen kunnen bereiken.

## AANBEVELINGEN

- Voer de campagne op basis van het CDA-gedachtegoed uit het verkiezingsprogramma en op basis van een door het landelijk bestuur vastgesteld campagneplan;
- Laat het campagneplan bestaan uit een herkenbaar CDA-verhaal en bijpassende slogan en organiseer campagne-activiteiten in lijn daarmee;
- Creëer een stevige campagne-organisatie met vastgestelde verantwoordelijkheden, rollen en taken;
- Voorwaarde voor een goede en effectieve campagne zijn: eenheid in de CDA- boodschap, een herkenbaar Team CDA, een helder geprofileerd CDA-verhaal, stevige regie en verbinding met landelijke netwerken en provinciale/lokale netwerken;
- Voer permanent campagne;
- Ga door met het datagedreven werken en inzet op social media;
- Blijf investeren in fondsenwerving.

## 6. DUIDING VAN DE UITSLAG

### 6.1. TERUGBLIK EVALUATIERAPPORTEN

Net als bij de voorgaande hoofdstukken wordt een terugblik gegeven naar de voorgaande evaluatierapporten. In dit hoofdstuk wordt, voor de vergelijkbaarheid, stilgestaan bij de commissies die de afgelopen Tweede Kamerverkiezingen hebben geëvalueerd.

#### *Duiding Commissie Frissen Tweede Kamerverkiezingen 2010*

In 2010 had het CDA een verlies te verwerken van 20 zetels (van 41 naar 21 zetels). In de analyse die de Commissie Frissen heeft uitgevoerd, valt op dat het CDA in 2006 nog de grootste was onder vrijwel alle leeftijdsgroepen, de grootste was in 330 van de 430 gemeenten en een redelijk aandeel had in vrijwel alle steden. In 2010 is dit aanzienlijk minder geworden. Het CDA heeft op dat moment aanhang verloren bij vrouwelijke en jonge kiezers en bij kiezers met een gemiddeld of hoger opleidingsniveau en met hogere inkomens.

De oorzaken van het verlies legt de Commissie Frissen bij drie onderdelen:

- 1) *inhoud en profiel was te lang verwaarloosd, waardoor de verbinding met de kiezers was kwijtgeraakt,*
- 2) *teloorgang van de inhoud was mogelijk gemaakt doordat de partijcultuur vast was blijven zitten in organisatievormen, taal, codes en ideeën waar velen steeds meer van vervreemden en*
- 3) *de partijcultuur heeft gemaakt dat de organisatie een neiging kreeg tot risicomijding en waarbij inhoudelijke vernieuwing als bedreiging van de eensgezindheid werd gezien.*

#### *Duiding Commissie Rombouts Tweede Kamerverkiezingen 2012*

Ook in 2012 had het CDA een verlies te verwerken. Het CDA zakte op dat moment van 21 naar 13 zetels. Dit maakte dat het CDA in 2012 slechts een derde van haar kiezers had behouden in vergelijking met 2006. Verder was het CDA in 2012 in twee gemeenten de grootste geworden; ten opzichte van 74 gemeenten in 2010.

In de duiding van de verkiezingsuitslag constateert de Commissie Rombouts dat het CDA in de ogen van de kiezer een verdeelde partij was geworden met een onbekende lijsttrekker. Bovendien zag de kiezer op belangrijke standpunten geen onderscheid tussen het CDA en de VVD. Het CDA was er niet in geslaagd om belangrijke verkiezingsthema's naar zich toe te trekken. Thema's die het CDA had uitgedragen, sloten niet aan bij de thema's die de kiezer belangrijk vond. Tot slot constateert de Commissie Rombouts dat de steun van een brede, vaste achterban niet meer vanzelfsprekend is.

## **Duiding Commissie Van Rij Tweede Kamerverkiezingen 2017**

De twee verliesmomenten in 2010 en 2012 zijn in 2017 omgebogen in een eerste winstmoment. Het CDA heeft tijdens de Tweede Kamerverkiezingen van 2017 zes zetels gewonnen, van 13 naar 19 zetels. Verder constateert de Commissie Van Rij dat het CDA in iedere provincie winst had geboekt, alsook bij kiezers onder alle opleidingsniveaus, bij jongeren en bij gereformeerde en hervormde kiezers. Het verlies van 2012 en 2010 was daarmee goeddeels rechtgetrokken. Wel constateert de Commissie Van Rij dat de winst in de verstedelijkte gebieden achter was gebleven. In haar rapport richt de Commissie Van Rij zich specifiek op de voorkeursstemmen. Zij constateert dat het CDA veel voorkeursstemmen had verkregen en dat zes kandidaten de voorkeursdrempel hadden behaald. Dit paste bij de trend van die tijd. Een op de vijf kiezers had aangegeven een voorkeursstem te hebben uitgebracht.

In de duiding geeft de Commissie Van Rij aan dat krachtig en verbindend leiderschap tot een proces van vernieuwing had geleid. Dit, in combinatie met een goede samenwerking tussen fractie en partijbureau, een professionele campagne en de ontwikkeling van een herkenbare CDA-visie, hebben ertoe geleid dat het CDA winst boekte.

## **6.2. VERKIEZINGSUITSLAG TWEDE KAMERVERKIEZINGEN 2021**

In de verkiezingsuitslag voor de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 is (opnieuw) een neerwaartse trend zichtbaar. Het CDA heeft vier zetels ingeleverd en is gezakt van 19 naar 15 zetels. Daarmee is het CDA de vierde partij van Nederland geworden; achter de VVD, D66 en de PVV. Verder is het CDA de grootste partij geworden in 11 van de 347 gemeenten, ten opzichte van zo'n 50 gemeenten in 2017. In 66 gemeenten was het CDA de tweede partij. Dat laatste geldt met name voor de regionale provincies.

Het valt op dat het profiel van de CDA-stemmer afwijkt van de gemiddelde stemmer. De CDA-stemmer is vaker man, 65+ en woonachtig buiten de stad. Qua opleidingsniveau zit de CDA-stemmer meestal in het middensegment. Onderzoek laat zien dat het stemmenpotentieel voor het CDA aanwezig is geweest, maar niet is verzilverd. In de periode medio januari tot eind februari groeide het CDA-potentieel, maar vanaf 21 februari 2021 is een daling ingezet. Uiteindelijk, tijdens de verkiezingen zelf, is het CDA voor een grote groep kiezers de tweede keus geweest. Het CDA heeft dit potentieel niet kunnen omzetten in CDA-stemmen. Hierbij gaat het vaak om vrouwen, jongeren en hoogopgeleiden.

Eveneens valt op dat het gros van de CDA-stemmers buiten de stad woont. Het aandeel CDA-stemmers wat woonachtig is in de G5-steden, is marginaal



en in de G40-steden beperkt. Bij de verkiezingen van 2021 is het aandeel CDA-stemmers in de stad alleen maar minder geworden. Ook bij randgemeenten van de grote steden is het CDA achteruit gegaan.

Wat betreft de Biblebelt is te zien dat het CDA de tweede partij blijft. Al heeft het CDA ook hier een beperkt verlies geleden. Wel blijft het CDA de grootste onder de protestantse kiezers. Bij de katholieke stemmer heeft het CDA te maken met concurrentie van de PVV en de VVD.

Als het gaat om het verlies van het CDA is gebleken dat de CDA-stemmer van 2017 in 2021 met name op de VVD en, in mindere mate, op D66, PVV en BBB hebben gestemd. Daarnaast zijn veel stemmers thuisgebleven. De reden dat sommige kiezers bij het CDA zijn weggegaan en op een andere partij hebben gestemd, is vooral inhoudelijk van aard (standpunten van een andere partij passen beter). Tegelijkertijd blijkt dat andere kiezers bewust wel voor het CDA gekozen hebben op basis van inhoud. Deze stemmers zijn afkomstig van de VVD, andere christelijke partijen, 50PLUS en FvD.

De meest genoemde reden dat kiezers in 2021 op een andere partij stemden, is vanwege inhoudelijke standpunten. Uit onderzoek is gebleken dat de kiezer deze keer drie thema's het belangrijkste vond: *1) gezondheidszorg, 2) klimaatverandering en duurzaamheid en 3) aanpak van de coronacrisis*. Dit is anders dan waar de CDA-stemmer de nadruk op legde. De CDA-stemmer vond thema's belangrijk als: *1) normen en waarden, 2) gezondheidszorg en 3) betaalbare koop- en huurwoningen*.

De impact van de coronacrisis heeft voor één op de vijf kiezers een rol gespeeld in de stemkeuze. Driekwart heeft aangegeven dat corona juist geen rol gespeeld heeft. Wat opvalt is dat de kiezers die corona van belang vonden, vooral keken naar thema's als de economie en de aanpak van de crisis. Andere kiezers keken vooral naar de gezondheidszorg en het klimaat.

Waar het gaat om de verdeling van de stemmen over de kandidaten valt op dat de meeste stemmen zijn uitgebracht op Wopke Hoekstra (als lijsttrekker; 437.240 stemmen) en Pieter Omtzigt (als nummer 2; 342.472 stemmen). Zij haalden samen bijna 80% van het totale aantal CDA-stemmen binnen. Naast Wopke en Pieter, hebben Anne Kuik en Mona Keijzer voldoende stemmen binnengehaald voor een voorkeurszetel.

Waar het gaat om de verdeling van de CDA-stemmen over de kandidaten, is zichtbaar dat Wopke Hoekstra stemmen kreeg van kiezers over het hele land. Vooral in het midden en het zuiden van het land haalt hij veel stemmen.

Ook Pieter Omtzigt krijgt stemmen van kiezers over het hele land. Niettemin is zichtbaar dat Pieter vooral in grote delen van Overijssel veel stemmen aan zich bindt. Anne Kuik valt op door het grote aantal stemmen dat zij krijgt in Groningen en de kop van Drenthe. Mona Keijzer heeft een grote groep stemmers in Edam-Volendam en de omliggende gemeenten aan zich weten te binden. In Limburg gaan de meeste stemmen naar Martijn van Helvert en Inge van Dijk krijgt veel stemmen van kiezers uit Oost-Brabant. In totaal heeft het CDA aan de Tweede Kamerverkiezingen deelgenomen met meer dan 300 staartlijstkandidaten. Deze groep kandidaten heeft 2,4% van het totaal aantal stemmen binnengehaald.

### 6.3. BEVINDINGEN

Het CDA heeft verloren tijdens de Tweede Kamerverkiezingen. Dit is een trend die zichtbaar is vanaf 2010 en sinds die tijd één keer doorbroken is. De VVD is hierbij de grootste concurrent (gebleven). Daarnaast is zichtbaar dat het CDA stemmers verliest aan partijen als D66, FvD, PVV en BBB. Dit echter in mindere mate. Bovendien wint het CDA ook stemmen van deze groepen. Afgaande op de huidige verkiezingsuitslag constateert de commissie dat linkse partijen fors hebben verloren en dat rechtse partijen zetels hebben gewonnen. Niettemin zijn het de middenpartijen die gegroeid of gelijk gebleven zijn, met uitzondering van het CDA. De commissie vindt dat de partij juist een perspectiefrijk en optimistisch verhaal moet bieden.

Op basis van onderzoek waar de commissie kennis van heeft genomen constateert zij dat het CDA moet werken aan de onderstaande electorale uitdagingen voor de toekomst:

#### **Noodzaak tot verbreding en verjonging van kiezers**

Onze traditionele achterban neemt al geruime tijd af in verband met vergrijzing. Willen wij naast behoud van onze traditionele achterban ook nieuwe kiezersgroepen aan ons binden, dan dienen wij thema's te belichten die aansprekend zijn voor deze kiezersgroepen. Naast aansprekende thema's is het van belang om de achtergrond van onze kandidatenlijst te verbreden. De noodzaak om als partij te verjongen en te verbreden is alleen maar groter geworden. In het bijzonder het potentieel onder jongeren, vrouwen en hoogopgeleiden verdient hierbij aandacht. Hier is een koppeling mogelijk met de steden. Jongeren en hoogopgeleiden wonen voor een belangrijk gedeelte in verstedelijkte gebieden. Herkenbaarheid is hierbij van belang. Onze potentiële kiezers moeten zich kunnen herkennen in een maatschappelijk zo representatief mogelijke lijst. De binnen het CDA bestaande netwerken willen hier graag een bijdrage aan leveren.

### **Eigenaarschap van thema's relevant voor kiezers**

Onderzoek van Ipsos heeft aangetoond dat 1) *gezondheidszorg*, 2) *normen en waarden*, en 3) *betrouwbaarheid* van de overheid de belangrijkste thema's waren die een rol hebben gespeeld bij de stemkeuze. Hoewel het CDA op elk van deze thema's een grote rol heeft gespeeld in de afgelopen kabinetsperiode, heeft dit niet geleid tot electorale winst. De commissie adviseert om blijvend te profileren op deze thema's om een uniek CDA-geluid te laten horen. Tevens is het raadzaam om actiever te worden op thema's die kiezers van electorale concurrenten belangrijk vinden om zo een steviger profiel te creëren en daarmee nieuwe kiezers naar zich toe kan trekken. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan het goed positioneren van het CDA bij het gebruik van stemwijzers.

### **Werk aan het merk CDA**

Een reeds langdurig bekend probleem is het imago van de partij. Onderzoek wijst uit dat kiezers ons waarderen om het christendemocratisch programma: normen en waarden, degelijkheid, deskundig en opkomen voor gezinnen. Aan de andere kant trekt het christendemocratische karakter van de partij geen nieuwe kiezersgroepen aan, heeft de partij een kleurloos karakter en is de partij voor de ouderen. Jongeren en kiezers die verandering wensen, komen niet uit bij het CDA. Naast het aanspreken van nieuwe doelgroepen, is het van belang om de huidige CDA-stemmers vast te houden. In dat kader merkt de commissie op dat ondanks het feit dat 56% van de respondenten van de ledenenquête aangeeft niet te hebben getwijfeld om op het CDA te stemmen, 25% van de respondenten aangeeft wel te hebben getwijfeld of zij op het CDA gingen stemmen. Het is zaak dat de partij nu werk maakt van het verbeteren van het merk CDA, in de wetenschap dat wij onze kiezersgroep moeten vasthouden, verbreden en verjongen.

Het verdient aanbeveling om in de komende tijd het inhoudelijke profiel van het CDA te versterken. Dit is geen kwestie van herbronnen, maar van uitwerken, o.a. via 'Zij aan zij'. Thematische invulling speelt hierbij een rol. Net als de Commissies Frissen en Rombouts, is de commissie van mening dat het belangrijk is om als CDA in te zetten op thema's die aansluiten bij de zorgen en wensen van de kiezers; specifiek ten aanzien van thema's die relevant zijn voor jongeren en hoogopgeleiden. Thema's als klimaatverandering, duurzaamheid en gezondheidszorg verdienen hierbij meer aandacht. Daarnaast scoort het CDA van oudsher goed op de thema's normen en waarden, bestaanszekerheid, familiebedrijven en (jonge) gezinnen. Ook vanuit deze uitgangspositie kunnen nieuwe kiezersgroepen worden aangeboord. Dit geeft bovendien de mogelijkheid om ook het CDA-verhaal in de stedelijke gebieden te versterken.

## 7. MAAK WERK VAN 'ZIJ AAN ZIJ'

Reflectie en evaluatie op de Tweede Kamerverkiezingen van 17 maart 2021 waren de afgelopen 10 weken de opdracht van de commissie. Terugkijken op ons eigen handelen als partij, informatie verzamelen en daarover nadenken. Lessen trekken en keuzes maken in de vorm van aanbevelingen voor de toekomst. De commissie concludeert dat er veel werk te doen is en geeft, teruggrijpend op de functiebeschrijving van een politieke partij in hoofdstuk 1, een aantal rode draden uit het rapport aan om daar met elkaar mee aan de slag te gaan. Met als doel om samen te bouwen aan de toekomst van het CDA.

### **BOUWEN VANUIT DE INHOUD**

Het begint bij de inhoud. Het CDA-verhaal gebaseerd op onze uitgangspunten staat als een huis. Een politieke partij is een gemeenschap van mensen die rondom de uitgangspunten gezamenlijk een visie ontwikkelt op de toekomst van onze samenleving. De partij geeft steeds concrete invulling aan deze uitgangspunten: solidariteit, publieke gerechtigheid, gespreide verantwoordelijkheid en rentmeesterschap. De leden bepalen met elkaar de koers van de partij. We moeten permanent nadenken over de gevolgen van ontwikkelingen in de samenleving, economie, technologie en wereldorde voor onze politieke standpunten. En ons steeds bezinnen op de toekomst van Nederland.

Het CDA gaat bij haar werk uit van de kracht van de samenleving. Niet ik, maar wij. Niet de overheid of de markt, maar de samenleving. Wij zijn een partij van bruggenbouwers, wij leggen verbinding tussen jong en oud, stad en regio, duurzaamheid en boeren. In gezamenlijkheid kom je tot de beste resultaten. Doorgaan met het uitbouwen en concrete uitwerken van 'Zij aan zij' is daarbij onze oproep. Veel leden herkennen zich in dit toekomstperspectief voor 2030. Laten wij via de inhoud van 'Zij aan zij' werken aan de kleur op de wangen die de partij zo nodig heeft. Benut hierbij de denkkracht in de partij en versterk de vierhoek partij - fractie - kabinet - WI. Rapporteur Van Zwol is aangesteld om het CDA-verhaal herkenbaar vorm te geven. Hij wordt hierbij ondersteund door het WI en vervult zijn taak in nauwe samenwerking met fractie en partij.

Laat ons christendemocratisch gedachtegoed en het uitdragen van waarden en normen de basis zijn voor de concrete uitwerking van thema's en versterking van het merk CDA. Zo bouwen wij aan ons herkenbare profiel, zodat wij in de toekomst weer met succes de verbinding maken tussen inhoud en mensen.

Zorg voor permanent inhoudelijk debat in de partij. De partijvoorzitter is hiervan de aanjager. Laat mensen van binnen en buiten de partij meedenken en meedoen. Durf hierbij samen met de leden heldere keuzes te maken. Als wij intern open de discussie met elkaar aangaan en elkaar daarbij ruimte gunnen, groeit de eenheid in de partij. Zet hierbij niet alleen in op focusgroepen, maar ga (digitaal) het land in. Haal input op en koppel tussentijds steeds terug wat met de input gedaan is. Zo voelen leden zich eigenaar van het CDA-verhaal.

Werk aan eenheid en een optimistisch en toekomstgericht programma. Politieke partijen zijn nodig om een democratische rechtsstaat vorm te geven en mensen te verbinden. Werk aan een visie op de rechtsstaat en het beter functioneren van de overheid, zodat groepen burgers niet vermorzeld worden bij de uitvoering van beleid. Laat ruimte voor de menselijke maat. Werk stap voor stap aan voorstellen die mensen weer laten zien dat hun overheid integer en betrouwbaar is. Werken aan een nieuwe balans tussen de uitvoerende en controlerende macht, tussen regering en parlement is hier onderdeel van. Versterk het parlement zodat meer en beter tegenmacht geboden kan worden aan de regering.

## **BOUWEN AAN PARTIJCULTUUR**

Het CDA is een waardengedreven politieke beweging. Onze uitgangspunten zijn de basis voor ons handelen. Dat komt tot uitdrukking in ons programma en in de manier waarop wij omgaan met elkaar. Het uitdragen van ons gedachtegoed hoort daarbij. Ook op dit vlak is er werk aan de winkel. Waar vertrouwen ontbreekt is het lastig samenwerken. Terwijl verbinden juist een kracht is van de partij, ontbrak het de afgelopen periode juist aan verbinding.

Van respectvol met elkaar omgaan was vaak geen sprake. Vanaf de lijsttrekkersverkiezing in juli 2020 kreeg het eigenbelang van velen prioriteit boven het belang van het Team CDA. Dit leidde tot beschadiging van persoonlijke verhoudingen, en resulteerde in solistisch optreden en, gevoed door wantrouwen, een onveilige omgeving. De commissie geeft in dit kader mee dat niemand groter is dan de partij.

Er is onvoldoende geïnvesteerd in het Team CDA, terwijl een hecht team dat eenheid uitstraalt cruciaal is. Waar samenwerken en compromissen sluiten een kracht is van het CDA, werden tegenstellingen de afgelopen periode juist uitvergroet. Ook de cultuur van lekken en gesprekken voeren via de media in plaats van met elkaar, was debet aan de verdeeldheid. Er zijn CDA-onwaardige omgangsvormen geweest er werd gesproken en gedacht in 'kampen'. Wij moeten in ons dagelijks handelen weer zij aan zij gaan staan.

Hierbij betrekken wij de constatering dat het binnen het CDA steeds ingewikkelder is geworden om je te schikken in besluiten die door meerderheden worden genomen. Waar minderheden zich bij een besluit neerleggen, hebben meerderheden de opdracht om aandacht te hebben voor de zorgen die bij minderheden leven.

Het CDA heeft deze keer van zichzelf verloren. Interne strijd, eigen belang stellen boven het belang van het Team CDA, gebrek aan onderling vertrouwen en gebrek aan bestuurlijk leiderschap staan aan de basis van dit verlies. Alles overwegend heeft het ontbroken aan bestuurlijke strategie en regie.

Wij zijn een partij waar verantwoordelijkheid nemen hoog in het vaandel staat. Laten wij hier ieder onze verantwoordelijkheid nemen, en ons in de toekomst ook weer verantwoordelijk voelen voor elkaar. Omzien naar elkaar is hierbij essentieel. Wij moeten bouwen aan vertrouwen binnen de partij.

## **BOUWEN AAN ORGANISATIESTRUCTUUR**

Goed bestuurlijk leiderschap is cruciaal voor een politieke partij. Dit leiderschap is in de afgelopen periode onvoldoende ingevuld. Herstel van de verhoudingen binnen de partij is nodig. De Taskforce Van Rooij komt hiervoor met voorstellen die de interne governance betreffen. Zorg voor een duidelijke organisatiestructuur. Regie is hierbij een sleutelwoord. De partijvoorzitter is samen met het landelijk bestuur eindverantwoordelijk voor het programma, de lijst, lijsttrekker en campagne.

Voor het programma wordt dankbaar gebruik gemaakt van de denkracht van het WI. De partij moet zorgdragen voor scouten en selecteren van kandidaten die het gedachtegoed kunnen uitdragen. Een verdere uitbouw van het HRM-beleid is noodzakelijk. De Tweede Kamerfractie en fractievoorzitter hebben het voortouw bij uitvoering van het programma in dagelijkse politieke keuzes. Dit vraagt om leiderschap, zowel bij de partijvoorzitter als bij de politiek leider. De politiek leider moet verder groeien in zijn rol en moet kunnen rekenen op de steun van allen binnen de partij. Waar het de partijvoorzitter betreft geeft de commissie aan dat het onmogelijk is deze opdracht in twee dagen uit te voeren.

Waar het de regie betreft is het belangrijk om de vierhoek partij - fractie - kabinet - WI te versterken. Stel als landelijk bestuur en verenigingsraad een meerjarenplan en een jaarlijks uitvoeringsprogramma op. Maak keuzes, voer deze consequent uit en leg verantwoording af aan de partij. Werk aan de politieke boodschap van onze partij en draag deze in eenheid uit!

## **BOUWEN AAN LEREND VERMOGEN**

Tot slot noemen wij een laatste punt waar werk aan de winkel is: het lerend vermogen van de partij. Blijf niet in de oude cultuur hangen en vernieuw waar nodig. Vorige evaluatiecommissies hebben waardevolle aanbevelingen gedaan. Daar is veel te weinig mee gedaan. Het lerend vermogen in onze partij schiet tekort.

Laten wij met elkaar vol inzetten op het uitvoeren van de aanbevelingen uit dit rapport. Het zijn bouwstenen voor de toekomst. Wij moeten vooruit kijken, stappen maken. Richting de Gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022 en de verkiezingen daarna. Laten wij positiviteit uitstralen in houding en gedrag, onze waarde(n)volle christendemocratische boodschap verdient dat. Laten wij met elkaar werk maken van 'Zij aan zij'!

## CONTACTLIJST

### *De evaluatiecommissie heeft contact gehad met:*

Leden, landelijk bestuur, provinciaal voorzitters, provinciaal campagneleiders, Basisgroep Sociale Zekerheid, Dertigersnetwerk, Diversiteitsnetwerk, Duurzaamheidsnetwerk, Europeanetwerk, Pridenetwerk, Stedennetwerk, Seniorennetwerk, kandidaten Tweede Kamerverkiezingen (2021), OR fractie, OR partijbureau, procesbegeleiders, voormalig Tweede Kamerleden (2017 - 2021), Tweede Kamerfractie (2021), Motivaction, Eye Control en CGI.

Ank Bijleveld, Joost Breas, Bart van den Brink, Lars Boellaard, Henri Bontenbal, Eppy Boschma, Vincent Botman, Sybrand Buma, Pieter Jan Dijkman, David van Dis, Bart Elshof, Jeroen de Graaf, Ferd Grapperhaus, Jitske Haagsma, Marc Haverkamp, Pieter Heerma, Martijn van Helvert, Heleen Herbert, Wopke Hoekstra, Jaap de Hoop Scheffer, Hugo de Jonge, Mona Keijzer, Ben Knapen, Raymond Knops, Caspar Koopman, Edward de Lanoy, Henk Nieweg, Margot van Nistelrooij, Pieter Omtzigt, Hielke Onnink, Rutger Ploum, Frank van Rossum, Arjen Siegmann, Evert Jan Slootweg, Carel Stolker, Klaas Tuinstra, Eline Vedder, Thijn van Veghel, Herman de Vries, Jack de Vries, Marlies Welschen, Nelleke Weltevrede, Hans van der Wind en Richard van Zwol.

Dankbaar heeft de commissie gebruik gemaakt van de ledenenquête en de vele mails die wij hebben ontvangen.



## SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE

### *Samenstelling commissie Spies*

Liesbeth Spies (voorzitter)  
Theo Rietkerk (vice-voorzitter)  
Sarah Alsalhawi  
Jan Jacob van Dijk  
Annet Doesburg  
Bouke Geerlings  
Mark Janssen-van Gaal  
Frank Dunsbergen (ondersteuning)  
Ymkje van 't Riet (ondersteuning)

### *Vormgeving rapport*

Mirella Roor

