

D66 Evaluatiecommissie Noord-Holland PS2019 - 1 oktober 2020

Noord-Holland  
north holland

# Van goede wil



Alleen ga je sneller, samen kom je verder

**D66**

Noord-Holland  
Kies voor de toekomst

## Inhoudsopgave

1.	Introductie .....	3
2.	Samenvatting .....	6
3.	Verkiezing lijsttrekker .....	8
4.	Totstandkoming lijst .....	11
5.	Keuze kandidaat gedeputeerde(n) .....	17
6.	Totstandkoming verkiezingsprogramma.....	22
7.	Campagne .....	27
8.	Coalitieonderhandelingen .....	35

## 1. Introductie

Op 20 maart 2019 vonden de provinciale statenverkiezingen plaats. Naar goed D66 gebruik is besloten om een evaluatie plaats te laten vinden over de periode voor en na deze verkiezingen. Deze evaluatie treft u hieronder aan.

### **Totstandkoming evaluatiecommissie**

In de zomer van 2019 heeft het regiobestuur (aftredend) bestuurslid Karim Talie verzocht een evaluatiecommissie samen te stellen en daar ook zelf aan deel te nemen. De commissie diende te bestaan uit actieve leden die geen (intensieve) betrokkenheid hadden bij de PS2019. Karim heeft Andrea Chao benaderd met de vraag het voorzitterschap van deze commissie op zich te nemen. Tijdens de ARV van 29 juni 2019 zijn leden opgeroepen zich aan te melden voor deelname aan deze commissie, waarop Joris Canoy, Frank Reiber en (na afloop van de vergadering) Hans Kramer zich hebben aangemeld. Daarmee was de commissie bemenst. De commissie heeft van het regiobestuur en de ARV geen uitgeschreven opdracht meegekregen. Tijdens de ARV van 12 oktober 2019 heeft de commissie een door haar zelf geformuleerde opdracht op hoofdlijnen aan de vergadering voorgelegd, welke vervolgens met algemene stemmen is aanvaard.

### **Opdracht**

De commissie heeft haar opdracht zo opgevat dat zij het handelen van de regio in bredere zin heeft bestudeerd, vanaf het moment dat het bestuur eind 2017 intern het besluit had genomen deel te nemen aan de PS2019 verkiezingen tot aan het afronden van de coalitieonderhandelingen op 12 juni 2019. Het doel hierbij was niet om te komen tot waarheidsvinding, maar tot een analyse met verbeterpunten ten behoeve van een betere voorbereiding voor de volgende provinciale statenverkiezingen. Dat maakt dat het rapport terughoudend is in het benoemen van wat goed ging, wat dus nadrukkelijk niet betekent dat (te) weinig goed ging.

Sterker nog: een behoorlijk aantal vrijwilligers en kandidaten heeft vol energie en met positieve houding hun schouders onder de campagne gezet. Zonder hun inzet was het behaalde resultaat niet gehaald. Daarbij levert D66 een gedeputeerde en het D66 verkiezingsprogramma is deels tot uiting gekomen in het coalitieakkoord. De opdracht aan de evaluatiecommissie ziet niet op het inhoudelijk beschouwen van het coalitieakkoord.

De evaluatiecommissie heeft haar taak uitgevoerd door enerzijds verslagen en andere documentatie te bestuderen, en anderzijds door met enkele tientallen mensen in persoon, telefonisch danwel per mail contact te hebben. Deze contacten hadden daarbij vooral het karakter van een interview, waarbij telkens minimaal 2 leden van de evaluatiecommissie (en in ieder geval ofwel Andrea Chao als voorzitter ofwel Hans Kramer als zeer ervaren lid) aanwezig waren. Deze interviews hebben op basis van vertrouwelijkheid plaatsgevonden. Van deze interviews zijn - voor eigen gebruik binnen de evaluatiecommissie - aantekeningen gemaakt. Voorts verwijst dit rapport zo min mogelijk, en alleen indien dat noodzakelijk wordt geacht voor het goede begrip, naar de constatering en mededelingen die individuen hebben gedaan tijdens deze interviews.

De leden van de evaluatiecommissie hebben hun werk onafhankelijk van inhoudelijke bemoeienis kunnen uitvoeren. Ter – vrijblijvende – verificatie van onjuistheden hebben de voorzitter van de evaluatiecommissie en de secretaris van het bestuur een conceptversie van dit rapport besproken. Daarbij is van tevoren expliciet afgestemd dat het al dan niet overnemen van suggesties en opmerkingen volledig ter discretie van de evaluatiecommissie is.

## **Rapport**

Het rapport is chronologisch opgezet in een achttal hoofdstukken. Na de introductie en de samenvatting betreffen deze respectievelijk de verkiezing van de lijsttrekker, de totstandkoming van de lijst, de keuze voor de kandidaat-gedeputeerde(n), de totstandkoming van het verkiezingsprogramma, de campagne en ten slotte de coalitieonderhandelingen. De evaluatiecommissie kwam werkendenweg tot de conclusie dat haar beschouwingen en aanbevelingen lastig te duiden zouden zijn zonder de context van een feitelijke weergave van het proces en de rollen. De hoofdstukken bevatten daarom eerst een (feitelijke) weergave van het proces, om vervolgens in te gaan op de rollen van diverse gremia. Deze weergaves vormen de basis om te komen tot algemene beschouwingen, gevolgd door aanbevelingen in aparte blokken. Ter verduidelijking treft u onderaan deze introductie een lijst aan van een reeks terugkomende begrippen die door de commissie zijn gehanteerd. De foto op de voorkant is vrij van auteursrecht en afkomstig van de website Shutterstock.com.

Wij hopen dat dit rapport tot wijsheid strekt van de regio en een positieve bijdrage levert aan een verdere professionalisering van de wijze waarop de regio omgaat met verkiezingen.

### **D66 Evaluatiecommissie Noord-Holland PS2019 - 1 oktober 2020**

**Andrea Chao (voorzitter)** – voormalig voorzitter D66 Amsterdam Nieuw-West, voormalig voorzitter PPC D66 Amsterdam, advocaat

**Joris Canoy (secretaris)** – fractiemedewerker D66 Bloemendaal, voormalig bestuurslid D66 Haarlem, student UU

**Hans Kramer (algemeen lid)** – fractievoorzitter D66 Wormerland

**Frank Reiber (algemeen lid)** – bestuurslid D66 Heerhugowaard, burgercommissielid D66 Heerhugowaard, adviseur omgevingswet

**Karim Talie (algemeen lid)** – voormalig Penningmeester regio D66 Noord-Holland, voormalige voorzitter Kennisgroep Financiën D66 Amsterdam en Senior Trainee bij een accountantsorganisatie

## Begrippenlijst:

<b>Begrip</b>	<b>Betekenis</b>
Afdeling	Een lokale D66-afdeling van één of meer gemeentes in de Regio Noord-Holland
ARV	De Algemene Regio Vergadering, het hoogste beslisorgaan van de Regio.
Bestuur	Het Bestuur van de Regio.
Deelgebied	Een of meer afdelingen die samen een herkenbaar cultureel-historisch gebied vormen (bijvoorbeeld Het Gooi).
Externe campagne	De periode na de vaststelling van de definitieve lijst waarin kandidaten stemmen van kiezers trachten te werven.
Fractie	De Provinciale Statenfractie van D66 Noord-Holland tussen 2015 en 2019.
GAC	De Gedeputeerde-Adviescommissie, die advies uitbrengt aan de fractie over de selectie van kandidaat-gedeputeerden.
GS	De Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland.
Interne campagne	De periode voorafgaand aan de vaststelling van de definitieve lijst waar kandidaten stemmen van D66-leden trachten te werven.
Kieskring	Het gebied waarbij mensen op dezelfde lijsten stemmen. Noord-Holland heeft drie kieskringen en de Regio <i>kan</i> dus drie verschillende kieslijsten aanleveren.
LAC	De Lijst-Adviescommissie, levert een advies aan de leden voor de lijst voor PS2019.
Landelijk	De landelijke organisatie van D66.
Lijsttrekker	De Lijsttrekker namens D66 Noord-Holland voor de PS2019 (i.c. Ilse Zaal).
PCC	De Permanente Campagne Commissie.
PS	De Provinciale Staten.
PS2019	De verkiezing van de Provinciale Staten voor de provincie Noord-Holland.
Regio	De regio D66 Noord-Holland.
RVC	De Regionale Verkiezingscommissie.
VPC	De Verkiezingsprogrammacommissie.

## 2. **Samenvatting**

- 2.1 Een samenvatting is nooit een vervanging voor het lezen van een volledig rapport, en zo ook niet hier. Om de lezer op weg te helpen, heeft de evaluatiecommissie hieronder een grove samenvatting opgenomen. Per fase van de verkiezingen zijn daarbij de volgende opmerkingen te maken:
- (A) De verkiezing van de lijsttrekker als zodanig lijkt zonder misstanden te zijn verlopen, hoewel het proces-verbaal met stempercentages en opkomstcijfers niet is gepubliceerd. Nadrukkelijk zonder af te willen doen aan de kwaliteit en kunde van de uiteindelijk gekozen lijsttrekker, hebben verschillende geïnterviewden blijk gegeven van teleurstelling dat er slechts één kandidaat voor deze positie was (mede vanuit democratisch perspectief). Dit heeft een aantal gevolgen gehad ten aanzien van de interne lijsttrekkerscampagne en het gebruik maken van deze verkiezingen als mogelijkheid om leden te activeren. Een actievere benadering van mogelijke kandidaten kan daarom aanbevelingswaardig zijn.
  - (B) Op de formele kant van de totstandkoming van de lijst is weinig aan te merken, anders dan dat het belangrijk is de kennis en kunde op dit punt intern te bewaren en te borgen. Op de andere aspecten ten aanzien van de totstandkoming van de lijst is het nodige opgemerkt. De belangrijkste punten zien op de (soms niet uitgekomen) verwachtingen van zittende fractieleden met ambitie om door te gaan, de opdracht aan de LAC, en dat de LAC haar advies aan de ALV onvoldoende/niet heeft gemotiveerd richting de individuele kandidaten. Het rapport benoemt in dit kader meerdere aanbevelingen.
  - (C) Zowel het proces om te komen tot een kandidaat-gedeputeerde als de persoon die daarvoor gekozen is, is vrijwel unaniem als goed verlopen beschouwd. Ook hier heeft de evaluatiecommissie een aantal aanbevelingen voor het proces beschreven, die deels van formele aard zijn.
  - (D) Het verkiezingsprogramma als zodanig is positief ontvangen, hoewel sommige geïnterviewden aan hebben gegeven dat het ambitieniveau nog wat hoger kon. De wijze waarop het verkiezingsprogramma tot stand is gekomen, en de voorbereiding daarvan, behoeft verbetering, waar het rapport diverse aanbevelingen voor bevat.
  - (E) De campagne is niet zo effectief verlopen als mogelijk zou zijn geweest. Dit heeft verschillende redenen, die beschreven staan in het rapport. Ook beschreven is een aantal aanbevelingen, die voor een groot deel zien op voorbereiding, communicatie en bemensing in het kader van de campagne.
  - (F) De coalitieonderhandelingen zijn uitgevoerd door een aantal personen van de nieuwgekozen fractie. Andere onderdelen van de partij zijn hier niet tot nauwelijks actief bij betrokken of passief over geïnformeerd. Het rapport beschrijft een aantal mogelijke redenen hiervoor en de (ogenschijnlijk niet onderkende) gevolgen die dit met zich meebrengt. Voor deze fase is een flink aantal aanbevelingen beschreven om de samenwerking en communicatie op dit punt te verbeteren.

- 2.2 In algemene zin is een aantal observaties en aanbevelingen terugkerend:
- (A) Het verkiezingsresultaat is voor een groot deel het gevolg geweest van de inzet van individuele vrijwilligers en kandidaten die vol energie en met positieve houding hun schouders onder de campagne hebben gezet. De voorbereiding is hierbij te beperkt geweest (veelal door het ontbreken daaraan), wat leidt tot een grote mate van afhankelijkheid van individuen en een behoorlijke (tijds)druk op die individuen. Die afhankelijkheid kan behoorlijk verminderd worden, door bijvoorbeeld actiever rekening te houden met kennisoverdracht, opleiding en talentontwikkeling.
  - (B) De voorbereiding is voor verbetering vatbaar bij praktisch elke fase.
  - (C) De communicatie tussen onderdelen/gremia van de partij (bestuur, kandidaten, zittende politici, commissies etcetera), onderling en met leden & kandidaten behoeft verbetering.
  - (D) Het bestuur heeft regelmatig reactief gehandeld, waar juist behoefte is aan proactief handelen en het nemen van verantwoordelijkheid. De evaluatiecommissie raadt het bestuur uitdrukkelijk aan een proactieve rol te pakken, en verantwoordelijkheid te nemen en sturing te geven aan het verloop van diverse processen.
  - (E) Om verschillende redenen moet voorkomen worden dat individuele leden in een groot aantal commissies en andere gremia zitting nemen.
- 2.3 Of om onze observaties en aanbevelingen in twee zinnen samen te vatten: de evaluatiecommissie heeft een indrukwekkende mate van goede wil bij de betrokken individuen waargenomen. Belangrijk blijft om te beseffen dat je alleen weliswaar sneller gaat, maar samen verder komt.

### 3. **Verkiezing lijsttrekker**

#### 3.1 **Inleiding & proces**

Dit hoofdstuk gaat in op de interne verkiezing voor het selecteren van de lijsttrekker voor de PS2019.

In het deelnamebesluit zoals dat is aangenomen tijdens de ARV van 26 januari 2018 is ten aanzien van de verkiezing van de lijsttrekker een aantal beslissingen genomen. Hierbij moet gedacht worden aan:

- (A) Het profiel van de lijsttrekker;
- (B) Het benodigde aantal ondersteuningsverklaringen;
- (C) De kandidaatstellingstermijn voor de positie van lijsttrekker; en
- (D) De periode waarin de leden hun stem kunnen uitbrengen.

De openstelling voor de kandidaatstelling van lijsttrekker voor de PS2019 is op 28 maart 2018 op de website van de regio geplaatst. Op 29 maart 2018 hebben de leden via email een nieuwsbrief ontvangen met de aankondiging en een link naar de site met relevante documentatie.

De kandidaatstellingstermijn voor de verkiezing van de lijsttrekker liep van 23 april 2018 tot en met 25 mei 2018. Het benodigde aantal ondersteuningsverklaringen was 1% van het aantal stemgerechtigde leden van de regio, wat neerkwam op 64 geldige ondersteuningsverklaringen. Na sluiting van de aanmeldtermijn heeft de RVC de aanmeldingen beoordeeld. Hieruit bleek dat één kandidaat zich heeft gemeld, te weten de toen zittende voorzitter van de fractie (zijnde Ilse Zaal), en dat zij aan alle voorwaarden voldeed.

De stemming voor de kandidaat-lijsttrekker liep van vrijdag 8 juni 2018 tot en met vrijdag 22 juni 2018 en is grotendeels digitaal verlopen via het door D66-landelijk gebruikte ORCA-systeem. Leden waarvan geen emailadres bekend was hebben de mogelijkheid gekregen hun stem per post uit te brengen, omdat er slechts één kandidaat voor het lijsttrekkerschap was, vond deze verkiezing conform reglementen in de vorm van een “voor-tegen” stemming plaats.

Na sluiting van de stemming heeft de RVC de uitslag vastgesteld. Op 26 juni 2018 is bekendgemaakt dat, met een meerderheid van de stemmen “voor”, Ilse Zaal tot lijsttrekker is gekozen. Cijfers over de precieze stemaantallen en opkomst zijn via de site noch per mail verstrekt.

#### 3.2 **Rol bestuur**

In de aanloop naar de verkiezing van de lijsttrekker heeft het bestuur de taak om een aantal zaken (reglementair) voor te bereiden voor besluitvorming door de ARV. Zo doet het bestuur een voorstel voor het profiel van de lijsttrekker, de termijnen voor de kandidaatstelling en de stemming, en een voorstel voor de afdracht politieke ambtsdragers waaraan de lijsttrekker wordt verwacht zich te conformeren.



Daarnaast draagt het bestuur tegelijk met het deelnamebesluit een bemensing van de RVC voor aan de ARV.

Tijdens de verkiezing van de lijsttrekker heeft één zittend bestuurslid gelijktijdig zitting gehad in de relevante commissie (zijnde de RVC).

### **3.3 Rol commissies**

De RVC (regionale verkiezingscommissie), die in het kader van de PS2019 is ingesteld door de ARV, is belast met de taak om alle formele processen rondom de interne verkiezingen voor de lijsttrekker ordentelijk en conform reglementen & besluiten te doen verlopen. Zij organiseert en bewaakt de kandidaatstellingsprocedure, bewaakt de bijbehorende termijnen en controleert de vereiste documenten die zijn aangeleverd door de kandidaten voor het lijsttrekkerschap. Indien de documenten in orde bevonden zijn, bevestigt de RVC de kandidaatstelling. Hierna draagt zij zorg voor de ledenstemming en legt de uitslag vast in een proces-verbaal.

### **3.4 Rol kandidaat-lijsttrekkers**

Kandidaat-lijsttrekkers zijn onderdeel van het proces en hebben geen formele rol in de uitvoering van de procedures. Wél hebben de kandidaten natuurlijk voor zichzelf de uitdaging om allereerst via hun D66 netwerk voldoende ondersteuningsverklaringen te verzamelen en zich op overtuigende wijze te presenteren aan de leden.

### **3.5 Rol leden**

De leden bepalen door middel van het uitbrengen van hun stem wie uiteindelijk de lijsttrekker wordt. In het aanlooptraject is de rol van de leden ook van bepalende invloed. Het bestuur doet weliswaar een voorstel voor de procedures en het lijsttrekkersprofiel als onderdeel van het deelnamebesluit, maar het zijn de leden die bepalen via de ARV of dergelijke voorstellen in al dan niet gewijzigde vorm worden aangenomen.

### **3.6 Algemene beschouwingen en aanbevelingen**

Geen van de geïnterviewde personen gaf blijk van misstanden bij of persoonlijke onvrede over de lijsttrekkersverkiezingen. Over het algemeen waren de personen die de evaluatiecommissie heeft gesproken tevreden over het proces. Er was een ruime inschrijftermijn, duidelijke vereisten en een open stemming na afloop van de kandidaatstellingsperiode. De vereisten die aan kandidatuur werden gesteld waren conform de relevante reglementen. Opvallend was wel dat (anders dan bij soortgelijke interne verkiezingen op landelijk niveau en andere niveaus), de stempercentages en opkomstcijfers van de lijsttrekkersverkiezingen niet te zijn gedeeld met de leden.

Een aantal van de door de evaluatiecommissie geïnterviewden sprak teleurstelling uit dat zich maar één kandidaat voor het lijsttrekkerschap had gemeld. Daarbij werd regelmatig de vraag gesteld of het voor een democratische partij als D66 wenselijk is om maar één kandidaat voor een bepaald ambt te hebben; zeker als dit een politiek gewichtige functie als het lijsttrekkerschap voor Provinciale Staten

betreft. Zoals een van de geïnterviewden aangaf, zonder daarbij af te willen doen aan de persoon van de lijsttrekker: “Je wilt toch eigenlijk wel iets te kiezen hebben”. De evaluatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat het bestuur actief heeft geworven naar meerdere kandidaat-lijsttrekkers en het aantrekkelijk heeft gemaakt voor leden om zich te kandideren. Een actieve benadering van een potentiële kandidaat kan net het duwtje in de rug zijn die maakt dat iemand zich kandideert.

Het feit dat er slechts één kandidaat voor het lijsttrekkerschap was heeft een aantal gevolgen gehad. Zo is er geen breed opgezette interne campagne gevoerd en zijn er voor met name de nieuwere leden minder momenten geweest om kennis te maken met de kandidaat-lijsttrekker dan men zou verwachten bij een verkiezing met meerdere kandidaten. Dat maakt dat de gedachte opkomt dat het proces om te komen tot een lijsttrekker ook een functie heeft (althans, kan hebben) bij het enthousiasmeren van leden voor aankomende verkiezingen.

Het is voor de evaluatiecommissie niet duidelijk geworden wat de reden is waarom zich slechts één kandidaat gemeld heeft. Er zijn verschillende redenen te bedenken, zoals procedurele barrières (bijvoorbeeld aantal ondersteuningsverklaringen), persoonlijke overwegingen (bijvoorbeeld het feit dat er al een kandidaat was die brede steun had binnen de partij) en wellicht het ontbreken van voldoende (pro)-actief benaderen & stimuleren van potentiële kandidaten om zich te kandideren.

## Aanbevelingen

- 1) **Een lijsttrekkersverkiezing is meer dan slechts een formele procedure** Zet een brede interne campagne op voor het lijsttrekkerschap en zorg voor voldoende kennismakingsavonden, ook als er maar één kandidaat is. Dat draagt bij aan enthousiasme dat nodig is om succesvol en met voldoende animo de campagne in te gaan.
- 2) **Overweeg of het wenselijk is om slechts één kandidaat-lijsttrekker te hebben** Zeker als het hebben van één kandidaat-lijsttrekker als probleem wordt ervaren, moeten maatregelen getroffen worden om meerdere kandidaten te enthousiasmeren.
- 3) **Werk actief meerdere kandidaat-lijsttrekkers en creëer aantrekkelijke omstandigheden om te solliciteren** Los van de vraag of het wenselijk is om slechts één kandidaat-lijsttrekker te hebben, is het vanuit het oogpunt van talentscouting en -ontwikkeling, evenals diversiteit, wenselijk dat er vanuit de Regio (bijvoorbeeld vanuit de Regionale Talentcommissie) inspanning wordt geleverd om actief meerdere kandidaat-lijsttrekkers te werven, en dat het bestuur vooral ook aantrekkelijke omstandigheden creëert voor kandidaten om zich te kandideren.
- 4) **Wees transparant** Overweeg het publiceren van stempercentages en opkomstcijfers bij de verkiezingen voor het lijsttrekkerschap, ook als er maar één kandidaat is.

## 4. **Totstandkoming lijst**

### 4.1 **Inleiding & proces**

Dit hoofdstuk gaat in op de totstandkoming van de lijst.

Op 27 maart 2018 werd de kandidaatstelling voor de lijst geopend. Via een kandidaatstellingsformulier, dat door de RVC was opgesteld en digitaal beschikbaar is gemaakt, konden leden zich als kandidaat aanmelden.

Tijdens de ARV van 9 juni 2018 is besloten een lijst adviescommissie (LAC) in te stellen, en is een besluit genomen over de bemensing ervan. De taak van de LAC is om een concept-kandidatenlijst op te stellen ten behoeve van de interne stemming door de leden. De LAC heeft deze taak uitgevoerd door met elke kandidaat te spreken en daarbij telkens dezelfde vragen (gericht enerzijds op politieke aspecten en anderzijds persoonlijke aspecten) als uitgangspunt te nemen. De meeste kandidaten waren positief over de wijze waarop de LAC deze gesprekken heeft ingericht. Na deze gesprekken heeft de LAC de concept-kandidatenlijst opgesteld.

De LAC heeft hierop een deel van de kandidaten (niet alle) telefonisch geïnformeerd over hun (voorlopige) positie op de concept-kandidatenlijst, en de overige kandidaten per email op de hoogte gesteld. In deze emails werd niet tot nauwelijks uitleg gegeven over de gemaakte keuze. Bij een groot aantal van de kandidaten die de evaluatiecommissie heeft gesproken heeft deze gang van zaken geleid tot teleurstelling en onbegrip. Een deel van deze kandidaten is op het aanbod van de LAC ingegaan om nog telefonisch over hun plaatsing te praten. Eén kandidaat is naar de geschillencommissie gestapt.

Nadat de kandidaten zijn geïnformeerd over hun (voorlopige) positie, hebben zij de mogelijkheid gekregen om hun kandidatuur in te trekken. Een aantal daarvan heeft van die mogelijkheid gebruik gemaakt, onder andere vanwege ontevredenheid over de plaats op de concept-kandidatenlijst.

Op 22 november 2018 is de concept-kandidatenlijst bekend gemaakt aan de leden via de nieuwsbrief. Vervolgens bood het bestuur diverse mogelijkheden aan voor de kandidaten om zichzelf te presenteren aan de leden en bestond de mogelijkheid om campagne te voeren door gebruik te maken van het ledenbestand. Deze mogelijkheden zijn georganiseerd en gecontroleerd, met inachtneming van de privacy gevoeligheid van de gegevens van de leden en het zoveel mogelijk bewaren van een 'level playing field' tussen de kandidaten. Met de kandidaten zijn van tevoren geen procesafspraken gemaakt over het op deze wijze voeren van campagne. De evaluatiecommissie heeft overwegend positieve geluiden gehoord over de houding van kandidaten jegens elkaar.

De stemming vond plaats van 23 november tot en met 7 december 2018, waarbij leden het lijstadvies van de LAC (in de vorm van de concept-kandidatenlijst) konden overnemen, of zelf een lijstvolgorde naar voorkeur konden bepalen. Na het sluiten van de stemming heeft de RVC een proces-verbaal over de uitslag opgemaakt en verstrekt aan het bestuur. Op 26 januari 2019 is de vastgestelde

kandidatenlijst PS 2019 aan de leden bekend gemaakt via de nieuwsbrief en een persbericht.

#### 4.2 **Rol bestuur**

Het bestuur is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een kandidatenlijst conform toepasselijke reglementen en besluiten. Een deel van de taken die het bestuur hiervoor moet uitvoeren, zijn belegd bij de RVC, zoals in de volgende paragraaf beschreven. Andere taken, zoals het opstellen van een concept-functieprofiel en dat voorleggen aan de ARV, het bieden van gelegenheid aan de kandidaten tot het presenteren van zichzelf en het kiezen van lijstduwers, heeft het bestuur zelf uitgevoerd.

Daarnaast is het bestuur in algemene zin verantwoordelijk voor het functioneren van de regio, en het is op diverse momenten in actie gekomen toen vanuit de media bepaalde kandidaten aandacht kregen vanwege (persoonlijke) omstandigheden (zoals nevenactiviteiten).

Tijdens de totstandkoming van de kandidatenlijst hebben meerdere zittende bestuursleden gelijktijdig zitting gehad in relevante commissies (zijnde de RVC en de LAC).

#### 4.3 **Rol commissies**

Deze paragraaf gaat in op de rol van de RVC en LAC, aangezien beide commissies betrokken zijn bij de totstandkoming van de kandidatenlijst.

De RVC is belast met de taak om alle formele processen rondom de interne verkiezingen voor de lijst ordentelijk en conform reglementen & besluiten te doen verlopen. Zij organiseert en bewaakt de kandidaatstellingsprocedure, bewaakt de bijbehorende termijnen en controleert de vereiste documenten die zijn aangeleverd door de kandidaten. Indien de documenten in orde bevonden zijn, bevestigt de RVC de kandidaatstelling. Zij draagt zorg voor de ledenstemming en legt de uitslag vast in een proces-verbaal. Zodra de complete lijst is vastgesteld (inclusief lijstduwers) draagt de RVC zorg voor aanmelding van de partij als deelnemende partij bij de PS2019, en van de officiële samenstelling van de lijst met kandidaten.

De tijdsbesteding van de hiervoor genoemde taken van de RVC ten behoeve van het samenstellen van de lijst is aanzienlijk groter dan de taken die betrekking hebben op de lijsttrekkersverkiezing. De RVC bestond uit drie personen, zijnde een voorzitter die reeds behoorlijke ervaring had met de uit te voeren taken en (efficiënt) het gros van het werk uitvoerde, en verder onder andere een lid van het bestuur dat vooral als sparringpartner & connectie tussen bestuur en RVC optrad.

De taak van de LAC is om een concept-kandidatenlijst op te stellen ten behoeve van de interne stemming door de leden. De LAC bestond uit vijf personen, waaronder de lijsttrekker, een lid van het bestuur (ook ingegeven door de wens om een connectie te hebben tussen bestuur en LAC), en een drietal ervaren D66 leden uit zowel Noord-Holland als daarbuiten. Belangrijk is dat de LAC bestaat uit leden vanuit diverse disciplines. Door sommige geïnterviewde personen is opgemerkt

dat kennis van human resources beter vertegenwoordigd had moeten zijn binnen de LAC.

#### 4.4 **Rol lijsttrekker**

Conform het goedgekeurde instellingsbesluit van de LAC maakt de lijsttrekker deel uit van de LAC, aangezien de lijsttrekker het vertrouwen moet hebben dat de juiste en geschikte kandidaten worden gekozen. De lijsttrekker zal een team om zich heen willen hebben waarmee goed samengewerkt kan worden in de uitvoering van de volksvertegenwoordigende taak.

#### 4.5 **Rol Statenfractie/gedeputeerden**

De fractie als zodanig was niet betrokken bij de totstandkoming van de concept-kandidatenlijst. Een groot aantal van de toen nog zittende fractieleden had de ambitie om nogmaals een termijn in de fractie te vervullen. De betreffende fractieleden hadden daarbij het gevoel (mede ingegeven door informele reflectiegesprekken) dat zij hun werkzaamheden goed uitvoerden. De verwachting leefde bij deze fractieleden dat zij nog een termijn in de fractie zouden kunnen dienen en voldoende hoog op de lijst zouden worden geplaatst.

De LAC had zich tot doel gesteld om vernieuwing in de fractie na te streven. Voorts lieten de peilingen een afname in het aantal zetels lieten zien volgend op de verkiezingen. Ondertussen kandideerden ook de nodige niet-fractieleden zich.

Dit alles leidde tot een behoorlijke druk op het beperkte aantal 'verkiesbare' zetels. Na de bekendmaking van het lijstadvies van de LAC, gevolgd door de uitslag van de interne verkiezingen over de lijst, heeft dit bij een aantal zittende fractieleden die hun ambitie niet vertaald zagen in het gewenste resultaat, tot behoorlijke teleurstelling geleid. Bij verschillende gesprekken die de evaluatiecommissie heeft gevoerd, is betoogd dat deze teleurstelling bij sommigen zou hebben geresulteerd in een afname van de inzet van deze fractieleden gedurende de resterende termijn van de zittende fractie. De evaluatiecommissie heeft dit noch kunnen bevestigen, noch ontkrachten.

#### 4.6 **Rol afdelingen**

Op de bekendmaking van het lijstadvies van de LAC is wisselend gereageerd vanuit diverse afdelingen. Sommige afdelingen meenden dat er te weinig (verkiesbare) leden uit hun omgeving op het lijstadvies stonden, terwijl andere gebieden juist oververtegenwoordigd zouden zijn. Toen na de interne verkiezingen de lijst definitief werd, hebben de verkiesbare kandidaten zich voorgenomen elk nader betrokken te raken bij specifieke afdelingen om zo de binding tussen de lijst/aankomende fractie en de diverse afdelingen te versterken.

#### 4.7 **Rol leden**

De leden bepalen door middel van het uitbrengen van hun stem hoe de lijst er uiteindelijk uit komt te zien. Ook in het aanlooptraject is de rol van de leden van bepalende invloed. Het bestuur doet weliswaar een voorstel voor profielen en de instelling en samenstelling van de LAC, maar het zijn de leden die bepalen via de ARV of dergelijke voorstellen in al dan niet gewijzigde vorm worden aangenomen.

Diverse individuele leden hebben tijdens gesprekken met de evaluatiecommissie aangegeven van mening te zijn dat er (in het bijzonder op de verkiesbare plaatsen) naast een niet-adequate regionale weerspiegeling qua kandidaten, ook sprake is van een gebrekkige weerspiegeling qua etniciteit. Op sommige leden heeft dit een demotiverende werking gehad, resulterend in een beperktere inzet tijdens de campagne.

#### 4.8 **Algemene beschouwingen en aanbevelingen**

Een groot deel van de kandidaten die de evaluatiecommissie heeft gesproken, was tevreden over de wijze waarop zij in de gelegenheid zijn gesteld zichzelf te presenteren aan de LAC. De formele aspecten bij de totstandkoming van de lijst zijn door een ervaren en deskundige RVC goed geborgd. De reacties op het lijstadvies waren overwegend positief wat betreft de verhouding tussen mannen/vrouwen en jong/oud.

Niettemin zijn diverse verbeterpunten aangekaart in het proces om te komen tot een definitieve lijst. Chronologisch bezien moet als eerste opgemerkt worden dat richting de zittende fractieleden, zeker die met ambitie, aandacht besteed moet worden aan het voorkomen van het opwekken van een onterecht vertrouwen in een voortzetting van de functie (kort gezegd: verwachtingenmanagement). Ook zou de impact van een teleurstellende uitslag op een individueel fractielid onderkend en besproken behoren te worden, idealiter voordat van een dergelijke uitslag sprake is.

Een terugkerende suggestie bij de geïnterviewde personen is dat de ARV de LAC meer expliciete instructies mee zou moeten geven wat betreft de samenstelling van de lijst. Een profiel voor een kandidaat ziet op een individu, maar daarbij ontbreekt sturing op het vlak van samenwerking binnen een team, het al dan niet moeten zijn van een afspiegeling van de samenleving en de nut en noodzaak voor (een bepaalde mate van) vernieuwing. Dit zijn belangrijke keuzes die gemaakt moeten worden, waarbij conceptueel gezien de ARV het primaat heeft.

De vaststelling van een lijstadvies blijft een subjectief proces, waarbij de LAC leden moeilijke keuzes moesten maken over de plaatsing van de kandidaten, en waar kandidaten veel tijd en energie in stoppen (en zich ook kwetsbaar in opstellen). Meermaals is aangegeven dat een onderbouwing van de plek op het lijstadvies inzicht kan geven, kan helpen bij de verwerking van de teleurstelling en zelfs motiverend zou kunnen werken. De evaluatiecommissie wil daar nog een stap verder in gaan en is van mening dat een kandidaat recht heeft op inzicht in de relevante overwegingen om die kandidaat op een bepaalde plaats van het lijstadvies te plaatsen, welk inzicht idealiter schriftelijk gegeven moet worden. Daarbij geeft de evaluatiecommissie ook ter overweging mee dat een dergelijk inzicht niet slechts aan de individuele kandidaat gegeven zou moeten worden, maar eventueel ook breder inzichtelijk gemaakt zou kunnen worden (waarbij voorzichtige formulering cruciaal is en positieve motivering het absolute uitgangspunt moet zijn, om zo kandidaten niet te beschadigen). Het op schrift stellen van een dergelijke motivatie komt ten goede aan de transparantie van en het vertrouwen in het proces om tot een lijstadvies te komen.

Indien het bestuur het mandaat heeft gekregen om lijstduwers aan te wijzen, dan is het belangrijk dat het bestuur tijdig de relevante besluiten daartoe neemt. In

bepaalde situaties is er ruimte om in de verschillende kieskringen lokale lijstduwers te benoemen, wat onvrede over de regionale weerspiegeling had kunnen verminderen.

Na de bekendmaking van de lijst hebben nevenactiviteiten c.q. (bij)banen van enkele kandidaten op behoorlijke aandacht vanuit de media mogen rekenen, wat naar onze indruk zowel qua inhoud als qua aandacht het bestuur heeft overvallen. Door (bijvoorbeeld) van tevoren adequaat informatie te verwerven via de kandidaten, publieke bronnen en bijvoorbeeld door Verklaringen Omtrent het Gedrag te verlangen, en ook op dit punt gerichte afstemming tussen bestuur en LAC, kan beter omgegaan worden met dergelijke situaties en kunnen kandidaten reeds in een eerdere fase begeleiding aangeboden krijgen.

## Aanbevelingen

- 1) **Aandacht voor verwachtingenmanagement binnen fractie** Besteed vanuit bestuur en fractie actief aandacht aan doorlopend verwachtingenmanagement (via bijvoorbeeld reflectiegesprekken) met de zittende fractieleden. Bespreek met de zittende fractieleden met ambitie herkozen te worden welke inzet van hen wordt verlangd gedurende de resterende periode van hun termijn als blijkt dat zij toch niet door mogen gaan voor een volgend termijn. Betrek hier het bestuur bij als gremium dat verantwoordelijkheid draagt voor al hetgeen de partij aangaat richting de leden. Het past het bestuur om aan deze rol proactief invulling te geven, ook vanwege het lange-termijn perspectief van de afdeling dat het bestuur moet nastreven: uiteindelijk is dit een investering in een goed verloop van de daaropvolgende verkiezingen.
- 2) **Maak afspraken over de wijze van interne campagne** Het bestuur kan overwegen om in het vervolg concrete afspraken te maken (oftewel: spelregels te formuleren) over de wijze waarop interne campagne kan worden gevoerd door de kandidaten. Deze protocollen kunnen eveneens betrekking hebben op de externe campagne.
- 3) **Vergaar voldoende informatie over kandidaten** Vraag bij kandidaten dóór, voer onderzoek uit in openbaar beschikbare (en nadrukkelijk niet afgeschermd) bronnen en bepaal of het wenselijk is om een Verklaring Omtrent het Gedrag te laten verstrekken in het kader van de kandidaatstelling, uiteraard met inachtneming van de privacywetgeving.
- 4) **LAC moet een diverse opmaak kennen** Het is belangrijk dat de LAC over voldoende personen beschikt vanuit diverse disciplines (zoals HR, politiek, bestuurlijk en vereniging). Dit, aangezien dit bijdraagt aan het selecteren van de best geschikte kandidaten voor de lijst.
- 5) **ARV nadere instructies aan de LAC** Denk hierbij aan instructies omtrent team, vernieuwing en de afspiegeling van de maatschappij (denk aan o.a. geslacht, leeftijd, regio, etniciteit en achtergrond). Hou hierbij rekening met het aantal verkiesbare zetels, zoals dat blijkt uit de peilingen.
- 6) **Betracht transparantie bij lijstadvies** Om diverse redenen hebben kandidaten behoefte om te weten waarom zij op welke plek op het lijstadvies zijn geplaatst.

Die informatie moet aan hen verstrekt worden; het liefste schriftelijk. Overweeg eventueel om dergelijke informatie (al dan niet in beknopte vorm en slechts in positieve zin geformuleerd) te verstrekken aan de andere kandidaten en de leden, als achtergrond bij en onderbouwing/rechtvaardiging van het lijstadvies.

- 7) **Neem op tijd besluiten over lijstduwers** Maak gebruik van de beschikbare mogelijkheden, bijvoorbeeld het aanstellen van lijstduwers, om de lijst een meer lokale uitstraling te geven.
- 8) **Pas op voor teveel personele overlap binnen bestuur en commissies** Het is de evaluatiecommissie opgevallen (ook bij het evalueren van de andere onderdelen) dat bepaalde bestuursleden meerdere functies bekleedden (veelal: naast bestuurslid ook lid van commissies die relevant zijn in het licht van de verkiezingen). Tot op zekere hoogte is dit beleid geweest binnen het bestuur om de informatie-uitwisseling te waarborgen tussen bestuur en de commissies. Echter, in bepaalde gevallen ging de opstapeling verder dan gewenst, terwijl juist de beoogde informatie-uitwisseling tussen commissie en bestuur niet adequaat was. Omwille van de onafhankelijkheid bij de uitoefening van de diverse functies, beschikbare tijd en aandacht, het risico op overbelasting van de betreffende vrijwilliger(s) met alle continuïteitsrisico's van dien, talentontwikkeling, functievermenging en schijn van belangenverstrengeling (wat zou kunnen leiden tot sfeerbederf of geroddel) is het belangrijk hier bewust en voorzichtig mee om te gaan, en teveel overlap te vermijden en daarmee de onafhankelijkheid van de verschillende commissies te benadrukken.
- 9) **Proactief handelen van het bestuur als zodanig, met inachtneming van zelfstandige rol van commissies** De betrokkenheid van individuele bestuursleden van de regio in commissies heeft niet tot de gewenste mate van informatievoorziening geleid. Tegelijkertijd is gebleken dat het bestuur als zodanig zich regelmatig niet proactief maar reactief heeft opgesteld richting bepaalde commissies. De mate van pro-activiteit en de mate/wijze van communicatie is derhalve voor verbetering vatbaar. Belangrijk is op te merken dat er geen aanwijzingen zijn dat het bestuur als zodanig de zelfstandige rol van commissies wenste te beïnvloeden of te beperken.
- 10) **Investeer in talentontwikkeling, talentbehoud en kennisoverdracht** Het formele proces rondom de totstandkoming van de lijst, zoals uitgevoerd door de RVC, verliep soepel en met een redelijk beperkte tijdsinzet. Dit was vooral de verdienste van de voorzitter van die commissie, die behoorlijk wat ervaring heeft. Onderschat de tijdsinzet bij een RVC niet, evenals de risico's bij fouten, wanneer deze commissie bestaat uit minder ervaren personen. Om ook bij de volgende verkiezingen een dergelijk proces even soepel te laten verlopen als bij PS2019 is het belangrijk te investeren in talentontwikkeling, talentbehoud en kennisoverdracht. Talentbehoud is ook een onderwerp dat aandacht behoeft ten aanzien van de vertrekkende fractieleden, oud-bestuursleden en andere actieve leden.



## 5. **Keuze kandidaat gedeputeerde(n)**

### 5.1 **Inleiding & proces**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de keuze voor de nieuwe gedeputeerde tot stand is gekomen, de overgang van een situatie waarin het aantal D66-gedeputeerden in de Gedeputeerde Staten (GS) van 2 naar 1 terugging, de rol van de Gedeputeerde Advies Commissie (GAC), de verschillende keuzes die gemaakt zijn en de rollen van de diverse betrokkenen in dit proces.

Reglementair is voorgeschreven dat de selectie van (o.a.) gedeputeerden via een commissie geschiedt. Het eerder besproken deelnamebesluit zoals dat is aangenomen op de ARV van 27 januari 2018, voorzag niet in de instelling van een GAC, maar bevatte de volgende bewoordingen: “[h]et bestuur komt met een nader voorstel voor het instellen van de gedeputeerdencommissie.”

Op de ARV van 9 juni 2018 heeft het bestuur voorstellen gedaan om het toepasselijke regioreglement aan te passen “om de Lijst Advies Commissie (LAC) en Gedeputeerde Advies Commissie (GAC) beter te kunnen faciliteren en betere kaders mee te geven.” Deze aanpassingen zijn door de ARV aangenomen.

In aanloop naar de ARV van 26 januari 2019 heeft het bestuur een instellingsbesluit voor de GAC voorbereid en personen benaderd om zitting te nemen in de commissie. Op deze ARV zijn het instellingsbesluit en de samenstelling van de GAC aan de leden ter besluitvorming voorgelegd en door de ARV geaccordeerd.

Op 13 februari 2019 is de mogelijkheid om te solliciteren naar de functie van gedeputeerde bekend gemaakt via de website van de regio, waarbij kandidaten zich tot 24 februari 2019 23.59 uur konden aanmelden via [gac@d66noordholland.nl](mailto:gac@d66noordholland.nl). De GAC heeft op zondag 3 maart 2019 en vrijdag 8 maart 2019 gesprekken gevoerd met leden die zich met dat doel hadden aangemeld. Met alle aangemelde kandidaten is gesproken, en zij zijn vervolgens beoordeeld aan de hand van het profiel dat is besproken in de ARV en vastgesteld door het bestuur.

Hierna is op zondag 10 maart 2019 de voorgang van het proces besproken met de hoogstgeplaatste kandidaten op de lijst. Uit het door de GAC opgestelde verslag blijkt dat de aangemelde kandidaten telefonisch terugkoppeling hebben gehad op 11 & 12 maart 2019. De GAC heeft de dag na de verkiezingsdatum, dus op 21 maart 2019, haar advies aangeboden aan de nieuwe fractie.

Het proces om te komen tot een kandidaat-gedeputeerde vanuit de regio is ingezet en afgerond vóórdát de verkiezingen plaatsvonden. De GAC heeft haar advies eerst ná de verkiezingen aan de leden die de nieuwe fractie zouden gaan opmaken bekend gemaakt. Dat advies noemde naar verluid Jack van der Hoek als de best geschikte kandidaat als gedeputeerde.

De nieuwe fractie heeft het advies besproken en overgenomen. Na de succesvolle coalitie-onderhandelingen is Jack van der Hoek 17 juni 2019 (her)benoemd tot

gedeputeerde, met als portefeuille economie, landbouw & visserij, recreatie & toerisme, arbeidsmarkt, Europa, dierenwelzijn en bestuur.

## 5.2 **Rol bestuur**

In het hele proces naar de uiteindelijke keuze voor een kandidaat-gedeputeerde zijn er voor het bestuur verschillende rollen weggelegd.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het besluit tot het instellen van een GAC. Het bestuur kan ervoor kiezen om via de ARV een (niet bindende) voordracht aan de leden te doen voor de samenstelling van de GAC. In het instellingsbesluit kunnen praktische beslissingen zoals het vaststellen van aanmeldingstermijnen gedelegeerd worden naar het bestuur. Ook heeft het bestuur het profiel van de kandidaat vastgesteld.

## 5.3 **Rol commissies**

De rol van de GAC is om aan de leden die de nieuwe fractie gaan vormen een advies uit te brengen. De wijze waarop dit advies tot stand komt is vastgelegd in het instellingsbesluit van de GAC.

Voor andere commissies dan de GAC is in dit proces geen rol weggelegd.

## 5.4 **Rol lijst/lijsttrekker**

Conform het gestelde in het toen geldende regioreglement (art. 7 sub e) is er in de samenstelling van de GAC tenminste 1 plaats voor een vertegenwoordiger vanuit 'de nieuwe fractie' (waarbij de evaluatiecommissie opmerkt dat de bemensing van die fractie pas duidelijk is na de verkiezingen en dus niet reeds bij het instellen van de GAC, maanden voor de verkiezingen). De keuze is aan de nieuwe fractie en is bij deze verkiezingen gevallen op Suzanne Klaassen.

## 5.5 **Rol Statenfractie/gedeputeerden**

De vertrekkende fractie en gedeputeerde(n) hebben geen formele rol in het selectieproces voor een nieuwe gedeputeerde.

## 5.6 **Rol afdelingen**

De afdelingen hebben geen directe rol bij de keuze om te komen tot een nieuwe gedeputeerde. Wel hebben de afdelingen natuurlijk de rol om in het algemeen (en dus ook voor deze functie) mogelijke geschikte kandidaten te vinden. Vervolgens kunnen de afdelingen deze personen enthousiasmeren om contact op te nemen met (bijvoorbeeld) de Regionale Talenten Commissie of Landelijke Talenten Commissie of misschien zelfs direct te solliciteren naar de functie van gedeputeerde.

## 5.7 **Rol leden**

De leden beslissen tijdens een ARV over de instelling en samenstelling van de GAC, waarbij het bestuur een (niet bindende) voordracht daartoe kan doen.

## 5.8 Algemene beschouwingen en aanbevelingen

De voordracht van Jack van der Hoek is bij de door de evaluatiecommissie geïnterviewden vrijwel unaniem met enthousiasme ontvangen. De GAC heeft tijdens de interviews waardering en complimenten gekregen voor de wijze waarop de voordracht tot stand is gekomen.

In de interviews is een aantal punten naar voren gekomen die in aanloop naar de volgende verkiezingen scherper, beter en duidelijker hadden gekund.

Alhoewel de uitkomst van de activiteiten van de GAC als positief beoordeeld wordt, is het de evaluatiecommissie opgevallen dat er in het proces een aantal zaken niet optimaal verlopen zijn, en in een aantal gevallen naar het oordeel van de evaluatiecommissie ook niet conform reglementen en besluiten zijn verlopen.

Het is voor de evaluatiecommissie niet altijd eenvoudig geweest om onderliggende documenten en besluiten te vinden. Zo zijn de procedurele wijzigingen die het bestuur heeft voorgesteld op het toepasselijke regioreglement, met het doel de LAC en de GAC beter te kunnen faciliteren en betere kaders mee te geven, door de ARV op 9 juni 2018 aangenomen. Deze wijzigingen zijn echter niet terug te vinden in de versie van het regioreglement zoals dat op de website van de regio staat via de link <https://noordholland.d66.nl/publicaties/regio-reglement-d66-noord-holland-2/>. De daarop geüploade versie is van 13 maart 2017 en daarmee verouderd.

Ook hebben wij geconstateerd dat er in het algemeen geen “centraal archief” is met documenten (inclusief mailwisselingen). Dit maakt het lastig om kennis vast te houden (‘lessons learned’) en weer te gebruiken in aanloop naar de provinciale staten verkiezingen in 2023. Wij zien dit als een gemis.

Het door de ARV aangenomen instellingsbesluit geeft met betrekking tot de GAC het volgende aan: “[h]et bestuur komt met een nader voorstel voor het instellen van de gedeputeerdencommissie.” Deze formulering is onduidelijk en laat ruimte of er nu wel of niet een GAC werd ingesteld door de ARV, terwijl het instellen van een GAC reglementair voorgeschreven is en plaats dient te vinden op het moment dat de ARV het deelnamebesluit neemt. Mocht de bemensing van de GAC op het moment van het deelnamebesluit niet reeds gereed zijn, overweeg dan het bestuur te machtigen om die personen te benoemen, waarbij slechts de voorzitter van de GAC in functie wordt benoemd door de ARV.

Reglementair wordt in art. 7c van het regioreglement bepaald dat de GAC in samenspraak met de nieuwe fractie het profiel opstelt: de consequentie daarvan zou zijn dat de GAC pas na de verkiezingen aan de slag kan met de selectie van kandidaat gedeputeerden. De GAC meldt in haar verslag echter dat het profiel is besproken op de ARV en daarna (voor de verkiezingen) is vastgesteld door het bestuur. Het profiel is vastgesteld voor de verkiezingen. Daarmee is contrair aan het regioreglement gehandeld.

Naar de mening van de evaluatiecommissie is bepaalde dat het profiel voor de nieuwe gedeputeerde dient te worden opgesteld door de GAC nadrukkelijk tezamen met de nieuwgekozen fractie onhandig. Immers, de GAC zou dan pas

met haar werkzaamheden kunnen beginnen daags na de verkiezingen (of strikter gezien: na installatie van de fractie). Omdat er dan ook pas begonnen kan worden met het opstellen van het profiel voor de gedeputeerde hebben leden die zich als kandidaat gedeputeerde willen opwerpen ook dan pas inzicht in de gewenste competenties. De GAC is daarom naar onze mening om begrijpelijke redenen eerder begonnen met het vaststellen van het profiel en het openstellen van de vacature, te weten half februari 2019. Deze handelingswijze zou kunnen worden overgenomen in het regioreglement dan wel relevante besluiten (of juist niet): duidelijkheid is hierin in ieder geval nodig.

## Aanbevelingen

- 1) **Regioreglement heeft heroverweging** De evaluatiecommissie geeft ter overweging om het regioreglement aan te passen om een handelwijze omtrent het instellen van de GAC en het handelen van de GAC zelf (inclusief qua planning) beter vorm te geven en duidelijk te maken wie welke bevoegdheden daarbij heeft, met name over het opstellen van het profiel voor gedeputeerden en de daarbij behorende planning. Voor zover het een en ander niet in het regioreglement wordt opgenomen, moeten hier duidelijke besluiten over genomen worden door de ARV.
- 2) **Pas op voor teveel personele overlap binnen bestuur en commissies** Het is de evaluatiecommissie opgevallen (ook bij het evalueren van de andere onderdelen) dat bepaalde bestuursleden meerdere functies bekleedden (veelal: naast bestuurslid ook lid van commissies die relevant zijn in het licht van de verkiezingen). Tot op zekere hoogte is dit beleid geweest binnen het bestuur om de informatie-uitwisseling te waarborgen tussen bestuur en de commissies. Echter, in bepaalde gevallen ging de opstapeling verder dan gewenst, terwijl juist de informatie-uitwisseling tussen commissie en bestuur niet adequaat was. Omwille van de onafhankelijkheid bij de uitoefening van deze functies, beschikbare tijd en aandacht, het risico op overbelasting van de betreffende vrijwilliger(s) met alle continuïteitsrisico's van dien, talentontwikkeling, functievermenging en schijn van belangenverstremming (wat zou kunnen leiden tot sfeerbederf of geroddel) is het belangrijk hier bewust en voorzichtig mee om te gaan, en teveel overlap te vermijden.
- 3) **Proactief handelen van het bestuur als zodanig, met inachtneming van zelfstandige rol van commissies** De bovengenoemde betrokkenheid van individuele bestuursleden in commissies heeft niet tot de gewenste mate van informatievoorziening geleid. Tegelijkertijd is gebleken dat het bestuur als zodanig zich regelmatig niet proactief maar reactief heeft opgesteld richting bepaalde commissies. Hieruit blijkt dat de mate van pro-activiteit en de mate/wijze van communicatie verbeterd kan worden. Belangrijk is op te merken dat er geen aanwijzingen zijn dat het bestuur als zodanig de zelfstandige rol van commissies wenste te beperken of te beïnvloeden.
- 4) **Betracht transparantie bij gedeputeerden advies** Om diverse redenen hebben kandidaten behoefte om te weten waarom zij wel of niet als voorkeurskandidaat zijn aangewezen. Die informatie moet aan hen verstrekt worden; het liefste schriftelijk. Overweeg ook om dergelijke informatie (al dan niet in gereduceerde en vooral ook positieve vorm) te verstrekken aan de andere

kandidaten en de leden, als achtergrond bij en onderbouwing/rechtvaardiging van het advies.

- 5) **Aandacht voor verwachtingenmanagement bij gedeputeerden** Besteed vanuit bestuur en fractie actief aandacht aan doorlopend verwachtingenmanagement (via bijvoorbeeld reflectiegesprekken) met de zittende gedeputeerde(n). Bespreek met de gedeputeerde(n) met ambitie om door te gaan welke inzet verlangd wordt als zij na hun termijn toch niet door mogen gaan. Betrek hier het bestuur bij, als gremium dat verantwoordelijkheid draagt voor al hetgeen de partij aangaat richting de leden. Het past het bestuur om aan deze rol proactief invulling te geven: uiteindelijk is dit een investering in een goed verloop van de daaropvolgende verkiezingen (waarbij het juist het bestuur c.q. de regio is die een visie heeft dat verder kijkt dan slechts de spreekwoordelijke komende vier jaar).

## 6. Totstandkoming verkiezingsprogramma

### 6.1 Inleiding & proces

Dit hoofdstuk behandelt het proces van het opstellen en vaststellen van het verkiezingsprogramma "Bouwen aan de toekomst" en gaat in op het verloop van het proces, de verschillende stakeholders, een beschouwing over het verloop en, ten slotte, een aantal aanbevelingen voor de aanloop naar de volgende verkiezingen.

In de aanloop naar de ARV van 9 juni 2018 zocht het bestuur kandidaten voor de verkiezingsprogramma commissie (VPC). Deze werden tijdens de ARV door de leden aangesteld, waarna de VPC het schrijfproces is begonnen. De VPC bestond uit een zestal leden, waaronder een lid van het bestuur, een lid van vertrekkende de fractie en de toen nog niet benoemde lijsttrekker.

Begin juli 2018 heeft het bestuur twee bijeenkomsten georganiseerd waarbij leden input konden leveren ten behoeve van het nog op te stellen concept-verkiezingsprogramma. Daartoe werden vier thematafels georganiseerd:

- (A) Wonen/Ruimte/Mobiliteit/Bereikbaarheid
- (B) Gezonde leefomgeving/Natuur/Landbouw/Energie/Duurzaamheid
- (C) Circulaire Economie/Regionale Economie/Innovatie
- (D) Recht op goed bestuur/Regionale Samenwerking/Deelregio's

Na de zomer van 2018 begon de commissie met schrijven van het verkiezingsprogramma.

Op 30 oktober 2018 werd het concept-verkiezingsprogramma gepubliceerd. Voorafgaand aan het publiceren van het concept zijn bestuur, fractie en ook de gedeputeerden in staat gesteld feedback te leveren. Na publicatie was het aan de leden, als individu of namens fracties of (thema-)afdelingen, om moties en amendementen in te dienen welke tijdens de ARV op 24 november 2018 in Hilversum werden behandeld. Daar is ook het definitieve programma vastgesteld.

### 6.2 Rol bestuur

Het bestuur had in dit proces een organisatorische en faciliterende rol. Zo was zij verantwoordelijk voor het vinden van geschikte kandidaten voor de VPC en het organiseren van de ARV's waar, door de leden, de commissie werd ingesteld (Zandvoort, 9 juni 2018) en het programma werd vastgesteld (Hilversum, 24 november 2018). Ook organiseerde het bestuur begin juli 2018 de bijeenkomsten waar leden input konden leveren voor het programma.

Een van de leden van de VPC was tijdens diens lidmaatschap aan de VPC tevens lid van het bestuur. Deze persoon heeft de pen gevoerd over het verkiezingsprogramma. Het bestuur kreeg het conceptprogramma ook vóór publicatie (30 oktober 2018) toegezonden om te becommentariëren.

### 6.3 **Rol commissies**

De VPC was verantwoordelijk voor het opstellen van het (concept-) verkiezingsprogramma en alles wat daar verder bij kwam kijken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het betrekken van de leden, stakeholders en het verzorgen van eventuele samenvattingen.

Voor de campagnecommissie was het programma een belangrijk instrument tijdens de campagne. Het doel van de campagnecommissie is immers het communiceren van de kernboodschap van het verkiezingsprogramma en het verkrijgen van steun voor de partij en het verkiezingsprogramma. Tijdens het opstellen van het verkiezingsprogramma lijkt er geen afstemming te hebben plaatsgevonden tussen de campagnecommissie en de VPC. Uit de door de evaluatiecommissie gevoerde gesprekken kwam naar voren dat er geen behoefte aan was, maar dat achteraf onderkend werd dat het handig zou zijn geweest voor het effectiever voeren van de campagne, waarbij het programma handvatten zou kunnen bieden voor o.a. campagneactiviteiten en een bron kan zijn van de uit te dragen boodschap.

Tijdens de coalitieonderhandelingen is het programma gebruikt als basis voor de onderhandelingen. Er lijkt geen contact zijn geweest tussen het onderhandelingsteam (waarover in hoofdstuk 8 meer) en de VPC.

### 6.4 **Rol vertrekkende Statenfractie/gedeputeerden**

In de VPC zaten twee leden van de fractie. Naast een fractielid was ook de fractievoorzitter als lijsttrekker bij het schrijfproces betrokken. Ook kreeg de fractie voor publicatie naar de leden het concept toegestuurd en had zij de mogelijkheid hier commentaar op te geven. De gedeputeerden kregen, met het oog op hun portefeuilles, inzicht in het concept, vooral ook om de juistheid van de informatie te controleren.

### 6.5 **Rol lijst/lijsttrekker**

De lijst met kandidaten werd pas na het programma vastgesteld, waardoor de kandidaten geen bijzondere rol hadden bij het schrijven van het programma. De lijsttrekker was ten tijde van het schrijven al wel bekend. De lijsttrekker was ten tijde van het schrijven lid van de VPC.

### 6.6 **Rol afdelingen**

De rol van de afdelingen was voornamelijk het ophalen en inbrengen van commentaar en het indienen van amendementen op het concept.

### 6.7 **Rol leden**

De leden hebben tijdens de ARV in Zandvoort de VPC ingesteld en hebben gedurende twee bijeenkomsten input kunnen leveren voor het programma. De leden konden na de publicatie van het concept moties en amendement aandragen. Deze moties en amendementen zijn tijdens de ARV in Hilversum behandeld en al dan niet aangenomen. In totaal zijn er 76 amendementen en moties behandeld

tijdens de ARV. Tijdens de ARV is door de aanwezige leden het definitieve programma vastgesteld.

## 6.8 Algemene beschouwingen en aanbevelingen

Kijkend naar de totstandkoming van het verkiezingsprogramma, kwamen uit de gesprekken van de evaluatiecommissie diverse punten naar voren, die hieronder zijn ondergebracht in de vier te onderscheiden deeltrajecten: voorbereiding, opstellen, inhoud en opmaak van het verkiezingsprogramma.

Ten aanzien van de voorbereiding het volgende. Binnen de regio was voorafgaand aan het campagnetraject geen permanente programma commissie actief. Een dergelijke permanente commissie zou doorgaans verantwoordelijk zijn geweest voor het formuleren van een visie en het aanleveren van bouwstenen voor het verkiezingsprogramma.

Een draaiboek voor het proces van input verkrijgen voor en schrijven van een verkiezingsprogramma was niet aanwezig en de inrichting van dit proces moest dus gebeuren vanuit eigen inzicht en eerdere ervaring van de VPC. Deze situatie is specifiek meerdere keren geduid als onderwerp dat voor verbetering vatbaar is.

Verder werd uitgesproken dat eerder dan 9 juni 2018 de opdracht gegeven had kunnen worden aan de VPC om te starten met schrijven van het programma gezien de druk die op het schrijfproces lag en het gebrek aan tijd voor waardevolle extra's zoals een samenvatting of een versie voor laaggeletterden. Ook een gebrek aan budget voor dergelijke extra's is als een obstakel ervaren.

Met betrekking tot het proces van opstellen van het programma, kwam tijdens de gesprekken meerdere malen naar voren dat de VPC veelvuldig en oprecht contact en inbreng heeft gezocht bij de fractie en ook andere leden. Op verschillende locaties in de provincie zijn bijeenkomsten georganiseerd om te komen tot een concept-programma. Dit alles heeft zonder meer bijgedragen aan het vergroten van het draagvlak van het programma. Een verbeterpunt is om thema-afdelingen binnen en buiten de regio (beter) te betrekken bij het schrijfproces, vooral ook vanwege hun kennis over specifieke onderwerpen.

Tijdens het opstellen is er geen afstemming geweest tussen de VPC en de campagnecommissie. Op dat moment werd dit door beide partijen niet als noodzakelijk ervaren. Terugkijkend gaven geïnterviewde leden aan dat dit toch wel verstandig zou zijn geweest met oog op het vaststellen van een kernboodschap en het vinden van goede 'soundbites'. Lokale campagnevoerders gaven aan dat op lokaal niveau beter campagne had kunnen worden gevoerd als het verkiezingsprogramma meer concrete punten had bevat.

Een belangrijke factor voor het aanhaken van afdelingen bij het opstellen van het verkiezingsprogramma is de motivatie binnen de afdelingen om energie te steken in de campagne. Om dit te verbeteren werd het toevoegen van een paragraaf met concrete lokale punten als suggestie gegeven tijdens onze gesprekken. Dat zou later in het verkiezingsproces kunnen meewerken aan motivatie van afdelingen (en leden) om campagne te voeren op basis van het programma. Bovendien helpt zo'n paragraaf met lokale punten om de keuzes die D66 maakt duidelijk te maken naar de kiezers en hen te overtuigen op de partij te stemmen.



Ten aanzien van de inhoud van het programma kwam regelmatig de opmerking dat deze niet stevig of concreet genoeg zou zijn, waardoor het lastig bleek om effectief lokaal campagne te voeren. Een aanvullend punt van aandacht was of het programma wel voldoende binnen de provinciale kaders en bevoegdheden bleef (hetgeen een terugkerende discussie is, ook op andere niveaus binnen de partij).

Tijdens het proces was er een format voor de opmaak van het verkiezingsprogramma beschikbaar gesteld vanuit landelijk. Dit format werd echter op het laatste moment gewijzigd, waardoor er vlak voor publicatie nog in de gauwigheid ad-hoc aanpassingen moesten worden gemaakt.

## Aanbevelingen

- 1) **Voorbereiding en permanente programma commissie** Overweeg een permanente commissie in te stellen, die zich vanuit de regio (en dus niet de politieke vertegenwoordiging) bezig houdt met de meer inhoudelijke kant van de partij, dient als bron van kennis voor de fractie, contacten onderhoudt met relevante werkgroepen/stakeholders/afdelingen en die het volgende verkiezingsprogramma in concept kan opstellen. Dit heeft als voordeel dat op een structurele wijze kan worden omgegaan met de inhoud, waarbij een termijn van langer dan tot de volgende verkiezingen het uitgangspunt is. Als het niet lukt om een permanente programma commissie in stand te houden, overweeg dan een ander systeem op te zetten om de permanente uitwisseling van kennis en vorming van gedachten te borgen. Hiervoor is een gezamenlijke inspanning vereist van regiobestuur en fractie: op dit moment ligt de inhoudelijke borging van kennis grotendeels, zo niet geheel, bij de fractie.
- 2) **Tijdig instellen van de VPC + planning** Stel de VPC eerder in zodat zij op tijd kan beginnen met het proces van opstellen van het verkiezingsprogramma. In het D66-draaiboek voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 werd geadviseerd dit anderhalf jaar voor de verkiezingen te doen. Een vooraf opgesteld profiel kan helpen bij het vinden van de geschikte personen. Ook relevant in dit kader is dat er bijtijds een geschikt format beschikbaar is (wetende dat de regio hierin afhankelijk is van landelijk). Bepaal bij het opstellen van de planning ook wanneer van welk gremium input wordt verwacht, zodat leden weten wat van hen verwacht wordt en de planning gehaald kan worden.
- 3) **Afstemming VPC en andere commissies** Organiseer dat de VPC contact onderhoudt met andere commissies, zoals werkgroepen/kenniscapaciteiten, de campagnecommissie en de personen die de coalitie onderhandelingen uitvoeren. Enerzijds kan de VPC zo het programma (beter) geschikt maken voor het voeren van campagne en onderhandelingen. Ook kan de VPC zo betere duiding geven aan de onderhandelaars.
- 4) **Pas op voor teveel personele overlap binnen bestuur en commissies** Het is de evaluatiecommissie opgevallen (ook bij het evalueren van de andere onderdelen) dat bepaalde bestuursleden meerdere functies bekleedden (veelal: naast bestuurslid ook lid van commissies die relevant zijn in het licht van de verkiezingen). Tot op zekere hoogte is dit beleid geweest binnen het bestuur om de informatie-uitwisseling te waarborgen tussen bestuur en de commissies.

Echter, in bepaalde gevallen ging de opstapeling verder dan gewenst, terwijl juist de informatie-uitwisseling tussen commissie en bestuur niet adequaat was. Omwille van de onafhankelijkheid bij de uitoefening van de diverse functies, de beschikbare tijd en aandacht, het risico op overbelasting van de betreffende vrijwilliger(s) met alle continuïteitsrisico's van dien, talentontwikkeling, functievermenging en schijn van belangenverstremgeling (wat zou kunnen leiden tot sfeerbederf of geroddel) is het belangrijk hier bewust en voorzichtig mee om te gaan, en teveel overlap te vermijden.

- 6) **Proactief handelen van het bestuur als zodanig, met inachtneming van zelfstandige rol van commissies** De bovengenoemde betrokkenheid van individuele bestuursleden in commissies heeft niet tot de gewenste mate van informatievoorziening geleid. Tegelijkertijd is gebleken dat het bestuur als zodanig zich regelmatig niet proactief maar slechts reactief heeft opgesteld richting bepaalde commissies. Hieruit blijkt dat de mate van pro-activiteit en de mate/wijze van communicatie verbeterd kan worden. Belangrijk is om op te merken dat er geen aanwijzingen zijn dat het bestuur als zodanig de zelfstandige rol van commissies wenste te beperken of te beïnvloeden.
- 5) **Borg het regelmatig betrekken en afstemmen met leden** De wijze waarop de VPC de leden heeft betrokken bij het opstellen van het concept-verkiezingsprogramma is opgemerkt en gewaardeerd.
- 6) **Bepaal de kaders van het verkiezingsprogramma** Wetende dat het programma stevig en concreet genoeg moet zijn om kiezers aan te spreken, moet er tegelijkertijd ook nagedacht worden over hoe om te gaan met de mogelijkheden en beperkingen die de bestuurslaag van de provincie kent.
- 7) **Zorg dat het verkiezingsprogramma ook lokaal vertaald en toepasbaar is** Neem naast de themahoofdstukken ook standaard lokale paragrafen op met punten die betrekking hebben op de situatie in de verschillende deelgebieden van de provincie. Een voorbeeld kan zijn om ernaar te streven in het programma elke gemeente minstens één keer bij naam te noemen. Dit moet eraan bijdragen dat afdelingen en leden gemotiveerd zijn om hun bijdrage aan het programma te leveren.
- 8) **Stel budget beschikbaar en streef ernaar het programma voor een breed publiek toegankelijk te maken** Zorg dat er voor de VPC voldoende budget beschikbaar is gesteld voor onder andere het toegankelijk maken van het programma voor een divers publiek. Denk daarbij aan laaggeletterden en mensen die te beperkt Nederlands beheersen. Het budget kan bijvoorbeeld ook voor het opstellen van infographics aangewend worden.

## 7. **Campagne**

### 7.1 **Inleiding & proces**

Dit hoofdstuk behandelt het proces van het voorbereiden en voeren van de publiekscampagne in aanloop naar de verkiezingen in maart 2019. Er wordt ingegaan op het verloop van het proces, de bij de campagne betrokken andere onderdelen van de partij (hierna ook wel gremia genoemd) en personen, gevolgd door een beschouwing over het verloop en, tot slot, een aantal aanbevelingen voor de aanloop naar de volgende verkiezingen.

Een van de leden van het bestuur had de portefeuille campagne en communicatie. Op 30 september 2017 werd door de ARV een permanente campagne commissie (PCC) ingesteld, die af en aan actief was over de maanden heen.

In juli 2018 startte het bestuur met het zoeken van een campagneleider voor de campagnecommissie. Later die maand werden er twee campagneleiders aangesteld.

In oktober 2018 stapte één van de campagneleiders op. Voor deze campagneleider werd geen vervanger aangetrokken, waarna er een campagneleider over was (naast het bestuurslid belast met campagne en communicatie). Eind november/begin december 2018 droeg het bestuurslid met de portefeuille campagne en communicatie zijn verantwoordelijkheden en taken over aan een ander bestuurslid vanwege privéredenen.

De voorbereiding van de campagne werd voortgezet binnen de campagnecommissie waarin, vanaf november 2018, naast de overgebleven campagneleider onder andere zitting in hadden: de lijsttrekker, het nieuwe bestuurslid belast met campagne en communicatie, een statenlid, en de medewerker van de fractie. Begin december werd daar een stagiair aan toegevoegd. Tijdens de ARV op 24 november 2018 hebben zij zich aan de aanwezige leden gepresenteerd. Naast de campagnecommissie waren er ook nog campagnecoördinatoren die zich bezighielden met de campagne in de verschillende deelgebieden respectievelijk grote gemeenten.

Op 28 november 2018 vond in Diemen de eerste bijeenkomst van de bij de campagne betrokken actieve leden plaats. Hierbij was naast de campagnecommissie en de regionale campagnecoördinatoren ook een vertegenwoordiging van het landelijk campagneteam aanwezig.

Op 13 januari 2019 was de landelijke aftrap van de campagne voor Provinciale Statenverkiezingen en de Europees Parlementsverkiezingen in Amersfoort.

Tijdens de campagne vonden diverse activiteiten plaats, waarvan de treintour en de bustour de grootste waren. De treintour was georganiseerd vanuit de campagnecommissie. De bustour werd geïnitieerd door het landelijke campagneteam. Daarnaast zijn er nog tal van lokale activiteiten georganiseerd door de verschillende afdelingen waar de campagnecommissie al dan niet bij aansloot. Ten slotte vervulde de campagnecommissie een ondersteunende rol bij externe activiteiten, zoals de provinciale debatten.

Op de verkiezingsavond (20 maart 2019) werd de campagne afgesloten in een café in Zaandam.

## 7.2 **Rol bestuur**

Het bestuur was verantwoordelijk voor het aanstellen van de campagneleiders en beschikbaar stellen van een campagnebudget. Daarnaast houdt het bestuur toezicht op de campagne, een taak belegd bij één van de bestuursleden. Van bestuursleden werd verwacht dat zij in hun hoedanigheid als bestuurslid deelnemen aan de verschillende campagneactiviteiten. Twee bestuursleden maakten deel uit van de campagnecommissie.

## 7.3 **Rol commissies**

Tijdens de campagne had de campagnecommissie een coördinerende rol om ervoor te zorgen dat de campagne optimaal verliep. De campagnecommissie was verantwoordelijk voor het organiseren van campagneactiviteiten, en ervoor zorg te dragen dat kandidaten bij debatten en andere campagneactiviteiten aanwezig waren.

De ingestelde PCC bleek formeel gezien weliswaar te bestaan, maar in de praktijk niet (bijzonder) actief te zijn geweest in de voorbereiding naar de start van de campagnecommissie.

De VPC was verantwoordelijk voor het opstellen van de programma, dat de boodschap bepaalt die tijdens de campagne wordt uitgedragen.

## 7.4 **Rol Statenfractie/gedeputeerden**

Van de Statenfractie en gedeputeerden werd verwacht dat zij naar gelang hun portefeuilles deelnamen aan de verschillende campagneactiviteiten. Vanuit de fractie was ook de fractiemedewerker in grote mate betrokken bij de campagne als lid van de campagnecommissie. Uit interviews die de evaluatiecommissie heeft uitgevoerd blijkt dat deze medewerker een deel van de werkzaamheden van de campagnecommissie op zich had genomen.

## 7.5 **Rol lijst/lijsttrekker**

Tijdens de campagne was een belangrijke rol weggelegd voor de kandidaten op de lijst. Belangrijkste rol was er voor de lijsttrekker, het gezicht van de campagne, en de vertegenwoordiger van D66 Noord-Holland tijdens de belangrijkste debatten. Zij maakte onderdeel uit van de campagnecommissie. De rol van de overige kandidaten lag primair op het voeren van campagne door het deelnemen aan activiteiten die gedurende campagneperiode georganiseerd werden. Er werd van hen daarin commitment verwacht.

## 7.6 **Rol afdelingen**

Naast de activiteiten georganiseerd door de campagnecommissie, was gedurende de gehele campagne sprake van samenwerking met landelijk, maar vooral ook met de afdelingen. Afdelingen organiseerden, ook samen, activiteiten en vroegen

aan de campagnecommissie om aan te sluiten en (kandidaat-)statenleden te sturen om campagne mee te voeren. Om dit goed te laten verlopen waren er in verschillende deelgebieden campagnecoördinatoren aangesteld.

## 7.7 **Rol leden**

De leden speelden tijdens de campagne een belangrijke rol bij de uitvoering van de campagneplannen. Zij waren de mensen die de straat op gingen om de kiezer te overtuigen, te canvassen, posters op te hangen e.d.

## 7.8 **Algemene beschouwingen en aanbevelingen**

De paragraaf hieronder bevat de algemene beschouwingen van de evaluatiecommissie, uiteengezet in de volgende onderwerpen: voorbereiding, campagneleiders, continuïteit, samenstelling commissie, taakverdeling, vrijwilligersmanagement, materiaal en uitvoering.

Het is voor een succesvolle campagne belangrijk dat er tijdig begonnen wordt met de voorbereidingen. In de gesprekken kwam naar voren dat er behoefte is om in het vervolg eerder te beginnen met het zoeken van een campagneleider en het samenstellen van de campagnecommissie. Vanwege de late start werd tijdsdruk ervaren, waardoor de voorbereiding niet optimaal was. Het werven van een campagneleider kan beter worden ingericht, met een heldere procedure, een duidelijke opdracht en een helder mandaat. Hierbij is het relevant te onderkennen dat de kaders die vanuit landelijk aangedragen worden weliswaar nuttig zijn wat betreft het uitstralen van eenheid, maar inhoudelijk gezien abstract blijven met weinig aandacht voor lokale omstandigheden.

In het kader van de voorbereiding is een goed campagneplan belangrijk voor een soepel verloop van de campagne. Dit biedt een richtsnoer voor consistent handelen. Het campagneplan zou onder andere moeten bevatten: de speerpunten, publieksacties, tijdslijnen en hoe er met de pers wordt omgegaan. Uit de gesprekken is gebleken dat mede door het vertrek van een van de campagneleiders het opstellen van dit plan geen prioriteit was. Een plan is vervolgens slechts zo goed in zoverre het wordt nageleefd, waarbij de activiteiten worden bijgehouden in een centraal agendasysteem dat toegankelijk is voor de campagne commissie en het grotere team van actieve leden/kandidaten daaromheen. Op dit punt zijn de nodige kanttekeningen geplaatst tijdens de interviews.

Het doel van de campagne is om de boodschap van de regio (zoals neergelegd in het verkiezingsprogramma) uit te dragen. Desondanks lijkt er geen afstemming te hebben plaatsgevonden tussen de campagnecommissie en de VPC. Uit de door de evaluatiecommissie gevoerde gesprekken kwam naar voren dat er geen behoefte aan was, hoewel achteraf onderkend werd dat het handig zou zijn geweest voor het effectief campagne voeren zowel als voor de effectiviteit van de campagne zelf.

Voor een goed verloop van de hectische campagneperiode is het noodzakelijk dat er sprake is van goed en eenduidig leiderschap, een heldere taakverdeling binnen de campagnecommissie en adequate communicatie binnen de campagnecommissie en met het bestuur.

Als er al gekozen wordt voor meerdere campagneleiders is het belangrijk dat deze een goede onderlinge verstandhouding en taakverdeling kennen. De campagneleider moet daarnaast beseffen dat het uitgangspunt is deze rol uit te dienen tot en met de verkiezingen, en dat deze rol veeleisend is en puur in het belang van de partij uitgevoerd wordt. Het is verder belangrijk dat de opdracht en het mandaat van de campagneleider helder is, en (hoe goed bedoeld ook) niet (zonder overleg) op zich wordt genomen door anderen. Op elk van deze punten is tijdens de interviews opgemerkt dat er behoefte is aan verbetering; op een paar punten wordt hieronder nader op ingegaan.

Voor een goede voorbereiding en campagne is het belangrijk dat er weinig tot geen wisselingen plaatsvinden bij sleutelfiguren. Al in oktober/november 2018 stapte één van de aangestelde campagneleiders op. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat het opstappen disruptieve effecten heeft gehad en dat dit merkbaar bleef gedurende de campagne. Dat toont aan dat er niet adequaat is omgegaan met dit vertrek, en dat het wervingsproces voor verbetering vatbaar is.

Bij de aanvang van de campagne vond er ook een wisseling binnen het bestuur plaats, en wel bij de portefeuillehouder campagne en communicatie. Ook dat heeft een impact gehad op de samenwerking tijdens de campagne. De campagne is een van de drukste periodes die een regio kent. Het doel moet daarom zijn dat bij aanvang van de verkiezingsperiode (dus: vanaf het besluit om deel te nemen aan de verkiezingen) wisselingen van de wacht binnen het bestuur tot een absoluut minimum beperkt worden. De opmerkingen omtrent het wervingsproces, zoals geduid in de vorige paragraaf, gaan dus ook hier op.

Naast continuïteit in het campagneleiderschap en het bestuur, is het voor een goede voorbereiding en uitvoering van de campagne belangrijk dat het team (los van de talloze benodigde vrijwilligers, zie paragraaf over vrijwilligersmanagement) beschikt over voldoende menskracht, vooral tijdens de uitvoeringsfase. In de gesprekken met de leden van de campagnecommissie kwam naar voren dat leden soms in de laatste fase fulltime bezig waren met de campagne (dus naast hun eigen baan c.q. opleiding). De inzet van een stagiaire met een vergoeding werd als zeer goed ervaren en inzet van meer stagiaires zou een welkome toevoeging zijn. Dit kan eraan bijdragen dat de fractiemedewerker, ook lid van het team, kan worden ontzien. Dat laatste is relevant om het mandaat en de opdracht van de campagneleiders zuiver te houden, en te voorkomen dat er enige schijn kan ontstaan van het inzetten van door de provincie betaalde medewerkers voor partij activiteiten. Bij dat laatste hecht de evaluatiecommissie eraan om te benadrukken dat aangegeven is dat de campagnewerkzaamheden door de fractiemedewerker in diens vrije tijd werden uitgevoerd.

Voor het goed functioneren van de campagnecommissie is het van belang dat iedereen weet wat een ieders taak is binnen die commissie, dat de informatievoorziening adequaat is georganiseerd, dat de leden ervan goed en continu communiceren met elkaar, en dat events tijdig georganiseerd worden. Communicatie richting derden (zoals actieve leden en afdelingen) is cruciaal. Communicatie en afstemming moet ook plaatsvinden als iemand van mening is dat er niet voldoende adequaat wordt omgegaan met bepaalde situaties, in plaats van dat taken worden overgenomen zonder overleg. Events, ook als deze in samenwerking met landelijk worden georganiseerd, moeten bijtijds georganiseerd

worden. De evaluatiecommissie concludeert dat het voorgaande op een betere wijze moet worden geïmplementeerd in de toekomst.

Het succes van een campagne staat of valt met de bereidheid en het enthousiasme van vrijwilligers om zich in te zetten voor de campagne, om onder andere de straat op te gaan en de potentiële D66-stemmer te overtuigen. Uit onze gesprekken kwam naar voren dat het lastig is om afdelingen en leden voor de campagne van PS2019 te motiveren. Dat heeft te maken met onder andere de negatieve peilingen, het verloop van de gemeenteraadsverkiezingen een jaar eerder en de wat abstracte bestuurslaag die de provincie vormt. Landelijke thematiek spreekt aan vanwege de impact ervan en de onderwerpen waar het over gaat, gemeentelijke thematiek spreekt aan omdat het tastbaar en lokaal is. Wil er voor provinciale thematiek een soortgelijke animo worden georganiseerd, dan zal dat alleen al daarom veel overtuigingskracht en inzet vergen.

Voor het overbrengen van onze campagneboodschap en het promoten van onze (lokale) kandidaten maakte de campagne gebruik van grote aantallen flyers. Deze flyers verschilden per deelgebied en campagneactiviteit. In plaats van individuele flyers (waarbij elke kandidaat zijn of haar eigen flyer heeft), werd er gebruik gemaakt van flyers waar alle kandidaten uit zo'n deelgebied op stonden. Ook bij lager geplaatste kandidaten bestaat de behoefte om een persoonlijke (in D66 stijl-ogende) flyer, voor persoonlijke campagne in hun directe leefomgeving en kennissenkring. Deze mogelijkheid werd niet vanuit de campagnecommissie gefaciliteerd, waardoor deze kandidaten aangewezen waren op hun eigen ontwerpvaardigheden.

Debatten vormen een belangrijk onderdeel van de campagne waarbij de provinciale kandidaten in discussie gaan met de kandidaten van andere partijen. Dit vereist niet alleen enige retorische vaardigheid, maar ook inhoudelijke kennis over de provinciale politiek en beleidsplannen. Uit de gesprekken is gebleken dat er onder de kandidaten soms ook ontevredenheid was over de verdeling van de debatten, daar voornamelijk de zittende en ervaren statenleden bij debatten naar voren werden geschoven. Dergelijke ontevredenheid is niet ongebruikelijk, is voorzienbaar en moet dus ook adequaat besproken worden. De ontevredenheid kan voor een deel weggenomen worden door van tevoren duidelijke afspraken te maken.

Kandidaten moeten zich ervan bewust zijn dat zij de partij vertegenwoordigen. Van hen wordt bepaald gedrag verwacht en wordt verwacht dat zij kunnen uitdragen dat de kandidaten op de lijst een team vormen. In een interne omgeving moeten daarom de verwachtingen en frustraties bespreekbaar worden gemaakt, zodat deze niet ten overstaan van derden tot uiting komen.

## Aanbevelingen

- 1) **Permanente benadering van campagne** Zorg voor een permanente campagne, die niet pas start bij de aanloop naar de verkiezingen. Dit draagt bij aan een betrokkenheid van en bij landelijk, afdelingen & leden, aan een goede voorbereiding & bemensing van het campagneteam, en aan de herkenbaarheid en geloofwaardigheid van de partij.

- 2) **Zorg voor een uitgewerkt en continu bijgewerkt campagneplan** Het campagneplan zou onder andere ook moeten bevatten: de speerpunten, publieksacties, tijdslijnen en hoe er met de pers wordt omgegaan. Het plan moet vervolgens niet in een la belanden, maar gelezen en nageleefd (danwel aangepast) worden. Overweeg ook ruimte te maken voor trainingen van kandidaten.
- 3) **Zorg voor een centraal agendasysteem** Hou activiteiten bij in een centraal agendasysteem dat toegankelijk is voor de campagne commissie en het grotere team van actieve leden/kandidaten daaromheen.
- 4) **Leg gemaakte afspraken (inclusief spel- en gedragsregels) en verwachtingen schriftelijk vast** Zorg voor notulen van relevante overleggen en zorg dat voor het campagneteam, het bestuur, de actieve leden en de kandidaten duidelijk is wat verwacht wordt. Geef een duidelijke opdracht en een duidelijk mandaat aan de campagneleider en de campagnecommissie. Vergeet hierbij niet de ruimte voor persoonlijke campagne van kandidaten, allocatie (en voorbereiding) van debatten en gedragsregels tussen kandidaten onderling.
- 5) **Zorg voor ervaren, enthousiast en beschikbaar leiderschap** Kies een campagneleider die beseft dat deze rol uitgevoerd moet worden tot en met de verkiezingen, dat deze rol veeleisend is en puur in het belang van de partij uitgevoerd wordt. Zoek daarbij naar een ervaren doener die intrinsiek gemotiveerd is. Er moet nadrukkelijk aandacht zijn bij het wervingsproces voor een juiste motivatie en beschikbaarheid om deze rol adequaat uit te kunnen voeren. Durf door te vragen over de beweegredenen van de kandidaat.
- 6) **Denk na over de opzet van het leiderschap** De evaluatiecommissie raadt in beginsel af om te kiezen voor meerdere campagneleiders. Als daar wel voor gekozen wordt, zorg dat dit gebeurt om goede redenen, en zorg ervoor dat de betreffende personen een goede onderlinge verstandhouding en taakverdeling kennen. Laat het liever aan de campagneleider om een kernteam om zichzelf heen te verzamelen waaraan bepaalde taken gedelegeerd worden.
- 7) **Maak van continuïteit een prioriteit** Continuïteit binnen campagneleiderschap, campagnecommissie en bestuur moet geborgd worden. Als personen hun taken neerleggen, zorg dan dat deze situatie adequaat behandeld wordt, zodat de impact geminimaliseerd wordt en een en ander niet door suddert. Het wegvallen van vrijwilligers (inclusief bestuursleden en commissieleden), moet het bestuur niet 'overvallen'.
- 8) **Samenstelling campagnecommissie: heb aandacht voor vertegenwoordiging en tijdsbesteding** Stel een commissie samen met goede vertegenwoordiging uit verschillende geledingen uit de gehele provincie met zowel ervaring als enthousiasme. Werk met profielen/wensenlijstjes waar een teamlid idealiter aan moet voldoen. Zorg dat er voldoende leden in het team zitten, maak ook gebruik van meerdere fulltime stagiairs. Begin met een teambuildingsevent zoals een heidag om elkaar te leren kennen. Probeer te voorkomen dat het gros van het werk bij een paar mensen belandt, zeker als die mensen ook nog eens werken/studeren: vele handen maken licht werk en voorkomen moet worden dat mensen overbelast raken. Daar waar dat niet te



voorkomen valt: wees van te voren helder over de verwachte tijdsbesteding en overweeg een kostenvergoeding aan te bieden.

- 9) **Pas op voor teveel personele overlap binnen bestuur en commissies** Het is de evaluatiecommissie opgevallen (ook bij het evalueren van de andere onderdelen) dat bepaalde bestuursleden meerdere functies bekleedden (veelal: naast bestuurslid ook lid van commissies die relevant zijn in het licht van de verkiezingen). Tot op zekere hoogte is dit beleid geweest binnen het bestuur om de informatie-uitwisseling te waarborgen tussen bestuur en de commissies. Echter, in bepaalde gevallen ging de opstapeling verder dan gewenst, terwijl juist de informatie-uitwisseling tussen commissie en bestuur niet adequaat was. Omwille van de onafhankelijkheid bij de uitoefening van deze functies, beschikbare tijd en aandacht, het risico op overbelasting van de betreffende vrijwilliger(s) met alle continuïteitsrisico's van dien, talentontwikkeling, functievermenging en schijn van belangenverstrengeling (wat zou kunnen leiden tot een sfeerbederf of geroddel) is het belangrijk hier bewust en voorzichtig mee om te gaan, en teveel overlap te vermijden.
- 10) **Proactief handelen van het bestuur als zodanig, met inachtneming van zelfstandige rol van commissies** De bovengenoemde betrokkenheid van individuele bestuursleden in commissies heeft niet tot de gewenste mate van informatie-uitwisseling geleid. Tegelijkertijd is gebleken dat het bestuur als zodanig zich regelmatig niet proactief maar slechts reactief heeft opgesteld richting bepaalde commissies. Hieruit blijkt dat de mate van pro-activiteit en de mate/wijze van communicatie verbeterd kan worden. Belangrijk is om op te merken dat er geen aanwijzingen zijn dat het bestuur als zodanig de zelfstandige rol van commissies wenste te beperken of te beïnvloeden.
- 11) **Taakverdeling en afspraken binnen campagnecommissie & bredere team** Zorg aan het begin van de voorbereidingen van de campagne voor een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden en zet dit op papier. Dit helpt voorkomen dat mensen overbelast raken. Verspreid deze informatie plus contactgegevens onder alle belanghebbenden, zodat zij weten wie waar verantwoordelijk voor is en hoe ze contact kunnen opnemen. Respecteer elkaars rol en verantwoordelijkheid hierin en gun elkaar daarin de ruimte. Bespreek van tevoren ook de angsten. Neem tussentijds de tijd om te bespreken of de communicatie nog verloopt zoals gehoopt, of bijgesteld moet worden. Blijf met elkaar communiceren: zorg voor een periodiek overlegmoment, al is het een wekelijks 15-minuten durend telefoontje.
- 12) **Ga zorgvuldig om met het betrekken van de fractiemedewerker** Dit advies is onder meer ingegeven vanwege het risico dat de schijn kan ontstaan dat door de provincie betaalde medewerkers onder werktijd worden ingezet voor partij activiteiten. Qua inhoud zit er de nodige overlap tussen beide rollen: het is belangrijk dat duidelijke afspraken gemaakt worden over rollen en verwachtingen.
- 13) **Vrijwilligersmanagement** Heb aandacht voor vrijwilligersmanagement. Hou er rekening mee dat leden wellicht lastiger te motiveren zijn voor de provincie als bestuurslaag. Zet in op een duurzame relatie met vrijwilligers, en voor enthousiasme. Dat kan o.a. via een leuke en goede aftrap van de campagne

waarbij iedereen een boost krijgt om er aan mee te doen. Sluit de campagne ook goed af en zorg dat de vrijwilligers zich gewaardeerd voelen.

- 14) **Afstemming afdelingen: beide kanten op proactief** Betrek als campagnecommissie actief de afdelingen. Wees als afdeling ook proactief en zo nodig assertief om voldoende betrokken te raken en te blijven.
- 15) **Planning van events** Events, ook als deze in samenwerking met landelijk worden georganiseerd, moeten bijtijds georganiseerd worden. Probeer het wijzigen van data en (werk-)afspraken tot een minimum te beperken. Onmisbaar om te komen tot succesvolle events is om te zorgen voor een intensieve samenwerking met afdelingen en hun lokale kandidaten/politici, voor kritieke massa bij events (of te wel: als er geflyerd wordt, zorg dan dat er voldoende leden aanwezig zijn) en voor haalbare events (niet te groot, niet te ambitieus, niet te ver weg, niet te vroeg, niet te vaak, niet te lang).
- 16) **Afstemming met VPC** Zorg ervoor dat de campagnecommissie blijft aangehaakt bij het schrijfproces van het verkiezingsprogramma en er afstemming plaats vindt zodat een en ander voldoende concreet is om campagne mee te voeren en afdelingen en leden erdoor worden gemotiveerd om campagne te voeren.
- 17) **Boodschap** Concentreer je op de kernboodschappen. Bepaal in een relatief vroeg stadium wat de kernboodschappen zijn, via overleg tussen bestuur, bestaande Statenfractie, gedeputeerden, campagneteam, VPC, lijsttrekker en de afdelingen. Weet wat er leeft.

## 8. **Coalitieonderhandelingen**

### 8.1 **Inleiding & proces**

Dit hoofdstuk gaat in op de coalitieonderhandelingen die hebben plaatsgevonden na de verkiezingen. Er wordt gekeken naar zowel de coalitieonderhandelingen zelf, als naar de betrokkenheid daarbij vanuit de partij in bredere zin.

Op 20 maart 2019 vonden de Provinciale Statenverkiezingen 2019 plaats. Waar de verkiezingen in 2015 resulteerden in 10 zetels voor D66, is dat aantal nu terug naar 6 - hetzelfde als bij de verkiezingen in 2011. Op 28 maart 2019 zijn de nieuwe statenleden geïnstalleerd.

Na de verkiezingen vonden onderhandelingen plaats voor de vorming van een nieuw College van Gedeputeerde Staten. Gezien de verkiezingsuitslag viel D66 hierbij een volgende en geen leidende rol toe. De leidende rol lag bij GroenLinks en VVD, die gezamenlijk de onderhandelingen zijn gestart waarna o.a. D66 betrokken is geraakt. Vanuit D66 voerden de lijsttrekker met enkele andere leden van de fractie de onderhandelingen.

Op 7 juni 2019 heeft D66 met GroenLinks, VVD en PvdA overeenstemming bereikt over een coalitieakkoord. Dit akkoord is op 12 juni 2019 gepubliceerd. Dat akkoord is ter goedkeuring op 15 juni 2019 voorgelegd aan de leden van PvdA. Op 17 juni 2019 is het nieuwe College van Gedeputeerde Staten geïnstalleerd.

### 8.2 **Rol bestuur**

De rol en betrokkenheid van het bestuur lijkt tijdens de coalitieonderhandelingen beperkt tot zeer beperkt te zijn geweest. Het bestuur (of een of meer leden daarvan) was niet actief betrokken bij de onderhandelingen. Het bestuur (of een of meer leden daarvan) is tijdens de onderhandelingen niet tot nauwelijks geraadpleegd of geïnformeerd over de voortgang daarvan. Dit is enkele keren aangekaart en besproken, mede omdat de gang van zaken niet strookte met verwachtingen vanuit het bestuur. Dat werd door sommige bestuursleden als onprettig en geheimzinnig ervaren, en lastig te rijmen met de bestuurlijke verantwoordelijkheid richting de leden c.q. ARV. Diverse bestuursleden gaven aan dat het bestuur zich een proactievare houden had kunnen aanmeten. Wat betreft de visie hierop van het onderhandelingsteam (bestaande uit enkele recent gekozen kandidaten): zie de tekst onder de tussenkop 'rol fractie'.

Overleg tussen leden van het bestuur en het onderhandelingsteam heeft niet geleid tot een verandering in de rol van het bestuur bij de onderhandelingen. Diverse bestuursleden hebben aangegeven dat de (enkele) mededeling dat een akkoord bereikt was, een dag voor de publicatie van het akkoord, als een verrassing kwam, wat als zodanig niet bij eenieder in goede aarde is gevallen.

### 8.3 **Rol commissies**

Om de onderhandelingen te ondersteunen zijn enkele prominente leden bereid gevonden om als klankbordgroep te fungeren. Deze groep bestond onder meer uit een bestuurslid, politiek ervaren leden vanuit het landelijk niveau alsook vanuit de

afdeling Amsterdam. Deze groep nam niet actief deel aan de onderhandelingen. De groep als geheel is enkele keren geraadpleegd en niet tot nauwelijks geïnformeerd over de voortgang. Sommige leden van deze groep hebben dat als teleurstellend ervaren.

De VPC, als opsteller van het verkiezingsprogramma, is niet tot nauwelijks geraadpleegd tijdens de onderhandelingen door het onderhandelingsteam.

#### **8.4 Rol Statenfractie/gedeputeerden**

Het onderhandelingsteam vanuit D66 bestond uit de lijsttrekker, tezamen met één of meer wisselende leden van de fractie (afhankelijk van het onderwerp). Tot deze handelswijze is door de fractie besloten. Gedurende de onderhandelingen is de fractie continu geïnformeerd en geraadpleegd. De fractieondersteuning heeft inhoudelijk meegedacht met het akkoord. De fractie heeft de onderhandelingen overwegend als positief ervaren.

Het onderhandelingsteam van de fractie heeft slechts beperkt het bestuur geraadpleegd of geïnformeerd tijdens de onderhandelingen. De daarvoor aangegeven reden had betrekking op de sensitiviteit van het onderhandelingsproces. Van die sensitiviteit was sprake op zowel de inhoud als op persoonlijk vlak, omdat onderhandelaars c.q. partijen nog aan elkaar moesten wennen en het vertrouwen nog moest groeien. Er was daarom het streven om het risico op onrust zoveel mogelijk te beperken. Om die reden heeft het onderhandelingsteam er ook voor gekozen het akkoord niet ter goedkeuring aan de ARV voor te leggen (wel is na afronding van het akkoord dit toegelicht aan de ARV, waarover meer onder tussenkop 'rol leden'). Daarnaast is door diverse leden van de fractie aangegeven dat er in de optiek van de fractie geen noodzaak was tot terugkoppeling aan het bestuur gedurende de onderhandelingen, omdat de inhoud van het akkoord dicht bij het verkiezingsprogramma bleef.

De oud-fractieleden en oud-gedeputeerden zijn niet tot nauwelijks geraadpleegd of geïnformeerd tijdens de onderhandelingen. Een aantal personen heeft dat als teleurstellend ervaren.

Diverse leden van het onderhandelingsteam hebben aangegeven tijdens de onderhandelingen veelvuldig gebruik te hebben gemaakt van het verkiezingsprogramma, zowel als argument tijdens de onderhandelingen met de andere partijen als ter eigen raadpleging ter ondersteuning van de onderhandelingen.

#### **8.5 Rol afdelingen**

Het is de evaluatiecommissie niet bekend dat afdelingen als dusdanig zijn geraadpleegd of geïnformeerd tijdens de onderhandelingen.

#### **8.6 Rol leden**

Na afronding van het akkoord heeft een afvaardiging van de fractie het akkoord toegelicht tijdens een ARV. Daarop is overwegend positief tot zeer positief gereageerd.

## 8.7 Algemene beschouwingen en aanbevelingen

Wij hebben overwegend positieve geluiden gehoord over het akkoord. Een enkeling was van mening dat het akkoord nog ambitieuzer kon, tegelijkertijd erkennend dat het akkoord een onderhandelingsresultaat is en daarmee nooit volledig in lijn met de ambitie van de regio. Over het proces hebben we een breder scala aan geluiden gehoord, wat maakt dat we daar nader op ingaan in de volgende paragrafen.

De communicatie tussen het onderhandelingsteam en het geheel van de fractie, en tussen dat team en de fractieondersteuning lijkt goed te zijn verlopen. De communicatie tussen het onderhandelingsteam met andere onderdelen van de partij (zoals bestuur en commissies, hierna ook wel gremia genoemd) en personen is zeer beperkt geweest.

We herkennen dat bij onderhandelingen de vrees kan bestaan om controle en primaat te verliezen (zowel over de inhoud als over het wereldkundig maken), en dat een sfeer zou kunnen ontstaan die afbreuk zou doen aan het vertrouwen dat nodig is om tot een goed onderhandelingsresultaat te komen. In onze optiek is die vrees (deels) debet geweest aan de wijze waarop en de mate waarin vanuit het onderhandelingsteam c.q. fractie is gecommuniceerd met andere gremia en/of personen.

Die vrees is in beginsel terecht, vanuit een optiek van het zorgvuldig borgen van het onderling vertrouwen tussen de onderhandelingspartijen. Dat maakt echter niet dat een dergelijke gang van zaken niet heroverwogen kan worden rekening houdend met de taken en verantwoordelijkheden van de diverse actoren.

Een sterke vrees voor verlies van controle kan ook druk geven op andere belangrijke randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden. Zulke randvoorwaarden betreffen onder meer verplichtingen zoals de verantwoordelijkheid die het bestuur heeft richting de ARV, ook als het gaat om het politieke (immers, de ARV kan wél het bestuur maar niet de fractie verantwoordelijk houden). Daarnaast heeft het bestuur een hoedende taak richting de fractie; een taak die zeer terughoudend uitgevoerd moet worden, maar niet ontkend kan worden. Immers, de fractie handelt bij gratie van de partij als D66, waarbij de lijst elke vier jaar weer wordt bepaald door de leden, en de fractie wordt gekozen door D66 sympathisanten. Als de fractie standpunten inneemt of acties uitvoert die indruisen tegen het D66 gedachtengoed, dat kunnen de leden in het uiterste geval slechts het bestuur daar op aanspreken en aanwijzingen opleggen, waarbij dan het bestuur aangewezen is om daarop actie te nemen, bijvoorbeeld om zo het gedachtengoed van de partij te beschermen. Het bestuur kan zich daarbij op geen enkel moment verbergen achter de fractie, en moet in het uiterste geval positie kiezen, maatregelen treffen in het kader van 'damage control' of de gevolgen accepteren waartoe de ARV besluit. Anderzijds behoeft ook de fractie in de praktijk steun van haar regio (en daarmee ook van het bestuur) richting haar coalitiepartners, onze partijleden en de stemgerechtigden. Vanuit dat kader kennen de vereniging en haar politieke smaldeel een niet te ontkennen lotsverbondenheid.

Zachtere overwegingen, die minstens even belangrijk zijn, betreffen de buy-in (steun zo je wil) vanuit de regio, de gremia en de individuele leden voor de

uitkomsten van onderhandelingen en het kunnen putten uit beschikbare kennis en ervaring om tot een inhoudelijk zo goed mogelijk resultaat te komen.

Het betrekken van de relevante gremia en leden is ook belangrijk, omdat de relatie tussen bestuur c.q. vereniging en fractie, net als de relatie tussen het onderhandelingsteam en de teams van de andere partijen, opnieuw vormgegeven moet worden. Het elkaar betrekken tijdens zo een cruciaal proces is een voedingsbodemp voor een sterke mate van informele steun richting elkaar. Door van die mogelijkheid juist niet gebruik te maken, maakt dat het opbouwen van een goede relatie juist moeilijker, wat uiteindelijk de onderlinge samenwerking en daarmee de partijdoelen die we allen voorstaan niet ten goede komen.

## Aanbevelingen

- 1) **Onderken en hou rekening met de relationele impact van onderhandelingen**  
Het proces van coalitieonderhandelingen kent meerdere facetten. Ten principale is er het doel om tot een akkoord te komen waarmee we hetgeen bewerkstelligen dat in onze optiek het beste is voor Noord-Holland. Gedurende het proces worden ook relaties vormgegeven. Relaties tussen de D66 fractie en andere fracties, maar ook tussen de D66 fractie en andere D66 gremia en individuen. Door een relatie nadrukkelijk boven andere relaties te zetten, en zeker als dit zonder afstemming geschiedt, wordt geen gebruik gemaakt van de kansen die zo'n proces biedt om op al deze vlakken juist relaties op te bouwen en te versterken. Sterker nog: het verhoogt de kans dat andere relaties onder druk komen te staan. Het team dat de onderhandelingen uitvoert, moet zich bewust zijn van elk van deze relaties (en i.h.b. de relaties binnen de partij), daar rekening mee houden, zowel als met de impact die het proces heeft (evenals de handelingen van dat team) op elk van de relaties.
- 2) **Hou rekening met de verantwoordelijkheden van alle onderdelen van de partij (gremia)** De bij coalitieonderhandelingen direct en indirect betrokken gremia en individuen hebben elk hun eigen verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat het team dat onderhandelt zich daarvan bewust is en blijft, en zo veel mogelijk probeert anderen in staat te stellen aan hun eigen verantwoordelijkheden te voldoen.
- 3) **Goede communicatie en afspraken tussen fractie en bestuur zijn cruciaal**  
Fractie en bestuur moeten in gezamenlijk overleg bepalen, voorafgaand aan de onderhandelingen, wie aan de onderhandelingen zal deelnemen, wie welke taak heeft, hoe communicatie plaats zal vinden en wie toegang heeft tot welke informatie (en wie niet). Maak duidelijke afspraken en leg die in notulen of een mail vast. Zorg voor een periodiek overlegmoment (tussen gremia of aangewezen contactpersonen), al is het een wekelijkse video call van een kwartier.
- 4) **Maak vrees bespreekbaar en vind oplossingen** Bij samenwerking tussen bestuur en fractie: mocht er bepaalde vrees zijn, dan is het belangrijk dit bespreekbaar te maken en gezamenlijk daarvoor oplossingen te bedenken (als die vrees niet weg te nemen valt). Mocht er ergernis opkomen: maak dat bespreekbaar en onderneem over en weer actie.
- 5) **Gremia buiten het onderhandelingsteam (en i.h.b. bestuur): handel proactief**  
Als een gremium of een individu het gevoel heeft dat hij niet in staat wordt gesteld om aan z'n eigen verantwoordelijkheden te voldoen, dan moet diegene proactief en

zo nodig continu dat aankaarten. Dat geldt ook voor leden binnen zo'n gremium: blijf dan aan de bel trekken.

- 6) **Onderhandelingsteam: informeer bestuur en afdelingen** Zorg dat niet alleen het bestuur (al dan niet op de achtergrond) betrokken en geïnformeerd is, maar ook relevante andere gremia zoals afdelingen, indien aan de orde. Zorg voor de spreekwoordelijke korte lijntjes om onderwerpen die specifieke gebieden aangaan (zeker als deze onderwerpen controversieel zijn) op vertrouwelijke basis af te kunnen stemmen met afdelingen dan wel politieke functionarissen. De jaren en maanden naar aanloop naar de verkiezingen is dé periode om zulke lijntjes (en die vertrouwensband) te creëren.
- 7) **Maak gebruik van aanwezige kennis en ervaring** Het raadplegen van gremia zoals de VPC kan inhoudelijk gezien van toegevoegde waarde zijn.
- 8) **Bepaal hoe presentatie akkoord aan leden plaats moet vinden** Overweeg als regio hoe (zowel qua vorm als qua formaliteit) de presentatie van het definitieve danwel concept-akkoord vanuit het onderhandelteam richting de ARV plaats moet vinden.

**Bijlage:**

Persoon	Functie
Amélie Strens	Statenlid, kandidaat #2, onderhandelaar coalitie
Andries Tijssens	Voormalig Statenlid
Arja Kapitein	Statenlid, kandidaat #6
Arthur Helling	Lid LAC, VPC
Bart Vink	Statenlid, kandidaat #7
Conny van Stralen	Assistent bij de Statenfractie, vrijwilliger campagne
Emre Kanik	Statenlid, kandidaat #5
Flip de Groot	Lid VPC, voormalig Statenlid
Floris de Boer	Stagiair campagneteam
Frans van Drimmelen	Lid LAC
Hannie Humme	Regiobestuurslid
Harry van Zon	Secretaris Regiobestuur
Ilse Zaal	Fractievoorzitter, lijsttrekker
Jack van der Hoek	(Kandidaat-)gedeputeerde
Jeroen van Spijk	Voorzitter Regiobestuur
Joost Koelega	Voorzitter D66 Hilversum
Kai de Haan	Lid campagneteam
Klaus van den Berg	Voormalig lid Regiobestuur, campagne en communicatie
Leon Stam	Voorzitter RVC
Marcel Steeman	Statenlid, kandidaat #4
Marlies van Gelderen	Campagnecoördinator Amsterdam
Melanie van der Horst	Lid LAC
Michiel Uitdehaag	Voorzitter LAC
Raymond van Haften	Lid GAC, vicevoorzitter regiobestuur
Sam Bogerd	Stagiair bij de fractie, lid VPC
Suzanne Klaassen	Statenlid, kandidaat #3, lid GAC
Teresa da Silva Marcos	Politiek Secretaris Regiobestuur