

Focus, focus, focus....!

*Een onderzoek naar (kern)taken van partijbureaus en het Landelijk
Bureau GroenLinks in relatie tot partijtypen.*

Naam: E.E.M. Baardemans BBA
Studentnummer: 351179
Erasmus Universiteit Rotterdam
Master Beleid en Politiek – Bestuurskunde
Begeleider: Dr. A. R. Edwards
Tweede lezer: Dr. M. Haverland
Augustus 2012

Voorwoord

Binnen een politieke partij -mijn politieke partij- mijn scriptie schrijven leek in eerste instantie vooral ontzettend leuk en uitdagend. GroenLinks gaf mij de kans een onderzoek te doen op het raakvlak van de drie vakgebieden die ik het aller- allerleukst vind (Bestuurskunde, Politiek en HRM). Enthousiast heb ik de opdracht aangenomen. Daarbij hield ik er even geen rekening met hoe lastig het soms is je dagelijkse werkzaamheden voor de partij en je studiegerelateerde werkzaamheden te scheiden (en er een goede prioritering in aan te brengen), laat staan dat ik nadacht over plotselinge verkiezingen en het extra gewicht dat mijn scriptie daarmee, mede gezien de peilingen – waar we het verder maar gewoon niet over hebben- kreeg. Het bleek een uitdaging een goede balans te vinden tussen al die verschillende componenten, maar ik geloof dat het uiteindelijk –met een stevige eindsprint- aardig op z'n pootjes terecht is gekomen.

Een scriptie schrijven doe je vooral alleen. En tegelijkertijd ook helemaal niet. Het was een zoektocht, waar ik zonder de hulp van velen niet alleen uit was gekomen. Onder het motto 'twee (of meer) weten er meer dan één', heb ik hulp, input, bijdragen gevraagd van heel veel verschillende mensen, die ik daarvoor heel erg dankbaar ben. Zonder hen was het vast wel in orde, maar een stuk minder goed gekomen!

In de eerste plaats mijn begeleider vanuit de EUR: Dr. Arthur Edwards, vanwege onmisbare opbouwende kritiek die ik als zeer prettig heb ervaren. Ook een woord van dank aan de tweede lezer, Dr. Markus Haverland. Daarnaast alle collega's van GroenLinks, zowel binnen het Landelijk Bureau als bij de fractie, die op verschillende manieren meegedacht en aangemoedigd hebben; met een klein biertje in de kroeg of op het terras, middels mailtjes met suggesties, door knuffels als ik er even geen zin meer in had en door gewoon te zeggen dat ze zo benieuwd waren naar het eindresultaat. Dat laatste zorgt weliswaar voor wat extra druk, maar is vooral ook een teken van betrokkenheid van zoveel lieve, inspirerende GroenLinkers bij de organisatie. Heel bijzonder. Een extra woord van dank aan José de Robles die mij vanuit het Landelijk Bureau begeleid heeft met veel geduld, veel advies en opbouwende kritiek en een – figuurlijke- schop als dat nodig was en de kans die ik zo gekregen heb om meer van mezelf te laten zien dan dat ik best lekkere koffie zet en ook heel leuk de telefoon opneem. Datzelfde geldt voor directeur Abe Mijdam die zichzelf kwetsbaar opgesteld heeft door de receptioniste van dienst door de organisatiestructuur heen te laten graven en mij de vrije hand te geven in de invulling van de opdracht.

Last but certainly not least heel veel dank aan familie en vrienden voor oppeppers tijdens kleine mental breakdowns, helpende handen, spellingchecks en frisse blikken. In het bijzonder aan mijn ouders, Jos en Joke Baardemans, die mij de kans hebben gegeven om weer een studie te voltooien, omdat zij zagen dat ik ongelukkig was in het werk dat ik deed en met het punt in mijn leven waar ik beland was. En omdat ze mij mijn belangrijkste levensles geleerd hebben: mijn hart volgen zonder mijn verstand thuis te laten, hetgeen heel vaak een stuk simpeler klinkt dan het is. Ik ben heel dankbaar voor alle kansen die jullie mij gegeven hebben en nog steeds geven en voor het feit dat jullie geen watje van me gemaakt hebben, maar me wel altijd vertellen in mezelf te geloven als dat even nodig is (en dat is het nogal eens...). Dankjulliewel. Iedereen. I couldn't have done it without you.

Esther Baardemans

Utrecht, augustus 2012

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen typen politieke partijen, taken van partijbureaus van landelijke (Nederlandse) politieke partijen en daaruit voortvloeiend kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks. Het onderzoek is ingegeven door een concrete vraag van het Landelijk Bureau GroenLinks, waar men graag een schets wilde van de kerntaken van het Bureau als men ineens door omstandigheden gedwongen zou worden een aantal fundamentele keuzes te maken. Om deze concrete vraag een meer wetenschappelijke insteek te geven is ervoor gekozen om te kijken naar de invloed van het type politieke partij op de taken van een partijbureau.

Vanuit dit perspectief is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Wat is de invloed van het type politieke partij op de taken van het partijbureau van een politieke partij en welke kerntaken zijn op basis hiervan af te leiden voor het Landelijk Bureau GroenLinks?”

Na bestudering van de literatuur kon een aantal algemene taken van partijbureaus geformuleerd worden: 1. Publieksvoorlichting, 2. Voeren van (permanente) campagne, 3. Training en scholing van het actieve kader, 4. Talentscouting, werving en selectie, 5. Organisatorische ondersteuning van de verschillende afdelingen en 6. Financiële ondersteuning van de partij als geheel. Daaruit werd daarna een viertal taken gedestilleerd die specifiek van toepassing zijn op het Landelijk Bureau GroenLinks: 1. Voeren van (permanente) campagne, 2. Training en scholing van het actieve kader, 3. Organisatorische ondersteuning afdelingen, 4. Financiële ondersteuning (inclusief ledenadministratie). Deze laatste set taken zoals geformuleerd voor het Landelijk Bureau GroenLinks sluit aan bij de manier waarop GroenLinks getypeerd is, op basis van politicologische literatuur over partijtypologieën. GroenLinks kwam hieruit naar voren als een zogeheten ‘amateur-activist’ partij. Dit type partij kenmerkt zich onder meer door een informeel karakter, losse structuren, decentrale organisatie en collectief leiderschap. Daarnaast is er sprake van verzet tegen professionalisering en hebben leden een centrale rol in de besluitvorming.

Deze theoretische bevindingen zijn vervolgens getoetst in interviews met bijna alle partijbureaus van Nederlandse politieke partijen en in een kerntakenanalyse die bij het Landelijk Bureau GroenLinks gedaan is.

Uit de interviews werd in de eerste plaats duidelijk dat het Landelijk Bureau GroenLinks relatief groot is ten opzichte van andere partijbureaus in Nederland. Hierbij moet wel

opgemerkt worden dat dit onderzoek te beperkt van aard is geweest om deze bewering volledig te kunnen onderbouwen. Daarnaast viel op dat vrijwel alle partijbureaus opgebouwd zijn rondom twee peilers; campagnes enerzijds en de vereniging anderzijds. Alle partijbureaus vervullen in meer of mindere mate de taken zoals deze eerder genoemd zijn, met uitzondering van de taak 'publieksvoorlichting' die veelal belegd is bij de Tweede Kamerfracties van de verschillende partijen. De partijbureaus zijn in de uitvoering van hun werkzaamheden ondersteunend naar de partijorganisatie en zien voor zichzelf een rol op de achtergrond.

Opvallendste gegeven dat uit de interviews naar voren kwam is dat eigenlijk alle partijbureaus een fundamentele keuze maken tussen het leggen van de focus op campagnes en het leggen van de focus op vereniging. Bij GroenLinks wordt deze keuze echter nog niet gemaakt.

Uit de kerntakenanalyse die uitgevoerd is blijkt dat GroenLinks een ontwikkeling heeft doorgemaakt van een principiële, activistische partij naar een partij met een meer pragmatisch karakter, op zoek naar macht om haar idealen te verwezenlijken. De organisatie van het partijbureau heeft deze ontwikkeling niet helemaal in hetzelfde tempo gevolgd, waardoor men zich nu voor een aantal fundamentele keuzes gesteld ziet. Deze keuzes moeten gemaakt worden tegen de achtergrond die gevormd wordt door het doel van een politieke partij: het vergaren van macht om zo de eigen idealen te realiseren. De meest fundamentele strategische keuzes die het Landelijk Bureau GroenLinks moet maken is die tussen vereniging en campagnes. Nu wordt deze niet gemaakt, waardoor focus ontbreekt en er ruimte ontstaat voor miscommunicaties en onduidelijkheden. Een keuze voor de vereniging vloeit logisch voort uit de taken die al bij het Landelijk Bureau GroenLinks liggen en de ontwikkeling die de partij als geheel door de jaren heen doorgemaakt heeft. Vanuit deze fundamentele keuze en de eerder genoemde doelstelling kan vervolgens een aantal kerntaken voor het Landelijk Bureau GroenLinks geformuleerd worden:

- Partij en netwerk: organiseren van besluitvorming (congressen), alle taken omtrent kandidaatstellingsprocedures, andere procedurele zaken die samen hangen met het zijn van een politieke partij, ondersteuning van leden en afdelingen.
- Communicatie en campagnes: persvoorlichting over verenigingszaken, sturen op hoofdlijnen van campagnes; een regierol.
- Bedrijfsvoering: ledenadministratie en financiën

Uiteindelijk blijkt dat verschillende aspecten bepalend zijn voor de taken van een partijbureau van een politieke partij. Niet alleen het type partij speelt een rol in taken die het partijbureau uitvoert, maar ook de structuur van de partij en de ontwikkeling die een partij doormaakt. Meer onderzoek is nodig om de relatie tussen partijtypen en taken van partijbureaus verder uit te diepen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	9
1. Inleiding	13
1.1 <i>Achtergronden</i>	13
1.2 <i>Probleemstelling</i>	14
1.3 <i>Opbouw thesis</i>	15
2. Theoretisch Kader	17
2.1 <i>Typen, functies en organisatie</i>	17
2.1.1 Partijtypologieën	17
2.1.2 Functies van politieke partijen	23
2.1.3 De partijorganisatie	26
2.2 <i>De Nederlandse praktijk?</i>	28
2.2.1 Typering GroenLinks	28
2.2.2 Typering overige partijen	29
2.2.3 Interne partijorganisatie	31
2.2.4 Type partij en rol partijbureau	32
2.2.5 Taken van partijbureaus	33
2.2.6 Taken Landelijk Bureau GroenLinks	36
2.3 <i>Analytisch kader</i>	37
2.3.1 Variabelen	37
2.3.2 Operationalisatie	38
3. Methode	41
3.1 <i>De hoofdvraag</i>	41
3.2 <i>Interviews</i>	41
3.3 <i>Kerntakenanalyse</i>	43
3.4 <i>Koppeling interviews en kerntakenanalyse</i>	47
4. Resultaten interviews	49
4.1 <i>Organisatie partijbureaus</i>	49
4.2 <i>Rol en taken</i>	51
4.2.1 Rol partijbureau in partijorganisatie	51
4.2.2 Taken partijbureau	51

4.2.3 Kerntaken	52
4.3 <i>Normatief kader</i>	53
5. Analyse interviews	55
5.1 <i>Relatie partijorganisatie en taken partijbureau</i>	55
5.2 <i>Relatie type en taken partijbureau</i>	56
5.2.1 Organisatorische dimensie	56
5.2.2 Takenpakket	59
5.2.3 Kerntaken	61
5.3 <i>GroenLinks</i>	61
5.3.1 Relatie partijorganisatie en taken partijbureau	61
5.3.2 Organisatorische dimensie	62
5.3.3 Takenpakket	63
5.3.4 Type, koers en kerntaken	64
6. Kerntakenanalyse	65
6.1 <i>Takenanalyse</i>	65
6.1.1 Achtergronden partij en gedachtegoed	65
6.1.2 Doelstellingen Landelijk Bureau	68
6.1.3 Taken Landelijk Bureau	68
6.1.4 Organisatorische opbouw	69
6.1.5 Aard van de taak	70
6.1.6 Financieringsbronnen	72
6.2 <i>Omgevingsanalyse</i>	72
6.2.1 Omgevingsontwikkelingen	72
6.2.2 Kansen en bedreigingen	74
6.2.3 Stakeholderanalyse	77
6.3 <i>Doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyse</i>	80
6.3.1 Efficiëntie en effectiviteit	80
6.3.2 Benchmarking	83
6.3.3 Sterkten en zwakten	84
6.4 <i>Normatief Kader</i>	86
6.4.1 Van principieel naar pragmatisch	86
6.4.2 Vereniging centraal	86
6.5 <i>Prioriteitenstelling</i>	88
7. Conclusies	93
7.1 <i>Beantwoording deelvragen</i>	93

<i>7.2 Beantwoording hoofdvraag</i>	97
<i>7.3 Aanbevelingen</i>	99
<i>7.4 Reflectie</i>	100
Referenties	101
Literatuur	101
Online bronnen	102
Bijlagen	105
1. Vragenlijst	105
2. Interviewverslagen	106
3. Begroting 2012 GroenLinks	107

1. Inleiding

1.1 Achtergronden

Een politieke partij bestaat uit meer dan alleen de politieke fracties op lokaal, provinciaal en nationaal niveau. Er is in veel gevallen sprake van een zekere mate van organisatorische ondersteuning van de politieke activiteiten. Dit kan zijn in de vorm van fractiemedewerkers, maar veelal is er ook sprake van een partijbureau van waaruit veel praktische en organisatorische taken uitgevoerd worden. Zo ook bij GroenLinks. Daar biedt het Landelijk Bureau die specifieke ondersteuning aan de fracties en de leden.

De laatste jaren is er gereorganiseerd bij het Landelijk Bureau GroenLinks. Er is gezocht naar een structuur die beter aansloot bij de rol die het Landelijk Bureau vervult in de politieke organisatie die GroenLinks is. Hierbij is vanuit diverse gremia input verzameld. Opvallend is wel dat hierbij vooral gekeken is naar wat het Landelijk Bureau al deed in plaats van een nieuwe vraag te stellen; namelijk, wat het Landelijk Bureau *zou moeten doen*.

Toen aan deze thesis begonnen werd was er even geen sprake van verkiezingstijd en verkeerden politieke partijen tijdelijk in (relatief) rustig vaarwater. Deze relatief rustige periode werd door GroenLinks aangegrepen om de blik naar binnen te richten en de organisatie van met name het partijbureau eens goed onder de loep te nemen. De politieke omgeving waarin de organisatie opereert, maakt dat er zich redelijk plotseling ontwikkelingen kunnen voordoen, die van grote invloed zijn op de organisatie. Als er van het ene op het andere moment nieuwe verkiezingen uitgeschreven worden en een partij zetels verliest, betekent dit automatisch ook dat de partij subsidies verliest doordat wettelijk vastgelegd is dat een politieke partij onder meer op basis van het aantal zetels in de Tweede Kamer gefinancierd wordt (Wet Subsidiëring Politieke Partijen, 1999). Dat kan gevolgen hebben voor de manier waarop de partijorganisatie ingericht is. Deze gegevens vormden de achtergrond waartegen de opdracht voor deze scriptie werd geformuleerd.

Inmiddels heeft de wispelturige politieke werkelijkheid zich inderdaad doen gelden. Op 21 april 2012 mislukten de onderhandelingen tussen de coalitiepartijen VVD en CDA met gedoogpartner PVV over een nieuw pakket aan bezuinigingsmaatregelen om de economische crisis te lijf te gaan. De PVV kon niet met het voorgestelde pakket instemmen en brak de onderhandelingen af. Hierop werden nieuwe verkiezingen

uitgeschreven, die gehouden zullen worden op 12 september 2012.

Voor GroenLinks betekent deze ontwikkeling dat er nu extra druk is komen te liggen op het ontwikkelen van bepaalde scenario's om de gevolgen van eventueel zetelverlies op te vangen. Op het moment van schrijven staat GroenLinks op 4 zetels in de peilingen, hetgeen een verlies van 6 zetels ten opzichte van het huidige zetelaantal zou betekenen. Dit zou een fors subsidieverlies met zich meebrengen voor de partijorganisatie. Dit leidt tot de vraag waarmee de directie van het Landelijk Bureau GroenLinks al speelde op het moment dat de urgentie nog minder hoog was; wat voor gevolgen zou dat voor de organisatie hebben? Wat zijn de taken die het Landelijk Bureau minimaal moet vervullen? Waartoe is het Bureau op aarde en welke keuzes zou het Bureau moeten maken? Kortom: wat zijn de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks?

1.2 Probleemstelling

Vanuit deze vragen is er een bredere hoofdvraag geformuleerd. Deze hoofdvraag is breder ingestoken dan alleen de vraag welke kerntaken het Landelijk Bureau zou moeten vervullen. Er wordt ook meegenomen wat de invloed is van het type partij dat GroenLinks is op de taken van het partijbureau. Hierin wordt een vergelijking gemaakt met andere partijbureaus van politieke partijen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Wat is de invloed van het type politieke partij op de taken van het partijbureau van een politieke partij en welke kerntaken zijn op basis hiervan af te leiden voor het Landelijk Bureau GroenLinks?”

Deelvragen:

1. Welke theoretische relatie kan er gelegd worden tussen het type politieke partij en de rol van een landelijk bureau of een vergelijkbaar orgaan binnen de partij?
2. Welke taken voor landelijke bureaus of vergelijkbare organen van politieke partijen zijn hieruit af te leiden?
3. Hoe kan GroenLinks gekarakteriseerd worden in termen van typologieën van politieke partijen?
4. Welke kerntaken zijn er voor het Landelijk Bureau af te leiden, uitgaande van het type politieke partij dat GroenLinks is?

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig. In de eerste plaats is het bedoeld om inzicht te krijgen in de invloed van partijtypen op de taken van partijbureaus in het algemeen. In de tweede plaats is het onderzoek ingegeven vanuit een concrete vraag die

bij het Landelijk Bureau GroenLinks leeft, namelijk, inzicht krijgen in de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks. Dit is de tweede doelstelling.

Vanuit wetenschappelijk perspectief draagt dit onderzoek bij aan nieuwe theorievorming rondom partijbureaus van politieke partijen. Hierover is in de bestaande literatuur niet of nauwelijks geschreven. Er bestaan geen onderzoeken die concreet ingaan op de taken van partijbureaus; alle onderzoeken leggen zich toe op de partijorganisatie als geheel. Er kan met dit onderzoek dus nieuwe kennis toegevoegd worden over de relatie tussen typologieën van politieke partijen en taken van partijbureaus.

Maatschappelijk gezien is dit onderzoek tevens interessant, vanwege het concrete praktische belang voor Nederlandse politieke partijen en in het bijzonder GroenLinks. Met verkiezingen in aantocht wordt er bij verschillende politieke partijen gewerkt aan scenario's voor de situatie na de verkiezingen. Niet alleen politieke scenario's passeren hierbij de revue, ook organisatorische scenario's zijn van belang. Zeker bij partijen die in de peilingen op dit moment op (fors) zetelverlies staan. Dit onderzoek kan hen handvatten bieden voor de keuzes die men kan maken.

Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk relevant omdat het zich richt op een fenomeen –de politieke partij- dat vaak onderwerp van discussie is, maar waarover bij een groot publiek relatief weinig bekend is. Men weet vaak wel dat er een organisatie schuilgaat achter wat men doorgaans van politieke partijen ziet, maar kent de achtergronden niet. Dit onderzoek draagt eraan bij hier een beter beeld van te schetsen.

1.3 Opbouw thesis

In hoofdstuk twee zal een theoretisch kader geschetst worden dat de basis vormt voor dit onderzoek. Het daaropvolgende hoofdstuk zet de methode van onderzoek uiteen die voor het doen van dit onderzoek gehanteerd is. De resultaten van de gehouden interviews worden in hoofdstuk vier besproken, waarna in hoofdstuk vijf analyse van deze interviews zal volgen. Daarna volgt in hoofdstuk zes de kerntakenanalyse. Tot slot zullen in hoofdstuk zeven op basis van de resultaten en analyses conclusies geformuleerd worden en zal antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen.

2. Theoretisch Kader

Vanuit de theorie zal in het eerste deel van dit hoofdstuk gekeken worden naar de verschillende typen politieke partijen die er bestaan. Hiervoor zal een aantal verschillende typologieën gehanteerd worden zoals deze in de literatuur geformuleerd zijn. Hierbij zal specifiek ingegaan worden op het plaatsen van 'groene' partijen in de verschillende typologieën. Daarna zal gekeken worden naar de functies van politieke partijen zoals deze in de theorie naar voren komen, om daarna in te gaan op politieke partijen als organisaties.

In het tweede deel van dit hoofdstuk zal de literatuur zoals besproken in deel een verwerkt worden tot een (gedeeltelijk) antwoord op de hoofdvraag. In de eerste plaats zal de theoretische relatie tussen het type politieke partij en de rol van een partijbureau besproken worden. Daarnaast zal GroenLinks op basis van de theorie geplaatst worden in relatie tot het type politieke partij dat GroenLinks is. Tot slot zal aan de hand van de literatuur een set taken voor partijbureaus geformuleerd worden.

2.1 Typen, functies en organisatie

2.1.1 Partijtypologieën

Diverse wetenschappers hebben in de loop van de tijd geprobeerd door middel van typologieën politieke partijen te typeren en categoriseren. Een van de grondleggers van het denken over politieke partijen in termen van typen is Duverger (1954). Daarnaast hebben Diamond en Gunther een extensieve typologie ontwikkeld, waarbij zij uiteindelijk tot ruim vijftien subtypen politieke partijen komen. Krouwel (2003) heeft op basis van zo'n vijftig typen een set van vijf hoofdtypen ontwikkeld. Alle drie de genoemde typologieën zullen in deze paragraaf besproken worden. Omwille van de omvang van deze theoretische uiteenzetting is gekozen voor een selectie die uiteenloopt van een van de oudste typologieën, tot een van de meest uitgebreide, afsluitend met de bespreking van het werk van Krouwel die veel reeds bestaande typen opnieuw onder de loep neemt en samenvoegt tot vijf hoofdcategorieën.

Typologie van Duverger

Een van de eerste typologieën van politieke partijen is ontwikkeld door Maurice Duverger (in Mair, 1989: 37). Hij maakt onderscheid in twee typen politieke partijen: de kaderpartij enerzijds en de massapartij anderzijds. Bij een kaderpartij is er sprake van een elite die de partij leidt en wordt een zorgvuldige selectie gemaakt bij het aanwijzen

van de belangrijke personen in de partij. Dit in tegenstelling tot de massapartij waar de macht van de meerderheid doorslaggevend is (Duverger in Mair, 1989: 40-45).

Kaderpartijen en massapartijen onderscheiden zich onderling op hun structuur. De massapartij leunt op het aantal leden dat de partij heeft. Hoe meer leden, hoe meer inkomsten, hoe meer actieve leden, hoe meer betekenis een massapartij heeft. Een massapartij wordt vanuit de leden geregeerd (Duverger in Mair, 1989: 37).

Typologie van Diamond en Gunther

In het hoofdstuk '*types and functions of political parties*' komen Diamond en Gunther (2001) tot een uitgebreidere typologie van politieke partijen. Hierbij maken ze in de basis onderscheid op basis van de organisatiegraad van een politieke partij. Waarbij zij typen partijen inschalen op een schaal die loopt van 'laag' naar 'hoog' (Diamond en Gunther, 2001:13). Ook plaatsen Diamond en Gunther de typen politieke partijen op een tijdsschaal, waardoor de ontwikkeling van politieke partijen door de jaren heen te zien is. Diamond en Gunther onderscheiden een vijftal typen politieke partijen: 1. elitepartijen, 2. massapartijen, 3. etnische partijen, 4. electoralistische partijen, 5. Movement partijen. Deze typen zullen hieronder uiteen gezet worden.

Elitepartijen zijn partijen waarvan de basisstructuur minimaal is en die gebaseerd zijn op elites in een specifiek geografisch gebied (Diamond en Gunther, 2001:12). Dit type politieke partijen is onder te verdelen in twee subgroepen: *traditionele lokale notabelen* en *cliëntelisme*. Dit type politieke partijen ontstond rond het begin van de 19^e eeuw, in een tijd waarin er in zeer beperkte mate sprake was van kiesrecht (Diamond en Gunther, 2001:12). Door de uitbreiding van het kiesrecht en de sociaal-economische modernisering, moderniseerde ook de structuur van politieke partijen langzaam maar zeker (Diamond en Gunther, 2011:14). Hierdoor verdween ook het cliëntelisme, gebaseerd op een systeem van 'beloning' in ruil voor de een stem op een bepaalde partij, meer en meer naar de achtergrond. Opvallend hierbij is dat in landen of gebieden waar sprake is van een minder gemoderniseerde samenleving, cliëntelisme onderdeel is geworden van de structuur van bepaalde dominante politieke partijen (Diamond en Gunther, 2001:14).

De *massapartij* wordt in de literatuur ook wel 'extern gecreëerde partij' genoemd, vanwege de ontstaansgeschiedenis van dit type partijen. Dit type manifesteerde zich als gevolg van de 'politieke mobilisatie van de arbeidersklasse', aldus Diamond en Gunther (2001:16) aan het einde van de negentiende en begin van de twintigste eeuw.

Kenmerkend voor dit type partijen is dat het diep doordringt in het sociale leven. Er ontstaan diverse organisaties direct gelieerd aan deze partijen. Ook dit type partijen kan weer onderverdeeld worden in subtypen, te weten: 1. Socialistisch, 2. Nationalistisch en 3. Religieus. Ook deze subtypen kunnen volgens de typologie van Diamond en Gunther weer verder uitgesplitst worden.

Socialistische partijen zijn onder te verdelen in zogenaamde *klasse-massapartijen* en *leninistische partijen*. De klasse-massapartijen hebben een sociaal-democratisch karakter en worden gekenmerkt door een open, tolerante houding en een grote mate van interne democratie, terwijl leninistische partijen gebaseerd zijn op een klasse-ideologie en een sterke anti-systeem houding hebben. Leninistische partijen hebben veel meer dan klasse-massapartijen een gesloten structuur en een centraal gezag (Diamond en Gunther, 2001:18).

Nationalistische partijen zijn onder te verdelen in pluralistisch-nationalistische partijen en ultra-nationalistische partijen. *Pluralistisch-nationalistische* partijen kenmerken zich door een electoraat dat bestaat uit individuen die zichzelf rekenen tot een specifieke nationale groep, waarmee zij zich identificeren. Deze partijen zijn gematigd op issues die betrekking hebben op zaken als economie en religie, maar hebben een houding die zich meer als 'anti-systeem' laat kenmerken wanneer het gaat om zaken die gaan over territoriaal beleid (Diamond en Gunther, 2001:20). Intern is dit type partijen vaak te verdelen in twee verschillende takken: een tak die de eigen nationale belangen wil verdedigen vanuit een militante invalshoek en een tak die de belangen wil verdedigen vanuit het zoeken van samenwerking met andere partijen (Diamond en Gunther, 2001:20).

Ultra-nationalistische partijen (en in het bijzonder fascistische partijen) zijn georganiseerd rondom de persoonlijkheid van een charismatische leider en een ideologie die de natie of het ras boven het individueel belang stelt. Daarnaast wijzen zij minderheden af en geven zij openlijk de voorkeur aan een handhaving van de orde door middel van geüniformeerde milities. Dit type partijen is intern zeer gestructureerd en hanteert, net als de leninistische partijen, strenge selectiecriteria voor haar leden (Diamond en Gunther, 2001:20).

De derde groep massapartijen zijn de op religie gebaseerde massapartijen. Ook hier zijn twee categorieën te onderscheiden: *massapartijen gebaseerd op gezindte* en de *religieuze fundamentalistische partijen*. De eerste van deze twee categorieën kenmerkt zich door pluralisme, democratie en tolerantie. Deze partijen hebben een brede ledenbasis en zijn

hiërarchisch gestructureerd, waarbij het nationale en lokale niveau aan elkaar verbonden worden en er sprake is van een intensieve communicatie tussen de verschillende lagen in de partij (Diamond en Gunther, 2001:21). Het grote verschil met seculiere massapartijen is erin gelegen dat massapartijen met een religieuze achtergrond geen volledige controle hebben over de eigen ideologische basis. De religieuze waarden die immers de basis van deze ideologie vormen zijn multi-interpretabel, hetgeen tot hevige interne discussies kan leiden (Diamond en Gunther, 2001:21).

Religieus-fundamentalistische partijen verschillen van massapartijen gebaseerd op gezindte in het feit dat religieus-fundamentalistische partijen erop uit zijn de staat en maatschappij zodanig te reorganiseren dat deze gevormd worden rondom een strikte interpretatie van religieuze principes. Er is hierbij niet of nauwelijks ruimte voor conflicterende interpretaties van deze principes (Diamond en Gunther, 2001:22). Leden van deze partijen zijn zeer nauw verbonden aan de partij, omdat er nauwelijks een scheiding is aan te brengen tussen religie en de partij. Daardoor identificeren leden zich in hoge mate met de partij. Leden worden door de partij als het ware ingekapseld. Dit type partijen is sterk hiërarchisch en in sommige opzichten ondemocratisch georganiseerd (Diamond en Gunther, 2012:22).

Etnische partijen vertegenwoordigen de belangen van specifieke etnische groepen. Hierbij proberen zij niet autonoom van de staat te opereren, maar zoeken zij binnen de bestaande structuren naar mogelijkheden om de belangen van hun electoraat te vertegenwoordigen. Dat electoraat is veelal een beperkte groep, omdat deze op grond van etniciteit afgebakend wordt. De etnische partij richt zich vrijwel uitsluitend op het vertegenwoordigen van de belangen van die specifieke etnische groep die men vertegenwoordigt en houdt daarbij minder rekening met de belangen van anderen (Diamond en Gunther, 2001:23). Etnische partijen kunnen verschillende structuren aannemen.

In het verlengde van de etnische partij ligt de *congrespartij*. Dit type etnische partij is doorgaans een partij ontstaan uit een coalitie of alliantie. Hoewel de achtergronden van de partij op sommige vlakken vergelijkbaar zijn met die van etnische partijen, verhouden congrespartijen zich op nationaal politiek niveau anders. Zij zijn veelal op zoek naar co-existentie en nationale eenheid (Diamond en Gunther, 2001:24).

Ook het type *electoralistische partijen*, dat Diamond en Gunther in hun typologie onderscheiden, is weer onder te verdelen in drie subtypes, te weten: 1. Catch-all partijen, 2. Programmatische partijen en 3. Personalistische partijen. Deze subtypen

hebben met elkaar gemeen dat zij qua organisatie beperkt van omvang zijn, behalve wanneer er sprake is van verkiezingstijd en deze partijen op volle kracht opereren (Diamond en Gunther, 2001:25).

Catch-all partijen zijn partijen die door de tijd heen hun ideologische veren afschudden en daarmee de banden met specifieke kiezersgroepen verbreken. Ze hebben een oppervlakkige ideologie en het enige doel van deze partijen is om zoveel mogelijk stemmen binnen te halen en op deze manier verkiezingen te winnen. Dit met het ultieme doel om te kunnen regeren (Diamond en Gunther, 2001:26). *Programmatische partijen* zijn voornamelijk georganiseerd rondom verkiezingscampagnes. Wel heeft een programmatische partij een meer coherente ideologische basis dan de catch-all partijen hebben. Ook heeft dit type partijen nauwere banden met de maatschappij en aan de partij verwante maatschappelijk organisaties (Diamond en Gunther, 2001: 28-29).

De *personalistische partijen* tenslotte, voor wat betreft de electoralistische partijen, is de meest pure vorm van electoralistische partijen. Het enige doel van deze partijen is om een instrument te zijn om de leider verkiezingen te laten winnen en macht te laten uitoefenen. Het persoonlijk charisma van de leider is hierbij het aspect dat centraal staat, in plaats van een ideologische basis (Diamond en Gunther, 2001:28). De organisatie rondom deze leider is zwak, oppervlakkig en opportunistisch. Deze wordt gekenmerkt door een tijdelijk karakter (Diamond en Gunther, 2001:28).

Het laatste hoofdtype politieke partijen zijn de zogenaamde *movement partijen*. Dit type partijen bevindt zich tussen de definitie van 'partij' en 'beweging'. Onder dit type politieke partijen vallen tevens twee subtypen: 1. Links-libertaire partijen en 2. Postindustriële extreemrechtse partijen (Diamond en Gunther, 2001:29).

Links-libertaire partijen wijken af van de conventionele partijen, in de zin dat zij een post-materialistisch karakter hebben. De partijen zijn ontstaan als reactie op de moderne maatschappij en leggen de nadruk op zelfverwerkelijking, informaliteit en libertarisme. Dit aspect is de gemene deler voor links-libertaire partijen, die verder niet over een gezamenlijke ideologie beschikken. De partij is opgebouwd van onderop en bestaat uit losse structuren, met een open en toegankelijk karakter (Diamond en Gunther, 2001:30).

Postindustriële extreemrechtse partijen een ander soort reactie op de moderne maatschappij. In een zoektocht naar meer orde, traditie, identiteit en zekerheid/veiligheid die voortkomt uit aliënatie en versplintering verzetten zij zich tegen de gevestigde orde. Dit uit zich onder meer in een vijandige houding jegens

migranten. Men bedient zich van retoriek die tegen de staat in het algemeen en de welvaartsstaat in het bijzonder gericht is (Diamond en Gunther, 2001:30).

Typologie van Krouwel

Krouwel (2003) heeft zo'n 50 verschillende typen geclusterd en is op basis daarvan gekomen tot vijf categorieën politieke partijen. Deze categorieën komen min of meer overeen met de indeling die Diamond en Gunther (2003) hanteren. Hieronder zal de indeling van Krouwel kort besproken worden.

De eerste categorie betreft de *elite, caucus en kaderpartijen*. Deze partijen kennen een parlementaire origine en een electoraat dat voornamelijk bestaat uit de hogere sociale klassen. Via persoonlijke contacten wordt het electoraat gewonnen. Uit diezelfde hogere sociale klassen zijn ook de kandidaten afkomstig. Persoonlijke status is een van de belangrijkste ideologische dimensies (Krouwel, 2003: 148). De *massapartij* is het tweede type dat Krouwel definieert. Dit type kent een buitenparlementaire origine en spreekt een specifiek electoraat aan. Dit aanspreken vindt plaats op basis van verschillende gronden, zoals etniciteit of religie. Rekrutering van de partij-elite vindt intern plaats. Een specifieke ideologie vormt de ideologische basis (Krouwel, 2003:148). Het derde type partijen betreft de *catch-all partijen*. Deze partijen ontstaan vanuit massapartijen, als gevolg van het versterken met diverse belangengroepen. Uit deze groepen wordt ook de partij-elite gerekruteerd, het electoraat bevindt zich in de middenklasse. De ideologische basis is voornamelijk gelegen in het kwaliteit van het management van de publieke sector (Krouwel, 2003:149). De *kartelpartij* is het vierde type dat Krouwel bespreekt. Deze partij is een fusie tussen een parlementaire fractie en het staatsapparaat. Ook belangengroepen zijn betrokken. Het electoraat bestaat uit mensen die politieke steun geven en daarvoor in ruil beleidsbeslissingen krijgen die voor hen gunstig uitvallen. De hogere posities in de partij worden voornamelijk geformeerd vanuit het ambtelijk apparaat. De partij is er voornamelijk op gericht zoveel mogelijk macht te behouden en doet dat door middel van machtsdeling op regeringsniveau. Er vindt kunstmatige competitie op basis van issues plaats (Krouwel, 2003:149). Het laatste type dat Krouwel bespreekt zijn de *business-firm partijen*. Dit zijn privé-initiatieven van politieke ondernemers en ze beschouwen het electoraat als een markt, waarin kiezers gezien worden als consument. De top van de partij wordt zelf gerekruteerd. Centraal staan issues en persoonlijkheden; hier omheen wordt de ideologische basis gevormd. Er vindt een permanente strijd plaats om media-aandacht te genereren (Krouwel, 2003:149).

Typering Groene Partijen

In hun hoofdstuk over transformatie van groene partijen in Westerse democratieën typeren Lucardie en Rihoux (2008) groene partijen in termen van verschillende partijtypen. Zij gebruiken daarvoor de typologie van Krouwel, maar laten twee van zijn typen buiten beschouwing. De typen die zij wel hanteren zijn 1. elite, caucus of kaderpartijen, 2. Massapartijen, 3. Volkspartijen en 4. Business-firm partijen (Lucardie en Rihoux, 2008:6). Aan de hand van deze typen trachten zij vervolgens groene partijen in te delen. Zij merken hierbij echter gelijk op dat het bijzonder lastig is groene partijen in de genoemde typen in te passen, omdat zij kenmerken van verschillende typen hebben. Lucardie en Rihoux stellen hieruit volgend dat er twee opties zijn, namelijk groene partijen in te delen als zogenaamde 'hybride partijen' (optie 1) of een nieuw type te construeren, toegesneden op de kenmerken van groene partijen (optie 2). Ze stellen hierbij dat de eerste optie het minst tot tevredenheid stemt, waarop zij vervolgens optie 2 verkennen. Hierbij komen zij tot de conclusie dat groene partijen te classificeren zijn als 'amateur-activist partijen'. Dit sluit gedeeltelijk aan bij wat Diamond en Gunther 'Movement partijen' noemen. Lucardie en Rihoux definiëren amateur-activist partijen als partijen die als 'grassroots' bewegingen ontstaan en opgericht worden door activisten vanuit nieuwe sociale bewegingen (Lucardie en Rihoux, 2008:6). Dit type partijen kenmerkt zich door negatieve consensus over ideologische vraagstukken, een heterogene achterban, open lidmaatschap, een zwakke centrale organisatie en losse 'grassroots' netwerken die de partij ondersteunen (Lucardie en Rihoux, 2008:6). De ideologie van de partij komt voort uit een combinatie van verschillende ideologieën. Besluitvorming binnen de partij vindt op een zo laag mogelijk niveau plaats, waarbij er een sterke voorkeur is voor collectief leiderschap. Tot slot is het voor dit type partijen kenmerkend dat zij zich verzetten tegen professionalisering (Lucardie en Rihoux, 2008:6).

2.1.2 Functies van politieke partijen

De functies van politieke partijen kunnen in verschillende categorieën worden onderverdeeld. Dalton en Wattenberg (2000) onderscheiden er drie: 1. Partijen in het electoraat, 2. Partijen als organisaties en 3. Partijen in het bestuur. In het licht van dit onderzoek is met name de functie 'partijen als organisaties' van belang, maar de andere twee functies kunnen niet buiten beschouwing worden gelaten, omdat deze ook invloed uitoefenen op de organisatie die achter een politieke partij schuil gaat.

Politieke partijen in het electoraat

In het electoraat hebben politieke partijen verschillende functies. In de eerste plaats is dat het *vereenvoudigen van keuzes voor kiezers*. Door politieke partijen wordt de politiek toegankelijker voor burgers. Partijen vormen een referentiekader waarmee burgers zich kunnen identificeren. Op basis daarvan kunnen zij vervolgens een keuze maken voor een type politieke partij (Dalton en Wattenberg, 2000:6). Daarnaast zorgen politieke partijen voor *educatie van burgers*, doordat zij burgers voorzien van belangrijke politieke informatie om hen zo standpunten te laten vormen (Dalton en Wattenberg, 2000:6). Ook zorgen politieke partijen voor het *genereren van symbolen van identificatie en loyaliteit*. Politieke partijen vormen een 'politiek anker' (Dalton en Wattenberg, 2000:6) voor burgers; zij leveren een basis aan de hand waarvan burgers zich in politiek opzicht kunnen identificeren (Dalton en Wattenberg, 2000:6). De laatste functie van politieke partijen in het electoraat is het *mobiliseren van mensen om te participeren*. Deze laatste functie kent twee kanten. In de eerste plaats is er de directe mobilisatie, namelijk het trekken van kiezers naar de stembus. De tweede (indirecte) vorm van mobilisatie is dat politieke partijen kiezers meer betrokken maken bij het democratisch proces (Dalton en Wattenberg, 2001:7).

Politieke partijen als organisaties

Verwerven van politiek leiderschap en regeringsmacht is een van de klassieke functies van politieke partijen. Zij oefenen hiermee invloed uit door kandidaten naar voren te schuiven voor (politieke) functies. Al in de structuur van partijen ligt deze functie besloten, zodat men talent al op jonge leeftijd kan scouten (Dalton en Wattenberg, 2000:7). Binnen de partijkaders werkt men aan het *trainen van de politieke elite*. Dit gebeurt door politiek talent de verschillende niveaus in de partij te laten doorlopen en zo ervaring op te doen. Politici hebben vaak al een carrière binnen de partij achter de rug, maar dit hoeft niet het geval te zijn (Dalton en Wattenberg, 2000:7). Politieke partijen vertegenwoordigen daarnaast belangen en proberen met hun bestaan *een stem te geven aan politieke belangen*. Ze geven de belangen van hun kiezers, de groep die zij vertegenwoordigen, een stem (Dalton en Wattenberg, 2000:7). Op dit vlak zijn politieke partijen nauw verwant aan belangengroeperingen. Een belangrijk onderscheid met belangengroeperingen is echter dat politieke partijen zich bezig houden met het *aggregeren van politieke belangen*. Zij doen dit door belangen van verschillende groeperingen samen te brengen in een coherent partij- en verkiezingsprogramma.

Electoraal belangen zorgen ervoor dat partijen hierbij breed inzetten om zoveel mogelijk (potentiële) kiezers aan te spreken (Dalton en Wattenberg, 2000:7).

Politieke partijen als campagneorganisaties

Het voeren van politieke campagnes speelt een centrale rol in het bestaan van politieke partijen. Partijen bestaan bij de gratie van kiezers en verkiezingen zijn de momenten waarop een krachtmeting tussen verschillende politieke partijen plaatsvindt. Om deze kiezers te bereiken en te overtuigen van een stem op een bepaalde partij, worden campagnes ingezet. Politieke partijen zijn dus campagne-organisaties (Farrell en Webb in Dalton en Wattenberg, 2000:102). Farrell en Webb onderscheiden hierbij drie campagneniveaus die elk een eigen vorm van organisatie vergen: 1. Korte termijn of ad hoc, 2. Lange termijn en 3. Permanente campagne.

Politieke partijen in het bestuur

In de context van het bestuur of de regering van een land zijn er wederom verschillende functies van politieke partijen te definiëren. Na verkiezingen moet er een regering gevormd worden, waarvoor het *creëren van meerderheden in het parlement* van belang is. Hiervoor moeten coalities gesloten en samenwerkingsverbanden aangegaan worden (Dalton en Wattenberg, 2000:8). De volgende stap is daarna het *organiseren van de regering*. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor fractiediscipline (het als een blok stemmen, waardoor regeringsvoorstellen meerderheden halen) en het controleren van het kabinet (Dalton en Wattenberg, 2000:9). Partijen streven naar het *implementeren van beleidsdoelen*, uiteraard gebaseerd op wat zij zelf in hun politiek programma hebben staan (Dalton en Wattenberg, 2000:9). In Nederland geldt dat partijen hierbij vrijwel altijd compromissen zullen moeten sluiten, omdat er in Nederland sprake is van een meerpartijenstelsel. Een andere functie van politieke partijen is het *organiseren van tegenstand en oppositie*. Zij bieden op deze manier een alternatief voor de partijen in de regering en vormen de mogelijkheid tot verandering bij volgende verkiezingen (Dalton en Wattenberg, 2000:9). Politieke partijen *borgen de verantwoordelijkheid voor regeringsacties*. Dat wil zeggen dat het partijenstelsel een mechanisme biedt om politieke verantwoordelijkheid te waarborgen. Kiezers hebben immers een alternatief bij de volgende verkiezingen en kunnen op die manier afrekenen met een zittende regering (Dalton en Wattenberg, 2000:9).

Iets anders dat politieke partijen doen is *de regering controleren*. Hiermee wordt niet alleen controleren bedoeld in de zin van controleren of zij hun werk goed doen, maar wordt ook bedoeld op politieke benoemingen in bepaalde strategische functies. (Dalton

en Wattenberg, 2000:10). Hierdoor wordt de politieke kleur van een regering (in beperkte mate) ook binnen andere onderdelen van de rijksoverheid doorgevoerd, hoewel dit in bijvoorbeeld de Verenigde Staten veel sterker speelt, dan in Nederland . Tot slot *waarborgen politieke partijen de stabiliteit in de regering*. Zij zorgen voor continuïteit en de stabiliteit van een regering hangt direct samen met de eenheid waarvan binnen partijen sprake is. Stabiele partijen zorgen voor een stabiele regering (Dalton en Wattenberg, 2000:10).

Ook Diamond en Gunther (2001) hebben een set functies van politieke partijen samengesteld. Zij benoemen zeven functies die over het algemeen bij alle politieke partijen voorkomen. Zelf zeggen ze hierover dat deze functies geen uitputtende lijst van functies vormen, maar dat deze zeven de gemene deler zijn wanneer verschillende politieke partijen met elkaar vergeleken worden (Diamond en Gunther, 2001:7). Zij noemen: 1. Nomineren van kandidaten, 2. Electorale mobilisatie, 3. Structureren van issues, 4. Maatschappelijke representatie, 5. Aggregatie van belangen, 6. Formeren en behouden van regeringen en tot slot 7. Sociale integratie (Diamond en Gunther, 2001:8). Deze functies sluiten grotendeels aan bij de functies die Dalton en Wattenberg ook al definieerden.

2.1.3 De partijorganisatie

Vanuit de functies die een politieke partij vervult, volgt een manier om de partijorganisatie in te richten. Er is een directe relatie tussen wat een politieke partij doet en hoe de partij gestructureerd is. Veelal is de organisatie opgebouwd rondom de belangrijkste functie die een politieke partij vervult, namelijk het proces waarbij kandidaten gekozen worden voor een vertegenwoordigende functie (Ireland, 1971:2).

In zijn werk '*Political parties: Organization and Power*' schetst Panebianco (1982) een aantal dilemma's waar politieke partijen als organisaties mee te maken krijgen. Hij betoogt daarbij dat doelen van een organisatie lastig vooraf te bepalen zijn. Daarnaast stelt hij dat er altijd meer dan één doel binnen een organisatie is. Soms, zo stelt Panebianco, zijn er zelfs zoveel doelen als er actoren zijn (Panebianco, 1982:7).

Door de jaren heen zijn partijorganisaties veranderd. Verschillende tijden vragen verschillende dingen van politieke partijen en de organisatie van deze partijen moet hier voldoende op toegerust zijn. Farrell en Webb (in Dalton en Wattenberg, 2000:123) signaleren drie ontwikkelingen in West-Europese partijorganisaties. In de eerste plaats stellen zij dat partijorganisaties meer gecentraliseerd geworden zijn en zich daarbij tevens professionaliseren. Daarnaast zijn partijen zich meer bewust geworden van de

meningen die onder burgers leven en de vragen die zij aan ‘de politiek’ hebben. Tot slot stellen zij dat het imago van de partij en in het bijzonder de partijleider een meer centrale en thematische rol in campagnes is gaan spelen (Farrell en Webb in Dalton en Wattenberg, 2000:123).

Voor groene partijen geldt dat zij met betrekking tot de organisatiecultuur een aantal kenmerken delen. In de eerste plaats is er sprake van een sterk egalitaire cultuur. Dit komt voort uit de sterke waarde die groenen hechten aan gelijkheid en solidariteit. Consensus en zoveel mogelijk (individuele) vrijheid staan centraal. Dit heeft gevolgen voor de organisatie van groene partijen (Faucher, 1999: 488). De organisatie moet zo ingericht zijn dat iedereen gelijke kansen heeft en in gelijke mate deel kan nemen aan het democratische proces: collectief leiderschap (Faucher, 1999:488).

Krouwel (2003:148-149) schetst een organisatorische dimensie van politieke partijen. Hij legt een directe verbinding tussen het type politieke partij en de ‘organisatorische dimensie’ van partijmodellen. Hij onderscheidt vijf onderdelen waaruit de partijorganisatie bestaat: 1. Belang van de ledenorganisatie, 2. Positie van de buitenparlementaire partijleiding, 3. Positie van de partijleiding in het parlement, 4. Middelenstructuur, 5. Aard politieke campagne. De invulling van deze onderdelen varieert per type partij. Ter illustratie wordt hieronder de organisatorische dimensie van de massapartij geschetst.

Tabel 1 Organisatorische dimensie Krouwel

<i>Belang van de ledenorganisatie</i>	Ledenorganisatie met vrijwilligers is de kern van de partijorganisatie
<i>Positie van de buitenparlementaire partijleiding</i>	Symbiose tussen de buitenparlementaire partijleiding en de ledenorganisatie
<i>Positie van de partijleiding in het parlement</i>	Ondergeschikt aan de buitenparlementaire partijleiding
<i>Middelenstructuur</i>	Contributies van leden, inkomsten uit partijkrant, steun van verwante organisaties
<i>Aard politieke campagne</i>	Arbeidsintensieve massamobilisatie

Krouwel maakt dus onderscheid in de verschillende manieren waarop partijen georganiseerd zijn op basis van het type partij dat zij zijn. Dat kan gevolgen hebben voor de taken van partijbureaus van verschillende typen politieke partijen.

2.2 De Nederlandse praktijk?

Aan de hand van de besproken literatuur kan een (voorlopig) antwoord worden gegeven op twee deelvragen die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen. Op een derde deelvraag kan een theoretisch antwoord geformuleerd worden, dat vervolgens in de praktijk getoetst kan worden.

In de eerste plaats zal besproken worden als wat voor type partij GroenLinks gekarakteriseerd kan worden. Daaruit vloeit de relatie tussen het type partij en de rol van een het partijbureau voort. Tot slot zal een aantal taken van partijbureaus geformuleerd worden die in de praktijk getoetst zullen worden.

2.2.1 Typering GroenLinks

Wanneer we kijken naar de kenmerken die in de literatuur bij verschillende typen politieke partijen genoemd worden en die naast een aantal kenmerken van GroenLinks leggen, dan kan in lijn met wat Lucardie en Rihoux (2008) betogen, gesteld worden dat we hier veel kenmerken van wat zij 'amateur-activist' partijen noemen terug te zien zijn. Hiermee wordt de typologie van Diamond en Gunther uitgebouwd, waarbinnen we GroenLinks het beste zouden kunnen classificeren als een Links-libertaire movement partij. Welke kenmerken maken nu dat GroenLinks als zodanig gekwalificeerd kan worden? Om met de laatste typering te beginnen; belangrijkste kenmerken van links-libertaire movement partijen zijn dat zij een post-materialistisch karakter hebben, waarbinnen zelfverwerkelijking en informaliteit centraal staan. De partijen zijn bottom-up georganiseerd, bestaan uit losse structuren en zijn toegankelijk (Diamond en Gunther, 2001). Vergelijken we dit met GroenLinks, dan zien we overeenkomsten. Zo heerst er binnen de partij een informele cultuur die toegankelijk is voor nieuwkomers. De ideologie van GroenLinks heeft een sterk post-materialistisch karakter; idealisme, een maatschappijkritische houding en opkomen voor zwakkeren in de samenleving en het milieu (Beginselprogramma GroenLinks, 2008). Toch sluit GroenLinks niet op alle punten aan bij de kenmerken die Diamond en Gunther schetsen. In de typering van groene partijen door Lucardie en Rihoux zijn meer overeenkomsten te vinden. De belangrijkste kenmerken van 'amateur-activist' partijen die zij schetsen zijn dat het hier gaat om grassroots bewegingen; bewegingen die van onderop zijn ontstaan. Daarnaast is er sprake van een combinatie van ideologieën en is dit type partij sterk decentraal georganiseerd, waarbij sprake is van collectief leiderschap en veel inspraak voor de leden. Daarnaast heerst er verzet tegen professionalisering. Vergelijken we deze aspecten met GroenLinks dan worden veel overeenkomsten zichtbaar. De basis van

GroenLinks is gelegen in vier politieke bewegingen, ieder met een eigen ideologie, respectievelijk de Communistische Partij van Nederland (CPN), de Evangelische Volkspartij (EVP), de Politieke Partij Radicalen (PPR) en de Pacifistisch Socialistische Partij (PSP). Bij het oprichten van GroenLinks in 1990 werden daardoor vier ideologieën gecombineerd tot een nieuwe ideologie (GroenLinks.nl, 2012a). Het congres is het hoogste orgaan binnen GroenLinks. Feitelijk betekent dit dat de macht bij de leden ligt (GroenLinks.nl, 2012b). De partijorganisatie kenmerkt zich dus door een sterk decentraal karakter met een collectief leiderschap (het zogenaamde ‘one man, one vote’ principe, waarbij alle leden op een congres in gelijke mate stemrecht hebben), ook wanneer het op besluitvorming aankomt. Hierdoor is het voor leden relatief eenvoudig te participeren in de partijdemocratie. Op de manier waarop politieke partijen in Nederland gestructureerd zijn en de verschillen die zich daarbij voordoen zal in paragraaf 2.2.3 ingegaan worden.

Er zijn dus veel overeenkomsten tussen GroenLinks en de typering van Lucardie en Rihoux. Deze typering bouwt voort op die van Diamond en Gunther. Mede om die reden scharen we hier GroenLinks onder het type ‘amateur-activist’ party zoals Lucardie en Rihoux (2008) dat schetsen. Het strekt voor dit onderzoek te ver om een eigen typologie op basis van de geschetste typologieën te ontwikkelen. Bovendien mag de vraag gesteld worden in hoeverre dit überhaupt nog iets aan de stand van de wetenschap op dit gebied zou toevoegen.

2.2.2 Typering overige partijen

Wanneer we uitgaan van de typologie van Krouwel, dan zijn alle Nederlandse politieke partijen in de basis te classificeren als massapartijen. Kenmerken van massapartijen zijn onder meer dat deze partijen buitenparlementair ontstaan zijn en een specifiek electoraat aanspreken. Dit geschiedt op basis van uiteenlopende kenmerken zoals religie of maatschappelijke klasse, waarbij een specifieke ideologie vaak de basis is waarop de partij gebouwd is (Krouwel, 2003). Hoewel dit voor vrijwel alle Nederlandse politieke partijen geldt, zijn er toch nuances in deze typering aan te brengen, die ertoe leiden dat niet alle partijen zonder meer over een kam geschoren kunnen worden.

De traditionele grote partijen in Nederland (VVD, CDA en PvdA) komen het dichtst in de buurt van wat Krouwel typeert als massapartijen. Ze kennen een specifieke ideologische basis en traditioneel gezien spreken ze ook een heel specifiek electoraat aan. Wel is het zo dat ook Krouwel (1995) een ontwikkeling waarneemt waarbij massapartijen zich steeds meer als catch-all partijen gaan gedragen. De partijen laten hun ideologische

veren vallen en proberen een steeds breder electoraat aan te spreken en de nadruk komt steeds meer op de politieke leiders te liggen (Krouwel, 1995:186).

In deze analyse neemt Krouwel ook D66 mee, die hij tevens indeelt bij de massapartijen die zich steeds meer ontwikkelen richting catch-all partijen (Krouwel, 1995:186). Kijken we echter ook naar de typologie van Diamond en Gunther (2001), dan kan D66 tevens gezien worden als movement partij, vooral omdat D66 een heel andere ontstaansgeschiedenis kent dan de traditionele partijen en is ontstaan vanuit onvrede met de bestaande politieke machtsblokken. Dit zou een rol kunnen spelen in de inrichting van het partijbureau van de partij, om die reden wordt dit hier expliciet benoemd.

De SP past goed in de eerder genoemde typering van Krouwel (2003) van een massapartij. Kijken we ook hier naar de typologie van Diamond en Gunther (2001), dan kunnen we dit verder specificeren naar een leninistische massapartij, vanwege de sterke anti-systeem houding van de partij en het sterke centrale gezag. De SP is echter in de eerste plaats vooral een massapartij zoals ook de andere partijen die eerder al genoemd werden.

Tot slot zijn er de SGP en de ChristenUnie die naast massapartijen tevens in te delen zijn bij de massapartijen gebaseerd op gezindte, waarbij de religieuze achtergrond van de partij en het electoraat centraal staat (Diamond en Gunther, 2001). Deze partijen spreken nog steeds een heel specifiek electoraat aan, wat nog meer geldt voor de SGP dan voor de ChristenUnie.

In onderstaand overzicht is de indeling van de genoemde partijen nogmaals samengevat:

Tabel 2 Typering Nederlandse politiek partijen

Partij	Indeling
VVD	Massapartij met kenmerken catch-all partij
CDA	Massapartij met kenmerken catch-all partij
PvdA	Massapartij met kenmerken catch-all partij
D66	Massapartij met kenmerken movement partij
SP	Massapartij met kenmerken leninistische partij
ChristenUnie	Massapartij gebaseerd op gezindte
SGP	Massapartij gebaseerd op gezindte

2.2.3 Interne partijorganisatie

Politieke partijen kennen verschillende structuren. Ook in Nederland zijn er verschillen zichtbaar in de manier waarop partijen gestructureerd zijn. Deze verschillen zijn hieronder schematisch weergegeven:

Tabel 3 Structuur Nederlandse politieke partijen

Partij	Structuur	Hoogste orgaan
PvdA	Lokale afdelingen en provinciale gewesten	Congres van afdelingsafgevaardigden en leden
CDA	Lokale en provinciale afdelingen	Congres van leden en afdelingsafgevaardigden
VVD	Lokale en provinciale afdelingen	Algemene Leden Vergadering bestaande uit 1. Algemene afgevaardigden vergadering (iedere 50 leden 1 stem) en 2. Algemene ledenvergadering (one man, one vote)
GroenLinks	Lokale en provinciale afdelingen	Ledencongres (one man, one vote)
D66	Lokale en provinciale afdelingen	Ledencongres (one man, one vote)
SP	Lokale afdelingen	Congres van afdelingsafgevaardigden en partijraad
SGP	Lokale kiesverenigingen (met eigen bestuur en statuten; autonoom) en provinciale kiesverenigingen	Algemene vergadering met vertegenwoordigers van kiesverenigingen
ChristenUnie	Vereniging van lokale kiesverenigingen en provinciale unies	Uniecongres (met afgevaardigden unies) en ledencongres (met leden van individuele kiesverenigingen)

De structuur van individuele politieke partijen is van belang, omdat dit gevolgen kan hebben voor het werk dat partijbureaus doen. Zijn lokale afdelingen bijvoorbeeld volledig autonoom, dan zal dat waarschijnlijk een beperkend effect hebben op de taken van een partijbureau. En andersom geldt hetzelfde: hoe minder taken lokale afdelingen uitvoeren, hoe meer er naar verwachting bij het partijbureau terecht zal komen.

2.2.4 Type partij en rol partijbureau

Er is niet of nauwelijks literatuur beschikbaar over de rol van partijbureaus in politieke partijen. Op basis van de bestudeerde literatuur kan daar dan ook niets over gezegd worden. Wel is er literatuur over hoe partijen als geheel georganiseerd zijn in relatie tot de waarden waar zij voor staan. Uit de literatuur blijkt dat verschillen in het type partij ook gevolgen heeft voor de manier waarop een politieke partij georganiseerd is. De ideologie die de basis vormt voor het bestaan van de partij speelt hierin een belangrijke rol. Eerder is het model van Krouwel, met daarin de organisatorische dimensie van politieke partijen al beknopt besproken. In het model van Krouwel ontbreekt echter het type waaronder we GroenLinks scharen; de 'amateur-activist' partij. Om die reden zal de organisatorische dimensie van het model van Krouwel hier op basis van de kenmerken van dit type ingevuld worden.

Tabel 4 Organisatorische dimensie amateur-activist partijen

<i>Belang van de ledenorganisatie</i>	Leden spelen een centrale rol in de besluitvorming. Zij vormen de kern van de partij. Dit sluit aan bij de kenmerken decentraliteit, collectief leiderschap en inspraak zoals Lucardie en Rihoux de amateur-activist partij beschrijven (Lucardie en Rihoux, 2008).
<i>Positie van de buitenparlementaire partijleiding</i>	De buitenparlementaire partijleiding neemt het organisatorische stuk van de partijorganisatie voor haar rekening en werkt nauw samen met de verschillende gremia van de partij, passend bij het concept van collectief leiderschap (Lucardie en Rihoux, 2008).
<i>Positie van de partijleiding in het parlement</i>	De partijleiding in het parlement heeft de dagelijkse politieke leiding. Zij zetten de politieke lijnen uit, waarbij zij steeds gebonden zijn aan de door het congres vastgestelde beginselen en verkiezingsprogramma's.
<i>Middelenstructuur</i>	De middelen van de amateur-activist partij bestaan grotendeels uit giften, contributies van leden en staatssubsidies, zoals dat bij de meeste politieke partijen het geval is (Tweedekamer.nl, 2012).
<i>Aard politieke campagne</i>	Als grassroots beweging kent de politieke campagne van dit type partijen een activistisch karakter.

Uit deze typering wordt duidelijk hoe de organisatorische dimensie van de amateur-activist partij ingevuld wordt. Op basis van de bestudeerde literatuur en de ingevulde

organisatorische dimensie kan een aantal taken van partijbureaus geformuleerd worden. Dit zal gebeuren in paragraaf 2.2.5.

Voor deze subparagraaf is van belang te benadrukken dat in een amateur-activist partij, meer nog dan in andere partijen, de organisatie achter de partij een sterk ondersteunende rol speelt en in dienst staat van de leden van de partij en daarmee van de politieke uitvoering. Standpunten en inhoud hebben naar verwachting prioriteit boven de organisatie.

De specifieke relatie tussen het type politieke partij en de rol van het partijbureau zal aan de hand van interviews nader bestudeerd worden.

2.2.5 Taken van partijbureaus

Daarnaast kennen politieke partijen verschillende functies. De mate waarin aan verschillende functies aandacht wordt geschonken heeft, zo mag men aannemen, ook gevolgen voor de manier waarop een politieke partij georganiseerd wordt. Voor het definiëren van de functies van politieke partijen gebruiken we de indeling die Dalton en Wattenberg (2000) en Diamond en Gunther (2001) hiervoor gemaakt hebben. Deze zal hier niet nogmaals uitvoerig besproken worden, maar grofweg kunnen we drie functies benoemen. In de eerste plaats is dat de electorale functie; het bedienen en vertegenwoordigen van kiezers. De tweede functie is de organisatorische functie, waarbij het vooral gaat om het bieden van de voorwaarden om de andere functies te kunnen vervullen. De derde en laatste functie is de politiek-bestuurlijke functie waarbij op politiek-bestuurlijk vlak uitvoering wordt gegeven aan de idealen waar de partij voor staat. Door deze drie functies heen verweven speelt het campagne voeren een belangrijke rol om aan alle drie de functies te kunnen voldoen. Voegen wij de functies die Dalton en Wattenberg (2000) en Diamond en Gunther (2001) benoemen samen, dan ontstaat het overzicht dat te vinden is op de volgende pagina.

Tabel 5 Functies van politieke partijen

Electorale functie
Dalton & Wattenberg: <ul style="list-style-type: none">- Simplificeren keuzes van kiezers- Educatie van burgers- Genereren symbolen van identificatie en loyaliteit- Mobiliseren van mensen om te participeren Diamond & Gunther: <ul style="list-style-type: none">- <i>Electorale mobilisatie</i>- <i>Structureren van issues</i>- <i>Maatschappelijke representatie</i>- <i>Sociale integratie</i>
Organisatorische functie
Dalton & Wattenberg: <ul style="list-style-type: none">- Verwerven van politiek leiderschap en regeringsmacht- Trainen van de politieke elite- Stem geven aan politieke belangen- Aggregeren van politieke belangen Diamond & Gunther: <ul style="list-style-type: none">- <i>Nomineren van kandidaten</i>- <i>Aggregatie van belangen</i>
Politiek-bestuurlijke functie
Dalton & Wattenberg: <ul style="list-style-type: none">- Creëren van meerderheden- Organiseren van de regering- Organiseren tegenstand en oppositie- Verzekeren van verantwoording voor regeringsacties- Controle uitoefenen op de regering Diamond & Gunther: <ul style="list-style-type: none">- <i>Waarborgen politieke stabiliteit van de regering</i>- <i>Formeren en behouden van regeringen</i>

Kijken we vervolgens naar de rol van partijbureaus dan is het allereerst van belang te definiëren wat een partijbureau is. Een rondgang langs websites van politieke partijen in Nederland met een dergelijk bureau (respectievelijk: VVD, CDA, PvdA, D66, GroenLinks, SGP, ChristenUnie, GroenLinks, SP) leert ons dat partijbureaus (of bij D66 en GroenLinks

‘Landelijk Bureau’ genoemd) de organisatorische ondersteuning van de politieke partij op zich nemen. Dit omvat onder meer activiteiten op het gebied van de ledenadministratie, afdrachtenadministratie, scholingsactiviteiten en campagneactiviteiten. Daarbij betreft het niet alleen de ondersteuning van de Tweede Kamerfractie, maar ook van de fracties in de Eerste Kamer, het Europees Parlement en provinciale en lokale afdelingen.

Met dit in gedachten kunnen we dan op basis van tabel 4 de taken definiëren die een partijbureau van een politieke partij uitvoert. We komen dan tot het volgende overzicht:

Tabel 6 Taken van partijbureaus

Electoraal functie
<ul style="list-style-type: none"> - Publieksvoorlichting over de partij en haar standpunten - Voeren van (permanente) campagnes
Organisatorische functie
<ul style="list-style-type: none"> - Training en scholing van het actieve kader (inclusief volksvertegenwoordigers) - Talentscouting, werving en selectie - Organisatorische ondersteuning van de verschillende afdelingen - Financiële ondersteuning van de partij al geheel (waaronder de administratie van leden)
Politiek-bestuurlijke functie
<ul style="list-style-type: none"> - N.V.T.

Deze set taken heeft echter een generiek karakter. Dat wil zeggen dat verondersteld kan worden dat deze taken in meer of mindere mate bij alle partijbureaus zullen liggen, onafhankelijk van het type dat een politieke partij is. In de interviews zal getoetst worden of dit ook daadwerkelijk het geval is (zie verder: Hoofdstuk 3).

Daarmee is echter nog niet de koppeling gelegd met partijbureaus van verschillende typen politieke partijen. De vraag is immers in hoeverre het type politieke partij nog invloed heeft op de taken van een partijbureau. Kijken we dan naar de organisatorische dimensie van Krouwel (2003) dan zien we dat er verschillende accenten worden gelegd in de organisatie van politieke partijen, afhankelijk van het type partij dat zij zijn. Zo is bij een elite- caucus of kaderpartij het belang van de ledenorganisatie verwaarloosbaar, terwijl het bij een massapartij juist de kern vormt van de partijorganisatie (Krouwel, 2003:148). In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de manier waarop dit in interviews

getoetst zal worden. Conform het model van Krouwel kan wel de verwachting geformuleerd worden dat het partijbureau van het ene type politieke partij andere taken uitvoert dan het partijbureau van een ander type politieke partij. Of dat op z'n minst accentverschillen worden gelegd in de manier waarop men de eigen rol in de partij ziet.

2.2.6 Taken Landelijk Bureau GroenLinks

Op basis van de typering van GroenLinks als 'amateur-activist' partij en de taken voor partijbureaus die in het voorgaande geformuleerd zijn, kunnen we ook een aantal specifieke taken voor het Landelijk Bureau GroenLinks formuleren. Belangrijke elementen voor het Landelijk Bureau GroenLinks uit deze typering zijn onder meer de informaliteit van dergelijke partijen, de losse structuren, de decentrale organisatie en het collectief leiderschap. Dit alles speelt een rol in de manier waarop er binnen de partij gewerkt wordt en zou ook een rol kunnen spelen bij de keuzes die op organisatorisch vlak gemaakt worden. Daarnaast is het verzet tegen professionalisering in dit soort partijen een kenmerk dat in het achterhoofd gehouden moet worden. Deze gegevens vormen de achtergrond waartegen de taken zich aftekenen. Daarnaast speelt ook de organisatorische dimensie van amateur-activist partijen een rol. Hierbij is vooral van belang dat leden een centrale rol in de besluitvorming spelen, dat de buitenparlementaire partijleiding verantwoordelijk is voor de organisatorische gang van zaken en dat de middelenstructuur bestaat uit giften, contributies en subsidies. Dit is relevant, omdat dit alles ook in goede banen geleid moet worden. Tot slot is er het activistische, grassroots karakter van de campagnes. Verondersteld mag worden dat dit ook gevolgen heeft voor de taken van een partijbureau, in dit geval het Landelijk Bureau GroenLinks.

Leggen we dit vervolgens naast de generieke taken die voor partijbureaus van politieke partijen gedefinieerd zijn (zie tabel 5), dan zijn er vier taken die specifiek bij een partijbureau van een amateur-activist partij als GroenLinks passen:

- Voeren (permanente) campagne
- Training en scholing van het actieve kader
- Organisatorische ondersteuning afdelingen
- Financiële ondersteuning (inclusief ledenadministratie)

Het voeren van (permanente) campagne past bij het grassroots principe en het activistische karakter van een dergelijke partij. Hoe ver het voeren van campagne moet gaan is vervolgens een tweede vraag. Men kan er immers voor kiezen de campagne

volledig voor eigen rekening van het partijbureau te nemen, maar er zou ook gekozen kunnen worden voor een model waarin bijvoorbeeld alleen de coördinatie van dergelijke campagnes bij het partijbureau berust.

Training en scholing van het actieve kader past bij de bottom-up, decentrale structuur van dit type partijen. Door het actieve kader op te leiden kunnen meer taken decentraal belegd en georganiseerd worden. Daarnaast wordt hiermee de focus heel erg op de leden gelegd, wat past bij het principe dat leden een centrale rol innemen in de organisatorische dimensie van GroenLinks. Ook de organisatorische ondersteuning van afdelingen past in dit beeld. Hierdoor worden afdelingen in staat gesteld zichzelf goed te organiseren en wordt het mogelijk verantwoordelijkheden meer decentraal te leggen. Afdelingen krijgen daardoor een centrale rol in de partijorganisatie. Omdat lokale en provinciale afdelingen vaak dichterbij leden staan dan de landelijke partijorganisatie wordt hierdoor ook het karakter van GroenLinks als een ledenpartij versterkt.

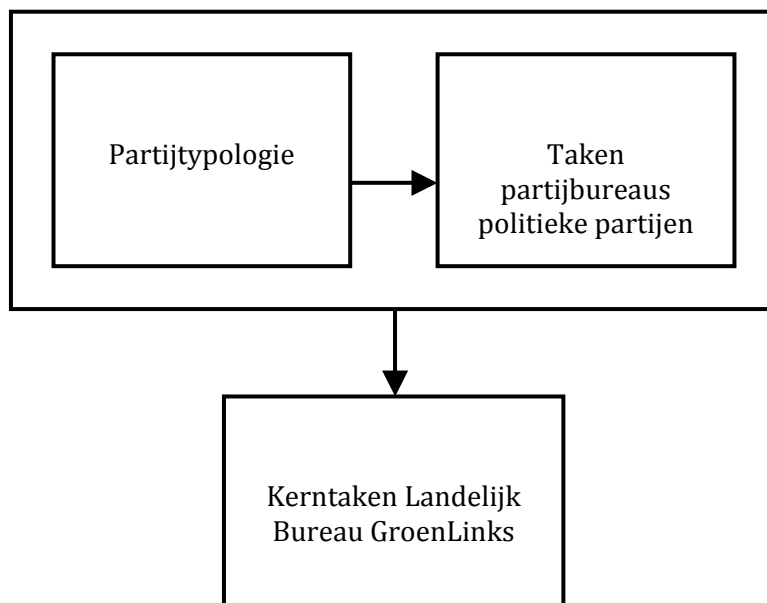
Tot slot moeten ook de middelen van de partij in goede banen geleid worden. Om giften, contributies en subsidiestromen op een goede manier te verwerken zijn een goede leden- en financiële administratie nodig. Dit is ook een taak die bij het partijbureau ligt.

2.3 Analytisch kader

2.3.1 Variabelen

Tot nu toe hebben we op basis van de literatuur een aantal stappen kunnen zetten. In de eerste plaats hebben we GroenLinks als politieke partij getypeerd als een amateur-activist partij. Daarnaast hebben we de functies van politieke partijen in het algemeen en de organisatorische dimensie van de amateur-activist partij in het bijzonder in beeld gebracht. Aan de hand hiervan is een aantal taken voor partijbureaus van politieke partijen gedefinieerd, waaruit vervolgens een aantal specifieke taken voor het Landelijk Bureau GroenLinks gedestilleerd werd. Schematisch ziet de relatie tussen het type politieke partij en de taken van een partijbureau er als volgt uit.

Figuur 1 Schematische weergave verbanden



Hierbij is de partijtypologie te definiëren als de *onafhankelijke variabele* en de taken van partijbureaus de *afhankelijke variabele*. Tezamen kunnen hieruit de kerntaken voor het Landelijk Bureau GroenLinks worden afgeleid. Daarmee zijn de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks de tweede *afhankelijke variabele*.

2.3.2 Operationalisatie

Om de variabelen meetbaar te maken is het nodig deze te operationaliseren. De basis hiervoor is in dit theoretisch kader reeds gelegd. In onderstaande tabel zijn de verschillende begrippen die in dit onderzoek gehanteerd worden schematisch weergegeven en geoperationaliseerd.

Tabel 7 Operationalisatie

Begrip	Uitingsvormen	Operationalisatie
Partijtypologie	Indeling van Krouwel (2003): 1. Elite, caucus en kaderpartijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Krouwel (2003) genoemde kenmerken.
	2. Massapartijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Krouwel (2003) genoemde kenmerken.
	3. Catch-all electorale partijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Krouwel (2003) genoemde kenmerken.
	4. Kartelpartijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Krouwel (2003) genoemde kenmerken.
	5. Business-firm partijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Krouwel (2003) genoemde kenmerken.
	Aangevuld met de typering van groene partijen door Lucardie en Rihoux (2008): 6. Amateur-activist partijen	Mate waarin en wijze waarop partij voldoet aan door Lucardie en Rihoux (2008) genoemde kenmerken.
Omvang partijbureau	Aantal fte	Totaal aantal uren werkzaam op partijbureau (= omvang partijbureau) gedeeld door aantal leden (= omvang partijorganisatie)
Taken partijbureau	Positie partijbureau	De plek die het partijbureau inneemt in de partijorganisatie, af te meten aan aantal Fte, mate van autonomie en relaties met verschillende gremia.
	Publieksvoorlichting over de partij en haar standpunten	Invulling van de functie binnen partijorganisatie.

	Voeren van (permanente) campagnes	Invulling van de functie en aantal Fte.
	Training en scholing van het actieve kader (inclusief volksvertegenwoordigers)	Invulling van de functie en aantal Fte.
	Talentscouting, werving en selectie	Invulling van de functie en aantal Fte.
	Organisatorische ondersteuning van de verschillende afdelingen	Invulling van de functie en aantal Fte.
	Financiële ondersteuning van de partij al geheel (waaronder de administratie van leden)	Invulling van de functie en aantal Fte.
Kerntaken	Werkdefinitie: kern-taak de; v(m) - taken 1 belangrijk(st)e taak: zich beperken tot zijn -taken (Vandale.nl, 2012).	

Voor het meten van de taken van partijbureaus is als uitgangspunt de set taken genomen die op basis van de literatuur geformuleerd is. Omdat over kerntaken geen literatuur beschikbaar is, is ervoor gekozen een werkdefinitie van kerntaken te formuleren op basis van een gezaghebbende bron (Dikke van Dale, 2012). Deze definitie vormt het kader voor de kerntakenanalyse waarop in hoofdstuk 3 nader ingegaan zal worden.

3. Methode

Nu het theoretisch kader bekend is, kan overgegaan worden op het invullen van het onderzoek. Zoals in het vorige hoofdstuk al ter sprake is gekomen, zal dit onderzoek uit verschillende onderdelen bestaan, om zo op afdoende wijze antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. De verschillende onderdelen van het onderzoek zullen in dit hoofdstuk ieder apart besproken worden. In de eerste plaats de interviews en vervolgens zal in de daaropvolgende paragraaf ingegaan worden op de kerntakenanalyse die uitgevoerd gaat worden. Tot slot zal besproken worden hoe de combinatie van deze twee deelonderzoeken uiteindelijk zal leiden tot een antwoord op de hoofdvraag.

3.1 De hoofdvraag

De hoofdvraag die aan het begin van dit onderzoek geformuleerd is luidt:

Wat is de invloed van de partijtypologie op de taken van een partijbureau of een vergelijkbaar orgaan van een politieke partij en welke kerntaken zijn op basis hiervan af te leiden voor het Landelijk Bureau GroenLinks?

Deze hoofdvraag kon niet volledig beantwoord worden op basis van de theorie, omdat er niet of nauwelijks literatuur bestaat over kerntaken van organisaties, net zo min als er in de wetenschappelijke literatuur aandacht wordt besteed aan de rol van partijbureaus binnen politieke partijen. Om die reden is ervoor gekozen de hoofdvraag gedeeltelijk vanuit de literatuur te beantwoorden en een deel in de praktijk te onderzoeken. Het eerste deel van de hoofdvraag (“wat is de invloed van de partijtypologie op de taken van een partijbureau of een vergelijkbaar orgaan van een politieke partij”) is aan de hand van literatuur onderzocht. Op basis van deze literatuur is uiteindelijk een antwoord geformuleerd dat in interviews getoetst zal gaan worden. Het tweede deel van de hoofdvraag (“en welke kerntaken zijn op basis hiervan af te leiden voor het Landelijk Bureau GroenLinks”) kon niet aan de hand van literatuur onderzocht worden, maar zal met behulp van een kerntakenanalyse beantwoord worden.

3.2 Interviews

Belangrijkste input voor de interviews zijn de resultaten van de literatuurstudie. Op basis hiervan is een theoretische veronderstelling te doen ten aanzien van de relatie tussen de partijtypologie en de taken van een landelijk bureau. Daarnaast is op basis van

de bestudeerde literatuur een set taken geformuleerd dat in interviews met partijbureaus getoetst zal worden.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de taken van partijbureaus is het goed om een vergelijking te maken tussen verschillende partijbureaus. Hiervoor kunnen verschillende ingangen gekozen worden, maar in dit onderzoek is ervoor gekozen om bij alle partijbureaus van Nederlandse politieke partijen die vertegenwoordigd zijn in de Tweede Kamer een interview af te nemen. Dat betekent in de praktijk dat er interviewverzoeken verstuurd zijn naar VVD, CDA, PvdA, D66, GroenLinks, SP, ChristenUnie, SGP en de Partij voor de Dieren. De PVV is niet verzocht om een interview, omdat deze partij niet beschikt over een eigen partijbureau. Verzocht is om een interview met de directeur van het partijbureau, omdat deze doorgaans eindverantwoordelijk is voor de organisatorische gang van zaken binnen deze bureaus. Indien dit niet mogelijk bleek, is er verzocht om een persoon zo dicht mogelijk op de organisatie van het partijbureau. Dit heeft de volgende respondenten opgeleverd:

- VVD: Dhr. David Vermorken – Medewerker Verenigingszaken
- CDA: Mevr. Ellen Nauta – Van Moorsel – Directeur Partijbureau
- PvdA: Dhr. Floris van Overveld – Plaatsvervangend Directeur Landelijk Partijbureau
- D66: Mevr. Maartje te Hennepe – Manager Bedrijfsvoering
- GroenLinks: Dhr. Abe Mijdam – Directeur Landelijk Bureau
- SP: Dhr. Hans van Heijningen – Algemeen Secretaris
- ChristenUnie: Dhr. Menno van Hulst – Directeur Partijbureau
- SGP: Dhr. Volbregt Smit – Algemeen Secretaris
- Partij voor de Dieren: geen contact mee kunnen krijgen

Met deze respondenten wordt een semi-gestructureerd interview afgenomen. Het gesprek vindt plaats aan de hand van een interviewhandleiding, bestaande uit een introductie, enkele sturende en leidende vragen en een afsluiting (Van Thiel, 2010:109). De volledige vragenlijst is opgenomen in de bijlagen, als bijlage 1.

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van een onderzoek kent twee aspecten. Enerzijds is er de nauwkeurigheid, anderzijds de consistentie waarmee de variabelen gemeten zijn (Van Thiel, 2010:57). De validiteit van een onderzoek kent ook twee soorten: 1. De externe validiteit, oftewel in hoeverre het onderzoek te generaliseren is en 2. De interne validiteit, waarbij het gaat om de geldigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010:58).

Door bij elke respondent met dezelfde vragenlijst te werken wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Op deze manier worden de respondenten onderling vergelijkbaar. De validiteit van de interviews wordt verhoogd door goed doorvragen en het proberen te voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden. Kritische noot hierbij is wel dat de interviews, om zoveel mogelijk informatie van respondenten los te krijgen, niet op band zijn opgenomen en achteraf getranscribeerd zijn, maar dat de onderzoeker tijdens het interview zelf aantekeningen maakte, deze achteraf uitwerkte en ter beoordeling voorlegde aan de betreffende respondent.

Bij het opstellen van de operationalisaties van dit onderzoek is erop gelet deze zo nauwkeurig mogelijk te formuleren. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede. Het andere element van betrouwbaarheid, herhaalbaarheid, is lastiger te garanderen, omdat de antwoorden van respondenten nooit honderd procent hetzelfde zullen zijn. Wel mag verwacht worden dat de respondenten onder dezelfde omstandigheden vergelijkbare antwoorden zullen geven.

Bij het opstellen van de operationalisaties is geprobeerd de validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Met name de interne validiteit is zoveel mogelijk gegarandeerd door een zorgvuldige operationalisatie. De externe validiteit is zo hoog mogelijk, doordat alle partijbureaus van politieke partijen in Nederland in het onderzoek meegenomen zijn. Er mag dus aangenomen worden dat de resultaten die op basis van dit onderzoek gevonden zijn te generaliseren zijn. Dit geldt echter alleen voor Nederland. Er zijn immers geen partijbureaus van politieke partijen in het buitenland in dit onderzoek meegenomen.

3.3 Kerntakenanalyse

In de kerntakenanalyse zal vervolgens deel twee van de hoofdvraag onderzocht worden. Aan de hand van deze analyse zal getracht worden de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks in beeld te brengen. Hiervoor wordt de methode Bekkers gehanteerd, die tijdens colleges door Bekkers (2011) samen met studenten ontwikkeld is. Deze methode is hieronder in de tabel weergegeven.

Tabel 8 Methode Bekkers voor kerntakenanalyse

Takenanalyse (beschrijven)
<ul style="list-style-type: none"> • Missie en visie • Doelstellingen van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Taken van de organisatie, eventueel gekoppeld aan producten/diensten en doelgroepen • Organisatorische opbouw van de organisatie om taken uit te voeren: gelaagdheid, hiërarchie • Aard van de taak <ul style="list-style-type: none"> • Mate van specialisatie, professionalisering, centralisatie/decentralisatie, formalisatie en standaardisering • Mate van kwetsbaarheid en zichtbaarheid • Financieringsbronnen; hoe wordt gefinancierd: subsidies, eigen middelen
Omgevingsanalyse (beschrijven en kwalificeren)
<ul style="list-style-type: none"> • Relevante omgevingsontwikkelingen (politiek-bestuurlijk, financieel-economisch, sociaal-cultureel, technologisch) • Kwalificatie van deze ontwikkelingen in termen van kansen en bedreigingen • Stakeholderanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Welke actoren en hoe verbonden aan de organisatie? • Afnemers, leveranciers, concurrenten, regulerende groepen, samenwerkingspartners • Kwalificeren van afhankelijkheden (hoe en waardoor) en kwetsbaarheden
Doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyse (beschrijven en kwalificeren)
<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency-indicatoren: kosten, bemensing etc. (vaak te vinden in de begroting) • Effectiviteit (vaak te vinden in het jaarverslag) <ul style="list-style-type: none"> • Output • Outcomes • Oordeel van stakeholders met name klanten en samenwerkingspartners (bijv. klanttevredenheid) • Benchmarking: vergelijking met soortgelijke organisaties • Kwalificatie van sterkten en zwakten
Normatief kader
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel bestuurlijke visie voor nieuwe situatie
Prioriteitenstelling
<ul style="list-style-type: none"> • Formuleren van kerntaken

De kerntakenanalyse zoals ontwikkeld door Bekkers is toegesneden op (ambtelijke) organisaties met een bezuinigingsdoelstelling. Omdat we in het geval van het Landelijk Bureau GroenLinks te maken hebben met een bijzonder soort organisatie (een politieke partij) en een specifieke bezuinigingsvraag niet direct aan de orde is, passen we de methode Bekkers enigszins aan zodat deze beter past bij dit type organisatie en het vraagstuk dat aan de orde is.

Tabel 9 Aangepaste Methode Bekkers

Takenanalyse (beschrijven)
<ul style="list-style-type: none"> • Achtergronden partij en gedachtegoed • Doelstellingen van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Taken van de organisatie, eventueel gekoppeld aan producten/diensten en doelgroepen • Organisatorische opbouw van de organisatie om taken uit te voeren: gelaagdheid, hiërarchie • Aard van de taak <ul style="list-style-type: none"> • Mate van specialisatie, professionalisering, centralisatie/decentralisatie, formalisatie en standaardisering • Mate van kwetsbaarheid en zichtbaarheid • Financieringsbronnen; hoe wordt gefinancierd: subsidies, eigen middelen
Omgevingsanalyse (beschrijven en kwalificeren)
<ul style="list-style-type: none"> • Relevante omgevingsontwikkelingen (politiek-bestuurlijk, financieel-economisch, sociaal-cultureel, technologisch) • Kwalificatie van deze ontwikkelingen in termen van kansen en bedreigingen • Stakeholderanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Welke actoren en hoe verbonden aan de organisatie? • Afnemers, leveranciers, concurrenten, regulerende groepen, samenwerkingspartners • Kwalificeren van afhankelijkheden (hoe en waardoor) en kwetsbaarheden
Doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyse (beschrijven en kwalificeren)
<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency-indicatoren: kosten, bemensing etc. (vaak te vinden in de begroting) • Effectiviteit (vaak te vinden in het jaarverslag) <ul style="list-style-type: none"> • Output • Outcomes • Oordeel van stakeholders met name klanten en samenwerkingspartners (bijv. klanttevredenheid)

<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking: vergelijking met soortgelijke organisaties • Kwalificatie van sterkten en zwakten
Normatief kader
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel bestuurlijke visie voor nieuwe situatie <ul style="list-style-type: none"> • Wat voor partij wil GroenLinks zijn? • Rol van Landelijk Bureau in dit kader
Prioriteitenstelling
<ul style="list-style-type: none"> • Formuleren van kerntaken op basis van normatief kader

In bovenstaande aangepaste methode is een prominente rol weggelegd voor de ontstaansgeschiedenis en het gedachtegoed van GroenLinks. Reden hiervoor is dat deze achtergronden bepalend zijn voor de manier waarop de organisatie zich ontwikkeld heeft en gekomen is op het punt waar deze nu staat. Het Landelijk Bureau GroenLinks bestaat bij gratie van het bestaan van de partij als geheel, waardoor het belangrijk is te schetsen waardoor bepaalde keuzes zijn ingegeven. Dit is noodzakelijk, omdat dergelijke afwegingen ook weer gemaakt moeten worden bij het formuleren van de kerntaken voor het Landelijk Bureau. De vraag wat voor partij GroenLinks wil zijn en welke rol het Landelijk Bureau hierin speelt staat centraal in het normatief kader.

Uit de kerntakenanalyse komt een prioriteitenstelling naar voren die indiceert wat op basis van de kerntakenanalyse de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks zijn. Een groot deel van de kerntakenanalyse vraagt niet alleen een beschrijving, maar ook een kwantificering van de informatie die verkregen wordt. Dit heeft gevolgen voor de validiteit en betrouwbaarheid. De kerntakenanalyse heeft een sterk normatief karakter. Er wordt op basis van verkregen informatie een oordeel geveld over de kerntaken van de organisatie. Zowel de betrouwbaarheid als validiteit van het onderzoek worden door deze onderzoeksmethode aangetast. Immers, hetzelfde onderzoek opnieuw doen zou tot verschillende conclusies kunnen leiden. Wanneer dezelfde onderzoeker het onderzoek herhaalt is de kans groter dat het onderzoek dezelfde resultaten oplevert dan wanneer een andere onderzoeker hetzelfde onderzoek zou herhalen. In het zoveel mogelijk ondervangen van dit probleem speelt het normatief kader in de kerntakenanalyse een belangrijke rol. Hierin wordt de achtergrond geschetst waartegen de organisatie opereert. Het bevat min of meer de 'voorwaarden' waaronder het Landelijk Bureau GroenLinks opereert. Door dit kader zoveel mogelijk de concretiseren en expliciteren wordt de betrouwbaarheid vergroot.

Omdat een hoge betrouwbaarheid al een voorwaarde is voor validiteit, is de validiteit van dit onderzoek beperkt. Door een op maat ontwikkelde methode te hanteren wordt

de kans dat ook daadwerkelijk gemeten wordt wat we willen meten groter. Maar met name de externe validiteit is beperkt, doordat de resultaten niet of nauwelijks te generaliseren zijn naar vergelijkbare organisaties, hoewel vergelijkbare organisaties ongetwijfeld wel lering uit dit onderzoek kunnen trekken.

3.4 Koppeling interviews en kerntakenanalyse

Uiteindelijk zullen de twee onderdelen van dit onderzoek aan elkaar gekoppeld worden in de analyse. De interviews zullen apart van de kerntaken geanalyseerd worden. Eerst wordt er een analyse gemaakt van alle partijbureaus die geïnterviewd zijn. Hierbij zal specifiek ingezoomd worden op de relatie tussen de typering die vooraf aan de partij is gegeven en de (eventueel specifieke) taken die hieruit voortvloeien. Daarnaast zal er gekeken worden naar de relatie tussen de partijorganisatie (organisatorische dimensie) en de taken van het betreffende partijbureau. Uiteindelijk zal dan een vergelijking gemaakt worden tussen de theoretische taken en de feitelijke taken die bij de partijbureaus liggen. Na deze algemene vergelijking, zal dezelfde analyse toegepast worden op de taken van het Landelijk Bureau GroenLinks.

Vervolgens zal in de kerntakenanalyse ingezoomd worden op de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks. De methode die hiervoor gevolgd wordt is hiervoor al uitvoerig uiteen gezet. Uiteindelijk zal de kerntakenanalyse uitmonden in een vergelijking tussen de kerntaken en de taken die op basis van de theorie en de praktijk (interviews) gedefinieerd zijn. Dan zal gekeken worden in hoeverre er discrepanties zijn en hoe deze te verklaren zijn. Dit alles zal gebeuren in de prioriteitenstelling, waarin ook keuzes gemaakt zullen worden met betrekking tot de kerntaken en verantwoording afgelegd zal worden voor gedefinieerde kerntaken.

4. Resultaten interviews

Bij alle partijbureaus van politieke partijen die vertegenwoordigd zijn in de Tweede Kamer (met uitzondering van de PVV en de Partij voor de Dieren) zijn interviews afgenomen, gericht op de organisatie van het bureau en de structurering van het bureau in de partijorganisatie. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van deze interviews besproken worden. De interviewvragen kunnen teruggevonden worden in bijlage 1.

4.1 Organisatie partijbureaus

Er zijn grote verschillen in de organisatie van de verschillende partijbureaus zowel qua opbouw van de organisatie als in het aantal fte dat werkzaam is bij de verschillende bureaus. In onderstaand overzicht is per partij terug te vinden hoeveel leden ze heeft, het aantal zetels in de Tweede Kamer en hoeveel fte het partijbureau heeft.

Tabel 10 Omvang partijbureaus

Partij	Ledenaantal 1 januari 2012	Aantal zetels TK 1 juni 2012	Fte partijbureau (omvang 1 fte)	Totaal aantal uren werkzaam op partijbureau
VVD	38.412	31	22 (36 uur)	792
CDA	61.294	21	35 (40 uur)	1.400
PvdA	54.279	30	50 (35 uur)	1.750
D66	21.985	10	21 (38 uur)	798
GroenLinks	26.505	10	32 (32 uur)	1.024
SP	44.186	15	60 (36 uur)	2.160
ChristenUnie	24.701	5	20 (36 uur)	720
SGP	28.048	2	8 (36 uur)	288

Om de omvang van de verschillende partijbureaus onderling met elkaar te kunnen vergelijken moet het totaal aantal uren dat werkzaam is op het partijbureau gedeeld worden door de totale omvang van de partijorganisatie. Als maatstaf voor dit laatste is gekozen voor de ledenaantallen. Uit deze som komt een getal dat de verhouding van het aantal medewerkers op het partijbureau ten opzichte van de omvang van de partijorganisatie weergeeft. Aan de hand hiervan kan geanalyseerd worden hoe groot de partijbureaus ten opzichte van elkaar zijn. In onderstaande tabel zijn deze verhoudingsgetallen weergegeven.

Tabel 11 Verhouding omvang partijbureaus t.o.v. aantal leden

Partij	Verhoudingsgetal per 1000 leden
VVD	21
CDA	23
PvdA	32
D66	36
GroenLinks	39
SP	49
ChristenUnie	29
SGP	10

Er zijn twee opvallende uitschieters. De SP heeft een relatief hoog verhoudingsgetal, dat wil zeggen dat zij ten opzichte van het aantal leden relatief veel medewerkers op het partijbureau hebben werken. De SGP heeft een relatief laag verhoudingsgetal. Op het SGP partijbureau werken relatief weinig mensen ten opzichte van het aantal leden dat de partij heeft.

Belangrijk is wel op te merken dat deze verhoudingsgetallen een beperkt beeld geven. Er zijn andere factoren die ook meewegen in de organisatie van partijbureaus dan alleen het aantal medewerkers ten opzichte van het aantal leden. Hierop zal in de analyse uitvoeriger worden ingegaan.

Uit de interviews bleek verder dat de structuur van partijbureaus voor een heel groot deel overeen komt. Twee pijlers zijn bij bijna alle partijen terug te vinden: een afdeling die georganiseerd is rondom campagnes en een afdeling die georganiseerd is rondom verenigingszaken. Bij de SP ontbreekt een afdeling rondom verenigingszaken. Ook de SGP kent de twee pijlers niet zoals andere partijen deze wel kennen, maar dit heeft meer te maken met het feit dat het partijbureau van de SGP zo beperkt van omvang is.

Naast de twee pijlers kennen vrijwel alle partijen (ook hier vormt de SGP veelal een uitzondering vanwege de omvang van het partijbureau) een afdeling of onderdeel van een afdeling die gericht is op scholing, training en scouting van talent. Ook een afdeling bedrijfsvoering, of een ondersteunende afdeling in een andere vorm waar vaak financiën en de ledenadministratie onder vallen zijn onderdeel van de organisatiestructuur van vrijwel alle partijbureaus.

4.2 Rol en taken

4.2.1 Rol partijbureau in partijorganisatie

Bij alle partijbureaus werd nadrukkelijk genoemd dat het partijbureau ondersteunend is aan de partijorganisatie. Door sommige geïnterviewden werd de rol van het partijbureau omschreven als 'servicebureau' van de partij, van waaruit de vereniging wordt ondersteund. De partijbureaus faciliteren de rest van de organisaties, waarbij er wel onderscheid is op te merken in de plek die zij daarbij opeisen. Bij de meeste partijen is het zo dat het partijbureau een plek op de achtergrond kent, die daarom overigens niet minder belangrijk is. Bij GroenLinks wordt de plek van het partijbureau omschreven als 'spin in het web' van de organisatie. Bij de PvdA spreekt men over 'knooppunt', waarbij het partijbureau meestal ondersteunend is, maar ook -in opdracht van het partijbestuur- aanjager van processen en initiatieven kan zijn.

4.2.2 Taken partijbureau

Tabel 12 Taken partijbureaus

	VVD	CDA	PvdA	D66	GroenLinks	SP	ChristenUnie	SGP
Publieksvoorlichting	TKF	TKF PB	TKF	TKF PB	TKF	TKF PB	TKF	TKF
Campagne voeren	+	+	+	+ -	+	+	+	+ -
Training en scholing	+	+	+	+ -	+	+	+	+ -
Talentscouting	+	+	+	+	+	+	+	+
Organisatorische ondersteuning afdelingen	+	+	+	+	+	+	+	+
Financiële ondersteuning en ledenadministratie	+	+	+	+	+	+	+	KV

Legenda:

- TKF Tweede Kamerfractie
- PB Partijbureau
- KV Kiesverenigingen
- + Taak ligt bij bureau
- + - Taak ligt gedeeltelijk bij bureau
- Taak ligt niet bij bureau

De taak 'publieksvoorlichting' ligt bij bijna alle partijen bij de Tweede Kamerfractie. Sommige partijen (CDA, D66 en SP) verdelen deze functie over de Tweede Kamerfractie en het partijbureau. Voorlichting van leden over organisatorische vragen ligt wel bij alle

partijbureaus. Bij de meeste partijbureaus behoort campagne voeren tot de vaste taken van het bureau. Bij D66 kiezen ze er echter voor alleen de grote lijnen uit te zetten en de uitvoering op lokaal niveau neer te leggen. Bij de SGP geeft men aan dat het voeren van campagne maar een beperkt deel van de taken van het partijbureau omvat. Bij zowel de SGP als D66 worden training en scholing gedeeltelijk uitbesteed aan externe partijen en trainers. De ChristenUnie en de SGP zijn 'verenigingen van verenigingen', wat er bij de SGP toe leidt dat de financiële en ledenadministratie bij de lokale verenigingen ondergebracht is.

Wanneer de verschillende partijbureaus gevraagd wordt wat zij zelf zien als hun belangrijkste taak, dan volgen er verschillende antwoorden. De SP geeft aan dat de partij een sterk activistisch karakter heeft, waardoor de hele organisatie van het partijbureau gericht is op het voeren van campagne. Bij de ChristenUnie ligt de oorsprong niet in een activistisch karakter, maar wordt het voeren van campagne wel gezien als belangrijkste taak van het partijbureau. Men geeft zelfs aan dat het bestaansrecht van het partijbureau hierin gelegen is. Bij de PvdA wil men toe naar een campagneorganisatie, waar de nadruk nu nog veel op debat en ideevorming ligt. Het CDA en GroenLinks zijn tussenvormen. Bij deze partijen wordt geen nadrukkelijke keuze tussen leden (de vereniging) en campagnes gemaakt, maar wordt aan beide aspecten in gelijke mate aandacht besteed. Aan andere kant bevinden zich de partijen die sterk op de vereniging georiënteerd zijn. D66 geeft aan zich vooral te richten op de leden en het faciliteren van leden in hun actieve lidmaatschap van de partij. Ook worden veel taken uitbesteed aan vrijwilligers. Bij de SGP tenslotte ligt de nadruk op het verstevigen en verbreden van de betrokkenheid van de achterban bij de partij.

4.2.3 Kerntaken

Wanneer de verschillende partijbureaus gevraagd wordt naar de kerntaken van de eigen organisatie volgen er verschillende antwoorden. De SP geeft aan dat men niet wil kiezen tussen de nadruk op campagnes of op de vereniging zoals bij veel andere partijen wel het geval is en men kan zich ook moeilijk voorstellen echt te moeten snijden in de taken van het partijbureau. Het overhevelen van taken van professionals naar vrijwilligers wordt als belangrijkste bezuinigingsoptie genoemd.

De ChristenUnie ziet het bestaansrecht van het partijbureau vooral gelegen in het voeren van (permanente) campagne. De teams opleiding en internationaal staan minder centraal en zijn de teams waarin in het geval van bezuinigingen gesneden zou worden. Bij de VVD geeft men aan al volgens de eigen kerntaken te opereren. Die zijn vastgelegd

in de vier pijlers op basis waarvan het partijbureau opereert, te weten verenigingszaken, communicatie en campagnes, opleidingen en talentmanagement en control en financiën.

De PvdA moet meer in een regierol gaan opereren, waarbij de samenwerking met de vereniging meer gezocht moet gaan worden. Taken die uitbesteed zouden kunnen worden zijn ledenadministratie, de financiële administratie en IT. Hierdoor zou de focus meer op campagnes komen te liggen.

Bij D66 zijn de kerntaken van het partijbureau geconcentreerd rondom de leden en de vereniging. Hierbij worden onder meer genoemd; de ledenadministratie, de financiële administratie en het actief ondersteunen van leden en afdelingen. Campagnes worden op een andere manier ingericht en voor een deel uitbesteed of gedelegeerd aan vrijwilligers.

Bij het CDA zijn de afgelopen tijd als gevolg van fors zetelverlies stevige bezuinigingen doorgevoerd waardoor het bureau in een periode van vier maanden tijd met ongeveer de helft van de medewerkers moest inkrimpen. De nadruk is hierdoor meer komen te liggen op het uitbesteden van taken aan vrijwilligers. Tevens zoekt men naar nieuwe vormen om toch de vereniging op de juiste manier te blijven bedienen. Ondanks dat het bureau niet expliciet kiest voor een organisatie gericht op campagnes of een organisatie gericht op de vereniging, komt de focus daardoor wel meer bij de vereniging te liggen.

Bij de SGP is men altijd bedacht op een situatie waarin men te maken zou kunnen krijgen met subsidieverlies als gevolg van zetelverlies. De SGP is een kleine fractie in de Tweede Kamer, waardoor men nog kwetsbaarder is. Om die reden werkt men al met een zeer kleine organisatie en werkt men met tijdelijke contracten en projectformaties.

GroenLinks tenslotte ziet de kerntaken vooral in taken die 'direct in verband staan met het winnen van verkiezingen'. Hierbij wordt het ondersteunen en in stand houden van de vereniging genoemd, maar ook het opstellen van een verkiezingsprogramma, het opstellen van een kandidatenlijst en het voeren van een verkiezingscampagne. De directeur van het Landelijk Bureau GroenLinks stelt dat het Landelijk Bureau al grotendeels vanuit deze kerntaken opereert.

4.3 Normatief kader

Tot slot is aan de verschillende partijbureaus de vraag gesteld welke rol de waarden waar de partij voor staat spelen in de dagelijkse bedrijfsvoering binnen de bureaus. Bij alle bureaus komt duidelijk naar voren dat er een sterk 'practice what you preach' principe heerst. Als je als partij iets uitdraagt moet je zorgen dat je interne organisatie daarbij aansluit. Bij alle partijbureaus is dit duidelijk terug te vinden. Men geeft overal

aan dat de waarden een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvoering. Zo wordt er bij de ChristenUnie middels een weekopening met alle medewerkers samen gebeden en stilgestaan bij bijzondere gebeurtenissen. Bij D66 is een van de vijf uitgangspunten van de partij leidend voor de bedrijfsvoering: 'Vertrouw op de eigen kracht van mensen'. Bij de VVD wordt heel praktisch invulling gegeven aan de waarden door de organisatie klein te houden en er in arbeidsvoorwaarden rekening mee te houden.

5. Analyse interviews

In hoofdstuk vier zijn de resultaten van de interviews besproken. In dit hoofdstuk zullen deze resultaten geanalyseerd worden en gekoppeld worden aan elementen uit het theoretisch kader, zoals het type partij en de organisatorische dimensie die in dat hoofdstuk besproken zijn.

5.1 Relatie partijorganisatie en taken partijbureau

De manier waarop partijbureaus ingericht zijn en de taken die zij uitvoeren zijn van verschillende zaken afhankelijk. In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende hiervan al uitvoerig besproken. Vraag die nu rest is welke relatie er is tussen de organisatie van de politieke partij (de partijorganisatie) en de taken van het partijbureau.

Omvang partijbureau

Een opvallend gegeven dat uit de interviews naar voren is gekomen, is dat er nogal wat verschillen zitten tussen de verschillende partijbureaus waar het gaat om de omvang ervan. Wanneer we uitsluitend kijken naar de verhouding tussen de omvang van het partijbureau en het aantal leden dat de partij heeft, dan valt op dat de SGP in verhouding heel erg klein is en de SP heel erg groot. Daarnaast zijn de partijen ter linker zijde van het politieke spectrum relatief groot ten opzichte van de partijen die zich meer aan de rechterkant bevinden. Het Landelijk Bureau GroenLinks is relatief groot.

Echter, het is belangrijk hierbij op te merken dat er meer zaken bepalend zijn dan alleen de verhouding ledenaantal – medewerkers partijbureau. Zo spelen bijvoorbeeld ook de taakopvatting van een partijbureau, de manier waarop de partijorganisatie opgebouwd is en de cultuur die binnen een partij heerst een rol.

Inrichting partijorganisatie

In de eerste plaats is er de inrichting van de partijorganisatie die een rol speelt in de manier waarop het partijbureau ingericht is en de taken die het uitvoert. Politieke partijen in Nederland kennen verschillende structuren, zoals uiteengezet in hoofdstuk twee. Uit de interviews bleek dit vooral bij de SGP en de ChristenUnie een verschil te maken, omdat dit verenigingen van verenigingen zijn. Hierdoor liggen veel taken statutair gezien bij lokale kiesverenigingen en zijn deze niet gecentraliseerd bij het partijbureau. Vooral voor de financiële en de ledenadministratie maakt dit verschil. Deze zijn, als ze in die situatie al aanwezig zijn op het partijbureau, zeer beperkt in omvang.

Accentverschillen in rolopvatting

De partijbureaus zien hun eigen rol voornamelijk als ondersteunend aan de rest van de partijorganisatie. De partijbureaus bestaan bij gratie van het bestaan van de rest van de partij en vooral bij gratie van het winnen van verkiezingen en dus bij gratie van de gunst van de kiezer. Van dat gegeven zijn alle partijbureaus doordrongen. Er zijn wel accentverschillen op te merken in de manier waarop partijbureaus invulling geven aan hun rol. Dit brengt echter geen grote gevolgen met zich mee voor de manier waarop de bureaus georganiseerd zijn. Hierin zijn veel overeenkomsten te vinden, waarbij met name de twee pijlers (campagnes enerzijds en vereniging anderzijds) steeds terugkomen. Dit uit zich in de manier waarop invulling aan deze pijlers wordt gegeven en de nadruk die al dan niet op een van beiden gelegd wordt. Daarbij kiezen sommige partijen er heel bewust voor om zich primair toe te leggen op campagnes en andere partijen kiezen juist voor focus op de vereniging. Deze keuzes hebben effect op de inrichting van het partijbureau. Een keuze voor campagnes betekent een grotere afdeling campagnes en meer middelen voor deze afdeling. Een keuze voor vereniging betekent hetzelfde, maar dan voor verenigingszaken of een vergelijkbare afdeling binnen de organisatie.

Rol van waarden

De waarden waar de partij voor staat, waarbij we ook de politieke programma's van de partijen meerekenen, spelen een prominente rol in de cultuur bij verschillende partijbureaus en worden vaak ook meegewogen in de dagelijkse bedrijfsvoering. In hoofdstuk vier zijn hiervan al een aantal voorbeelden genoemd. De waarden zijn terug te vinden in onder meer de grootte van de organisatie, arbeidsvoorwaarden, omgangscultuur (bijvoorbeeld hoe er met slecht functionerende medewerkers omgegaan wordt) en keuzes die gemaakt worden op het gebied van allerlei praktische zaken zoals catering (bijvoorbeeld alles biologisch en of fairtrade).

5.2 Relatie type en taken partijbureau

5.2.1 Organisatorische dimensie

Zoals in hoofdstuk twee reeds besproken, zijn alle Nederlandse politieke partijen, met uitzondering van GroenLinks, te typeren als massapartijen, waarbij er verschillen op te merken zijn in het type massapartij dat partijen zijn. Voor het overzicht hieronder nog eens de typering van de partijen en een overzicht van de organisatorische dimensie van massapartijen zoals Krouwel (2003) deze gedefinieerd heeft.

Tabel 13 Typering Nederlandse politieke partijen

Partij	Indeling
VVD	Massapartij met kenmerken catch-all partij
CDA	Massapartij met kenmerken catch-all partij
PvdA	Massapartij met kenmerken catch-all partij
D66	Massapartij met kenmerken movement partij
SP	Massapartij met kenmerken leninistische partij
ChristenUnie	Massapartij gebaseerd op gezindte
SGP	Massapartij gebaseerd op gezindte

GroenLinks karakteriseerden we in hoofdstuk twee als een zogenaamde ‘amateur-activist’ partij. Hiermee verschilt GroenLinks duidelijk van andere partijen in het Nederlandse politieke stelsel, zoals ook uit bovenstaande tabel blijkt. Relaties tussen de partijorganisatie en de taken van een partijbureau, de organisatorische dimensie en het takenpakket van het Landelijk Bureau GroenLinks worden verder in paragraaf 5.3 behandeld. In hoofdstuk 6 zal uitgebreid bij de kerntaken van het Bureau stilgestaan worden.

In beginsel zijn bijna alle Nederlandse partijen dus massapartijen, waarbij de specifieke individuele kenmerken die zij hebben mogelijk gevolgen kunnen hebben voor de taken die de partijbureaus uitvoeren. Hierop wordt later in dit hoofdstuk ingegaan. Eerst zullen nu de interviewresultaten vergeleken worden met de organisatorische dimensie van Krouwel die hij voor massapartijen beschreven heeft.

Tabel 14 Organisatorische dimensie massapartijen

<i>Belang van de ledenorganisatie</i>	Ledenorganisatie met vrijwilligers is de kern van de partijorganisatie
<i>Positie van de buitenparlementaire partijleiding</i>	Symbiose tussen de buitenparlementaire partijleiding en de ledenorganisatie
<i>Positie van de partijleiding in het parlement</i>	Ondergeschikt aan de buitenparlementaire partijleiding
<i>Middelenstructuur</i>	Contributies van leden, inkomsten uit partijkrant, steun van verwante organisaties
<i>Aard politieke campagne</i>	Arbeidsintensieve massamobilisatie

Belang van de ledenorganisatie

Bij alle partijen waarmee voor dit onderzoek een gesprek gevoerd is, bleken leden een belangrijke rol in de partijorganisatie te spelen. De mate waarin de leden centraal staan verschilt, maar dat de leden een prominente plek innemen binnen de Nederlandse politieke partijen staat vast. Leden zijn ook belangrijk in de financiering van politieke partijen, waardoor partijen erbij gebaat zijn actief leden te werven en te werken aan het behoud van ledenaantallen. Dit zijn taken die normaliter bij partijbureaus liggen. Leden zijn tevens een belangrijke bron van vrijwilligers voor partijen, die op hun beurt weer hard nodig zijn bij bijvoorbeeld het voeren van campagnes. Het werven en coördineren van deze vrijwilligers zijn ook taken die (gedeeltelijk) bij partijbureaus liggen.

Positie van de buitenparlementaire partijleiding

Het partijbestuur is bij alle partijen het orgaan dat het partijbureau aanstuurt en heeft tevens de dagelijkse leiding over de partijorganisatie. Dit partijbestuur opereert in nauwe samenwerking met de verschillende fracties van de partij en heeft tevens veel contacten met lokale afdelingen en andere organen binnen de partij. Het partijbestuur zet de grote lijnen uit waar het gaat om organisatorische en strategische vraagstukken. Politiek-inhoudelijke zaken en politieke strategie ligt bij de fracties.

Middelenstructuur

Naast de middelen die Krouwel (2003) noemt, zijn ook subsidies een belangrijke bron van inkomsten voor Nederlandse politieke partijen. Artikel 2, lid 1 van de Wet Subsiëring Politieke Partijen stelt: *“Onze Minister verstrekt subsidie aan een politieke partij die aan de laatst gehouden verkiezingen voor de Tweede Kamer of Eerste Kamer der Staten-Generaal heeft deelgenomen met haar aanduiding boven de kandidatenlijst en aan de lijst waarvan daarbij een of meer zetels zijn toegekend.”* Dit vormt de wettelijke grondslag waarop partijen subsidie ontvangen. Deze subsidie kent een vaste voet (vast bedrag) dat alle partijen ontvangen, aangevuld met bedragen die gebaseerd zijn op het ledenaantal en het zetelaantal van de partij.

Daarnaast kennen sommige partijen een afdrachtenstelsel. Hierbij dragen personen die een politieke functie namens de partij vervullen een gedeelte van hun vergoeding die zij daarvoor ontvangen af aan de partij. PvdA, SP, GroenLinks, D66 en het CDA kennen een dergelijke regeling, waarbij de regeling bij het CDA geen verplicht karakter kent. Het stelsel van de SP gaat in feite nog verder dan een afdrachtenstelsel; vertegenwoordigers

van deze partij dragen hun volledige salaris af aan de partij en krijgen vervolgens van de partij een modaal inkomen uitbetaald.

Aard politieke campagne

Bij alle partijen vormt het voeren van campagnes een belangrijk onderdeel van de dagelijkse praktijk. Campagnes zijn voor partijen dé manier om kiezers te bereiken. In uiteenlopende mate wordt door partijbureaus aan het voeren van deze campagnes bijgedragen. Meer hierover in paragraaf 5.2.2.

5.2.2 Takenpakket

Uit het vorige hoofdstuk bleken er hier en daar al verschillen tussen de taken die in het theoretisch kader geformuleerd zijn en die in de praktijk bij de partijbureaus liggen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de verschillen die er tussen de partijen zijn ook verschillen in het takenpakket van de partijbureaus kunnen betekenen.

Generieke taken

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de generieke set taken zoals vastgesteld in het theoretisch kader grotendeels overeen komt met de taken die in de dagelijkse praktijk bij de partijbureaus liggen. Alleen publieksvoorlichting ligt vaak (grotendeels) bij de Tweede Kamerfractie in plaats van bij het partijbureau. Dit is op zichzelf logisch te verklaren doordat de fractie veel dichter op politiek-inhoudelijke zaken zit dan het partijbureau en daardoor beter antwoord kan geven op vragen die gesteld worden. Op basis van deze generieke set taken is dus niet of nauwelijks een onderscheid aan te brengen tussen partijen. Nog minder is er op basis van die set taken een onderscheid te maken gerelateerd aan het type politieke partij dat een partij is en waar een partijbureau onderdeel van uitmaakt.

Type-specifieke taken

In tabel 13 eerder in dit hoofdstuk zijn verschillende typen politieke partijen in Nederland weergegeven. Zoals reeds vastgesteld zijn Nederlandse politieke partijen in de basis allemaal massapartijen, waarbij er toch onderscheid gemaakt kan worden op basis van het type massapartij dat ze zijn.

Voor de drie traditionele grote partijen in Nederland (VVD, PvdA en CDA) geldt dat ze allemaal in de loop van de tijd een beweging richting catch-all partij gemaakt hebben. Hun ideologische basis hebben ze daarmee enigszins achter zich gelaten en zij zijn partijen voor het grote publiek geworden. Het zijn partijen met een hele sterke

verenigingscultuur, die al lang bestaan en dat is ook terug te zien in de taken die de partijbureaus van deze partijen uitvoeren. De taken zijn allemaal sterk georganiseerd rondom het ondersteunen en bedienen van de vereniging. Tussen deze drie grote partijen die qua type en ontwikkeling sterk op elkaar lijken, zijn echter ook verschillen op te merken. De PvdA kiest ervoor om zich steeds meer te ontwikkelen tot een volwaardige campagneorganisatie, waarmee men eigenlijk weg beweegt van centralisatie van taken rondom de vereniging. Men geeft zelfs aan dat een aantal van de taken dat men uitvoert die sterk op de vereniging gericht zijn (financiële administratie en ledenadministratie) eventueel zelfs uitbesteed kunnen worden.

Voor de VVD geldt dat zij zich sterk richten op het principe van 'practice what you preach' waar het gaat om de inrichting van het partijbureau. Men kiest bewust voor een zo klein mogelijke organisatie en een professionele bedrijfscultuur, die een bedrijfsmatig karakter kent.

Het partijbureau van het CDA heeft een aantal grote veranderingen doorgemaakt als gevolg van fors zetelverlies de afgelopen jaren. Men heeft stevig moeten reorganiseren en moet nu dezelfde taken uitvoeren met ongeveer de helft van de mensen, voor een vereniging die qua omvang hetzelfde is gebleven. Dit dwingt tot het maken van keuzes.

Voor de SGP en de ChristenUnie geldt dat zij massapartijen gebaseerd op gezindte zijn. Ze hebben beiden een vast electoraat (de SGP nog meer dan de ChristenUnie) door de Christelijke waarden op basis waarvan zij politiek bedrijven, waarbij ze veel 'strenger in de leer' zijn dan bijvoorbeeld het CDA. Zeker voor de SGP geldt dat zij minder hard voor elke stem hoeft te vechten dan voor sommige andere partijen geldt, vanwege die vaste kiezersbasis. Dit brengt met zich mee dat bij de SGP het partijbureau heel klein is en campagnes beperkt zijn. Bij de ChristenUnie is ook een beweging richting catch-all partij te zien, waarbij de partij een steeds breder publiek probeert aan te spreken en kiezers bij het CDA weg te lokken. Alle focus binnen het partijbureau van de ChristenUnie ligt daarom op campagnes, de vereniging komt op de tweede plaats. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de partij een 'vereniging van verenigingen is' waardoor veel verenigingszaken belegd zijn bij lokale verenigingen. Dit geldt ook voor de SGP die een vergelijkbare structuur kent.

De SP hebben we getypeerd als een massapartij met kenmerken van een leninistische massapartij. De partij kent een bijzonder activistisch karakter en richt de hele partijorganisatie in op het voeren van campagne. Om dit te bereiken heeft de partij een groot budget beschikbaar, dat grotendeels voortkomt uit de afdrachtenregeling die de partij kent. De meeste volksvertegenwoordigers van de partij leveren 75% van hun

vergoeding in ten behoeve van de partijkas. Van een sterke verenigingscultuur is geen sprake, in de organisatie staat de (permanente) campagne centraal. Alle andere taken van het partijbureau zijn hieraan ondergeschikt.

D66 tot slot is een massapartij die als enige partij in het Nederlandse politieke bestel ook kenmerken van een heel ander type partij heeft, namelijk de movement partij. De partij is ontstaan vanuit onvrede over de toenmalige democratische verhoudingen. Er is echter in de taken van het partijbureau niets bijzonders op te merken dat erop zou kunnen duiden dat dit specifiek invloed heeft op de taken van het partijbureau.

5.2.3 Kerntaken

Een van de duidelijkste keuzes die steeds opnieuw aan de orde komt bij partijbureaus is dat zij een keuze maken tussen enerzijds het voeren van (permanente) campagnes (het zijn van een campagneorganisatie) en anderzijds de nadruk op de vereniging (het zijn van een ledenorganisatie). Vrijwel alle partijbureaus maken hierin een hele duidelijke keuze. Leggen we alle interviews naast elkaar dan blijkt dat er twee partijen zijn waar deze keuze veel minder nadrukkelijk gemaakt wordt, te weten het CDA en GroenLinks. Deze partijen kiezen ervoor om beide soorten taken in min of meer gelijke mate uit te voeren. GroenLinks zal uitgebreid behandeld worden in paragraaf 5.3.

Uiteindelijk is overal het antwoord heel duidelijk wanneer er gevraagd wordt naar de kerntaken van de organisatie; de kerntaken moeten die taken zijn die direct bijdragen aan het doel van de politieke partij: het vergaren van macht door het winnen van verkiezingen. In hoeverre een taak daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van dit doel is heel vaak een kwestie van interpretatie en zal afhankelijk zijn van de specifieke vraag die voorligt. Als een partijbureau een enorme bezuinigingsdoelstelling moet realiseren, zal de definitie van kerntaken smaller zijn, dan in andere situaties.

5.3 GroenLinks

5.3.1 Relatie partijorganisatie en taken partijbureau

Het Landelijk Bureau GroenLinks is relatief groot ten opzichte van andere partijbureaus. Dit zou kunnen betekenen dat het partijbureau op het punt van efficiëntie meer resultaat zou kunnen boeken. In de kerntakenanalyse zal hier nader op in gegaan worden.

GroenLinks is een democratische partij die is opgebouwd uit lokale en provinciale afdelingen. Het hoogste besluitvormende orgaan van de partij is het ledencongres, waar een 'one man, one vote' systeem geldt. Hieruit vloeit voort dat de leden het in feite voor

het zeggen hebben binnen de partij. Voor het partijbureau betekent dit dat er veel tijd gaat zitten in het organiseren van ledenbijeenkomsten, zoals congressen, het faciliteren van werkgroepen en het informeren van leden over ontwikkelingen in de partij. Het Landelijk Bureau GroenLinks ziet haar eigen rol vooral als ondersteunend naar de partijorganisatie. Men noemt zichzelf ‘spin in het web’ van de partijorganisatie; een coördinerende en faciliterende rol en houding naar de overige gremia die binnen de partij opereren. De waarden waar GroenLinks voor staat (in het kort: groen, sociaal en tolerant) spelen daarin een significante rol. Ook hierop zal in de kerntakenanalyse uitgebreid ingegaan worden.

5.3.2 Organisatorische dimensie

GroenLinks is in het theoretisch kader getypeerd als een ‘amateur-activist’ partij. Omdat dit type niet voorkomt in de typologie van Krouwel en zijn organisatorische dimensie gebaseerd is op zijn eigen typologie, is de organisatorische dimensie zoals hij die gedefinieerd heeft in het theoretisch kader aangevuld met het bovengenoemde partijtype. Hieronder is dit nogmaals in een tabel weergegeven:

Tabel 15 Organisatorische dimensie voor amateur-activist partijen

<i>Belang van de ledenorganisatie</i>	Leden spelen een centrale rol in de besluitvorming. Zij vormen de kern van de partij. Dit sluit aan bij de kenmerken decentraliteit, collectief leiderschap en inspraak zoals Lucardie en Rihoux de amateur-activist partij beschrijven (Lucardie en Rihoux, 2008).
<i>Positie van de buitenparlementaire partijleiding</i>	De buitenparlementaire partijleiding neemt het organisatorische stuk van de partijorganisatie voor haar rekening en werkt nauw samen met de verschillende gremia van de partij, passend bij het concept van collectief leiderschap (Lucardie en Rihoux, 2008).
<i>Positie van de partijleiding in het parlement</i>	De partijleiding in het parlement heeft de dagelijkse politieke leiding. Zij zetten de politieke lijnen uit, waarbij zij steeds gebonden zijn aan de door het congres vastgestelde beginsel- en verkiezingsprogramma's.
<i>Middelenstructuur</i>	De middelen van de amateur-activist partij bestaan grotendeels uit giften, contributies van leden en

	staatssubsidies, zoals dat bij de meeste politieke partijen het geval is (Tweedekamer.nl, 2012).
<i>Aard politieke campagne</i>	Als grassroots beweging kent de politieke campagne van dit type partijen een activistisch karakter.

Vergelijken we dit met de uitkomsten van het interview, dan zien we veel overeenkomsten. De ledenorganisatie neemt een centrale positie in, in de partijorganisatie. De buitenparlementaire partijleiding, het partijbestuur, neemt de dagelijkse organisatorische gang van zaken in de partij voor haar rekening. De parlementaire partijleiding, de Tweede Kamerfractie, bepaalt de dagelijkse politiek-inhoudelijke gang van zaken. Beide organen werken daarin wel nauw met elkaar samen.

Ook de middenstructuur en de aard van de politieke campagne van GroenLinks komen overeen met de organisatorische dimensie zoals deze voor amateur-activist partijen geformuleerd is. De middenstructuur van GroenLinks bestaat inderdaad grotendeels uit contributies en staatssubsidies, maar kent daarnaast nog een component; de afdrachtenregeling. Daarbij dragen vertegenwoordigers die namens de partij een functie bekleden een deel van hun vergoeding af aan de partij.

De politieke campagne GroenLinks heeft inderdaad activistische kenmerken, waarbij men probeert zichtbaarheid te genereren met (ludieke) acties en aanwezigheid bij demonstraties en stakingen.

5.3.3 Takenpakket

Generieke taken en type-specifieke taken

Vergelijken we de taken van het Landelijk Bureau GroenLinks met de taken zoals we deze op basis van de theorie voor partijbureaus in het algemeen geformuleerd hebben, dan zien we dat het Bureau inderdaad alle taken uitvoert die daarin genoemd zijn, met uitzondering van publieksvoorlichting. Deze taak is ook bij GroenLinks ondergebracht bij de Tweede Kamerfractie. Ook zijn er op basis van de theorie vier taken *specifiek* voor GroenLinks geformuleerd, voortkomend uit de generieke set taken en de organisatorische dimensie van amateur-activist partijen. Deze taken zijn:

- Voeren (permanente) campagne
- Training en scholing van het actieve kader
- Organisatorische ondersteuning afdelingen
- Financiële ondersteuning (inclusief ledenadministratie)

Deze taken komen overeen met de generieke taken die eerder geformuleerd zijn. Alle vier de taken zijn inderdaad ondergebracht bij het Landelijk Bureau GroenLinks. Er bestaat een aparte afdeling die zich bezig houdt met (permanente) campagnes, er is de zogenaamde 'Academie', waar training en scholing ondergebracht zijn, afdelingen worden op allerlei manieren organisatorisch ondersteund en ook in de financiële en ledenadministratie wordt de partij vanuit het partijbureau ondersteund. Echter, bij GroenLinks valt op dat de taken die samenhangen met campagnes minstens even belangrijk zijn als de andere taken, die veel meer verbonden zijn met de vereniging, dit in tegenstelling tot wat we bij andere partijen gezien hebben. Dit is een interessant gegeven, omdat het zou kunnen wijzen op een direct verband met het type partij dat GroenLinks is. De taken van het Landelijk Bureau GroenLinks worden uitgebreider uiteengezet in de kerntakenanalyse in hoofdstuk 6. Daarin zal ook uitvoeriger ingegaan worden op de kerntaken die het Landelijk Bureau GroenLinks zou moeten prioriteren ten opzichte van andere taken, afgaande op de bevindingen uit dit onderzoek.

5.3.4 Type, koers en kerntaken

Uit bovenstaande analyse van het interview dat met GroenLinks gehouden is, blijkt dat de taken van het partijbureau grotendeels overeen komen met de taken die vanuit de theorie voor partijbureaus gedefinieerd zijn. Daarnaast blijkt dat de organisatie aansluit bij de organisatorische dimensie voor amateur-activist partijen zoals deze op basis van de organisatorische dimensie van Krouwel ontwikkeld is. Hiermee is echter een belangrijke strategische vraag nog niet beantwoord. In hoeverre komt het type partij dat GroenLinks volgens de theorie is nog overeen met de dagelijkse praktijk van de partij? Sluit de koers van de partij nog wel aan bij dit type en passen de keuzes die voor het partijbureau gemaakt worden hierbij? Welke prioriteiten zouden gesteld moeten worden om het Landelijk Bureau GroenLinks optimaal te laten functioneren, aansluitend bij de strategische keuzes die de partij maakt? Op al deze vragen zal aan de hand van een grondige analyse van de organisatie van het Landelijk Bureau getracht worden een antwoord te geven. Dit gebeurt in hoofdstuk 6 aan de hand van de aangepaste methode Bekkers, zoals besproken in hoofdstuk 3.

6. Kerntakenanalyse

In dit hoofdstuk zullen de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks in beeld gebracht worden door middel van een kerntakenanalyse. Deze analyse wordt uitgevoerd aan de hand van de methode Bekkers, die voor dit doeleinde enigszins aangepast is. Zie voor een uitvoerige beschrijving hiervan hoofdstuk 3. In de eerste paragraaf zal de takenanalyse besproken worden. Paragraaf 6.2 behandelt de omgevingsanalyse om vervolgens in paragraaf 6.3 de doeltreffendheids- en doelmatigheidsanalyse uit te voeren. In het normatief kader in paragraaf 6.4 wordt het kader geschetst waarbinnen de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks moeten passen om tot slot in de prioriteitenstelling in paragraaf 6.5 te komen tot de daadwerkelijke en onderbouwde selectie van de kerntaken.

6.1 Takenanalyse

In de takenanalyse zullen de taken van het Landelijk Bureau GroenLinks beschreven worden. Dit zal gebeuren aan de hand van verschillende subonderdelen, waarbij we beginnen met de achtergronden van de partij en het gedachtegoed.

6.1.1 Achtergronden partij en gedachtegoed

Ontwikkeling van de partij en het gedachtegoed

Op 24 november 1990 werd GroenLinks opgericht, als fusiepartij van de PSP (Pacifistisch Socialistische Partij), de PPR (Politieke Partij Radicalen), de CPN (Communistische Partij van Nederland) en de EVP (Evangelische Volkspartij). Deze partijen waren in de loop van de jaren '80 van de vorige eeuw steeds kleiner geworden, waardoor de noodzaak tot fusie was ontstaan. Onder leiding van Paul Rosenmöller groeide de partij naar 11 zetels en werd daarmee een volwaardige, niet te negeren oppositiepartij. Regeringsdeelname lag echter nog niet in het verschiep en GroenLinks richtte zich met name op het voeren van kwaliteitsoppositie (GroenLinks.nl, 2012a). Onder invloed van de aanslagen op 11 september 2001 en de moord op Pim Fortuyn veranderde het politieke klimaat in Nederland drastisch. Vlak voor de moord op Fortuyn stond GroenLinks nog op 15 zetels in de peilingen, maar die virtuele winst verdampte en GroenLinks verloor een zetel bij de verkiezingen. Toen het kabinet viel en er nieuwe verkiezingen werden uitgeschreven nam Femke Halsema het stokje van Paul Rosenmöller over. Een aantal verkiezingen op rij verloor de partij verkiezingen, tot in 2009 bij de Europese verkiezingen weer winst geboekt werd. Onder leiding van Femke Halsema is GroenLinks steeds meer een vrijzinnig linkse koers gaan varen (Lucardie en

Voerman, 2010:122). Men heeft het activistische karakter van de oorspronkelijke linkse bewegingen waaruit GroenLinks ontstond steeds meer los gelaten en is zich meer en meer gaan presenteren als een partij die klaar is om te gaan regeren. Dit onder meer onder invloed van de interne discussie die over de koers van de partij gevoerd werd tussen 2004 en 2007. Bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen voerde de partij campagne met de slogan 'klaar voor de toekomst', waarmee GroenLinks zich profileerde als serieuze coalitiepartner. Hoewel het er even naar uit zag dat GroenLinks inderdaad kon gaan deelnemen aan een coalitie, werden de onderhandelingen over een 'Paars Plus' coalitie toch gestaakt en koos de VVD voor regeren met het CDA gedoogd door de PVV van Geert Wilders.

Op moment van schrijven zijn er recent nieuwe verkiezingen uitgeschreven voor 12 september 2012 nadat de bovengenoemde samenwerking beëindigd is bij een tweede onderhandelingsronde over bezuinigingen ter bestrijding van de economische crisis. De partij staat er, onder meer onder invloed van een aantal interne kwesties die groot het nieuws haalden, niet goed voor. Een verlies van de helft van het aantal zetels is op dit moment geen onrealistisch scenario.

Naast bovenstaande ontwikkeling is er nog een ontwikkeling die het vermelden waard is. De partij heeft de keuze gemaakt een open debatpartij te willen zijn. Deze keuze komt voort uit het zogeheten 'toekomstproject' en sluit aan bij de open vereniging die GroenLinks wil zijn. In een memo waarin deze keuze uiteen gezet wordt, wordt zelfs gesteld dat deze openheid hoort bij 'de kern van het soort organisatie dat GroenLinks wil zijn en móet zijn' (GroenLinks.nl, 2012d). Men heeft een sterkere, open verenging voor ogen en om dat te bereiken moeten de netwerken binnen de partij versterkt en het debat gevoerd worden.

Opbouw partij

GroenLinks is opgebouwd uit verschillende geledingen en personen die allen eigen taken en verantwoordelijkheden kennen.

Het *Congres* is het hoogste orgaan van de partij. Op het congres worden o.a. de kandidatenlijsten voor de verschillende verkiezingen vastgesteld, worden leden van het partijbestuur gekozen en worden besluiten omtrent het politieke programma van GroenLinks genomen. Voor het congres geldt dat elk lid een volwaardige stem heeft (one man, one vote systeem) (GroenLinks.nl, 2012b).

De dagelijkse leiding van de partij is in handen van het *partijbestuur*. Het partijbestuur staat in nauw contact met de verschillende gremia van de partij en stuurt het Landelijk Bureau aan. Het door het partijbestuur gevoerde beleid wordt gecontroleerd door een Toezichtraad.

Daarnaast is er een belangrijke richtinggevende rol weggelegd voor de *Stuurgroep Strategie en Campagnes*. In deze Stuurgroep wordt overleg gevoerd tussen de voorzitters van de fracties in de Tweede Kamer, de Eerste Kamer en het Europees Parlement, het hoofd strategie en beleid van de Tweede Kamerfractie, de partijvoorzitter en de directeuren van het wetenschappelijk bureau en het Landelijk Bureau. De grote strategische lijnen van de partij worden in deze stuurgroep uitgewerkt (GroenLinks.nl, 2012b).

De *politici* van GroenLinks vormen het gezicht van de partij en voeren het dagelijkse politieke werk uit. Politici zijn er op verschillende niveaus; lokaal, provinciaal, landelijk en Europees. Kandidaten voor politieke functies worden geselecteerd door *kandidatencommissies*. Uiteindelijk is het het congres dat de kandidatenlijsten vaststelt.

In de *Partijraad* vinden afgevaardigden van verschillende partijgeledingen elkaar. Zij debatteren over actuele kwesties en kunnen standpunten formuleren, maar het partijbestuur en de fracties zijn niet aan deze standpunten gebonden. In de partijraad zitten onder meer vertegenwoordigers van *werkgroepen*. Deze werkgroepen bestaan uit actieve leden die zich inhoudelijk buigen over verschillende onderwerpen en daarmee input leveren voor onder meer verkiezingsprogramma's.

De partij is opgebouwd uit *afdelingen*; 12 provinciale afdelingen en 230 lokale afdelingen (soms in samenwerkingsverbanden van verschillende politieke partijen) (GroenLinks.nl, 2012b).

De partijorganisatie wordt in de eerste plaats ondersteund door het *Landelijk Bureau*. Daarnaast werken er op verschillende niveaus mensen voor GroenLinks. Zo wordt de Tweede Kamerfractie ondersteund door persoonlijk medewerkers, beleidsmedewerkers, persvoorlichters, publieksvoorlichting en een kleine ondersteunende staf. Ditzelfde geldt (in beperktere vorm) voor de Europese fractie. Lokale en provinciale afdelingen hebben vaak een fractiemedewerker parttime in dienst die hen ondersteunt bij de dagelijkse gang van zaken. Ook kent de partij een eigen tijdschrift; het *GroenLinks Magazine*. Hiervoor zijn twee medewerkers in dienst (GroenLinks.nl, 2012b).

Tot slot zijn er nog de *aanverwante organisaties*, die weliswaar direct gelieerd zijn aan GroenLinks, maar op zichzelf staande organisaties zijn. Dit zijn de Europese Groenen; de overkoepelende Europese groene partij, de jongerenorganisatie DWARS GroenLinkse Jongeren en het Wetenschappelijk Bureau 'De Helling' (GroenLinks.nl, 2012b).

6.1.2 Doelstellingen Landelijk Bureau

Het Landelijk Bureau wordt omschreven als de 'spin in het web' van GroenLinks (GroenLinks.nl, 2012b). Doel is om de verschillende afdelingen (zowel landelijk als lokaal) te ondersteunen. Daarnaast zijn alle verenigingszaken bij het Landelijk Bureau belegd. De afgelopen jaren is er erg gezocht naar wat nu precies de rol van het Landelijk Bureau in de partijorganisatie is. Het doel van het Landelijk Bureau ligt in het verlengde van het doel van de partij. Dit doel is door de partij zelf omschreven als "het vergaren van macht (zetels en bestuursfuncties) door het winnen van verkiezingen, en het zo breed mogelijk uitdragen van het gedachtegoed" (GroenLinks, 2010:4). De rol van het Landelijk Bureau in dit kader is tweeledig. Enerzijds is het Landelijk Bureau GroenLinks verantwoordelijk voor het organiseren van campagneactiviteiten, anderzijds ondersteunt het Landelijk Bureau GroenLinks het partijbestuur, fracties, afdelingen, leden en andere gremia (GroenLinks, 2010:4). Hierbij wordt expliciet benoemd dat "het LB (Landelijk Bureau, EB) geen doel op zich is, maar een middel om het doel van de partij te bereiken" (GroenLinks, 2010:4), waarbij nog wel de opmerking wordt gemaakt dat het Landelijk Bureau een gelijkwaardig onderdeel is binnen de samenwerking van verschillende entiteiten binnen de partijorganisatie.

6.1.3 Taken Landelijk Bureau

Wat het Landelijk Bureau GroenLinks als organisatie uniek maakt is dat de organisatie weliswaar een zelfstandig karakter kent, maar dat het onderdeel vormt van een groter geheel: de politieke partij GroenLinks. Het Bureau bestaat bij gratie van het bestaan van de partij en kan dus niet honderd procent als zelfstandige entiteit beschouwd worden. Dit wordt ook geconstateerd door directeur Abe Mijdam in het plan op hoofdlijnen voor de reorganisatie van het Landelijk Bureau uit 2010. Het Bureau mag volgens hem niet als 'doel op zich' gezien worden (GroenLinks, 2010:4). Er is een directe afhankelijkheidsrelatie met electoraal succes, hetgeen het meest nauw verbonden is met de Tweede Kamerfractie van de partij, omdat deze fractie nu eenmaal voor een heel groot deel het beeld dat GroenLinks naar de buitenwereld uitstraalt bepaalt. Maar ook met de andere fracties (Europa en Eerste Kamer), provinciale en lokale afdelingen en leden bestaat een nauwe verbondenheid. Het Landelijk Bureau GroenLinks moet dus

steeds in samenhang met haar omgeving beschouwd worden. Zie hiervoor verder de omgevingsanalyse.

De belangrijkste taak van het Landelijk Bureau is ondersteuning bij en organisatie van de campagne en het ondersteunen van de vereniging GroenLinks (GroenLinks, 2010:9). Dat het Bureau een ondersteunende functie kent wordt in tal van documenten benadrukt, het Bureau wordt ook wel 'servicebureau' genoemd voor de rest van de partijorganisatie (GroenLinks, 2010:11).

De drie pijlers waar de organisatie van het Landelijk Bureau op rust zijn de afdelingen 1. Communicatie en Campagnes, 2. Partij en Netwerk (Vereniging) en 3. Bedrijfsvoering. Hierin liggen ook de belangrijkste taken van het Bureau vervat: 1. Het ondersteunen bij campagnes en 2. Het ondersteunen van de vereniging. De afdeling bedrijfsvoering is, met uitzondering van het team administratie (financiën en ledenadministratie), een afdeling die het Bureau ondersteunt in de dagelijkse werkzaamheden.

6.1.4 Organisatorische opbouw

Het Landelijk Bureau GroenLinks bestaat uit drie afdelingen:

- Bedrijfsvoering
 - Team Office en Facility
 - Team Financiën
 - Personeelszaken
 - ICT
- Communicatie en Campagnes
 - Communicatie
 - Campagnes
 - Webteam
- Partij en Netwerk
 - GroenLinks Academie/politiek personeelsbeleid
 - Bestuursondersteuning
 - Manager Netwerken

Het Bureau wordt geleid door de directeur en deze wordt ondersteund door een management-assistente. Daarnaast is er een projectleider die direct onder de verantwoordelijkheid van de directeur valt.

6.1.5 Aard van de taak

Wanneer we kijken naar de aard van de taak maken we een onderscheid in enerzijds de mate van specialisatie, professionalisering, centralisatie, formalisatie en standaardisatie. Met andere woorden, we kijken in hoeverre er sprake is van regulering van processen en verantwoordelijkheden. Anderzijds kijken we naar de mate van kwetsbaarheid en zichtbaarheid.

Binnen het Landelijk Bureau GroenLinks zijn werkprocessen niet of nauwelijks vastgelegd. Er is dus geen sprake van standaardisatie of formalisatie van processen. Mede door de politieke context waarbinnen het Bureau opereert wordt er vaak ad hoc gewerkt en kunnen werkzaamheden niet altijd op lange termijn gepland worden. Dit leidt soms tot situaties waarin het lastig is prioriteiten te stellen. Dat was ook een van de constatering van directeur Abe Mijdam in zijn analyse van de situatie binnen het Landelijk Bureau: “we zijn niet goed in prioriteiten stellen en willen vaak alles doen” (GroenLinks, 2010:9). Veel afspraken binnen het Landelijk Bureau GroenLinks zijn niet expliciet vastgelegd maar zijn in de loop der tijd ontstaan. Hierdoor is het zo nu en dan ook lastig elkaar concreet op zaken die minder goed verlopen aan te spreken. Daar komt bij dat de cultuur binnen het Landelijk Bureau GroenLinks er heel erg een is waarin weliswaar duidelijk is afgesproken wie waarvoor verantwoordelijk is, maar dat uiteindelijk heel veel mensen iets over de details te zeggen willen en/of moeten hebben. De organisatie kent een tamelijk platte structuur en beslissingsbevoegdheid is gedecentraliseerd. Toch zijn de medewerkers van het Bureau veelal afhankelijk van beslissingen van de partijtop in hun dagelijkse werkzaamheden. Daar komt bij dat de belangrijkste beslissingen door verschillende organen genomen worden. Het partijbestuur heeft de dagelijkse leiding en gaat onder meer over de financiën, de politieke gremia (en in het bijzonder de Tweede Kamerfractie) gaan over politieke beslissingen en dan is er ook nog de dagelijkse leiding van het partijbureau die (in overleg met het partijbestuur) gaat over de organisatie van het Landelijk Bureau zelf. Het is medewerkers niet altijd duidelijk wat bij wie belegd is en tussen de gremia is het ook niet altijd helder wie precies waarvoor verantwoordelijk is. Hierdoor worden taken niet altijd even snel uitgevoerd en ontstaat er soms ruis. Dit komt de kwaliteit van de uitvoering niet ten goede, hoewel hierbij wel opgemerkt moet worden dat er hierbij vrijwel nooit opzet in het spel is.

Wat hierin ook een belangrijke rol speelt is het feit dat de taken van het Bureau in relatie tot partijen in de omgeving van het Bureau door twee afdelingen uitgevoerd worden: de afdeling partij en netwerk en de afdeling communicatie en campagnes. Hoewel de

opsplitsing van taken in deze afdelingen logisch is, ontbreekt er een prioritering. Beide afdelingen zijn qua belang binnen de partijorganisatie dus gelijkwaardig. Vooral in tijden waarin de druk oploopt, zoals verkiezingstijd zijn taken soms verknipt over deze twee afdelingen waardoor nauwe samenwerking geboden is om een taak tot een goed resultaat te brengen. Om een voorbeeld te noemen; communicatie met lokale afdelingen is deels belegd bij de afdeling campagnes (over campagne-activiteiten, materiaal et cetera.), maar alle andere 'afdelingsgerelateerde' communicatie is belegd bij de afdeling partij en netwerk. Zeker in verkiezingstijd loopt dit nog wel eens door elkaar. Het risico bestaat dat dit wrijving en miscommunicatie oplevert.

Verwachtingen tussen verschillende partijen binnen het Bureau en tussen het Bureau en partijen in de directe omgeving van het Bureau zijn niet altijd duidelijk, waardoor wederom ruis kan ontstaan, die uiteindelijk kan leiden tot wederzijdse irritatie en ontevredenheid.

De kwetsbaarheid van het Landelijk Bureau GroenLinks is vooral gelegen in de omgeving van het Bureau en de ontwikkelingen die daarin plaats vinden. Het Bureau is, zoals in het voorgaande ook al aangestipt is, voor de dagelijkse werkzaamheden heel erg afhankelijk van diverse partijen in de omgeving en van de politieke situatie op dat moment. Er zijn veel partijen die iets van het Bureau verlangen (en vaak ook duidelijk kenbaar maken hoe zij vinden dat een bepaalde taak uitgevoerd moet worden) en het is veelal onduidelijk wat precies de positie van het Bureau in dit geheel is. Is het Bureau alleen maar een uitvoerder van elders genomen besluiten, of geldt er voor het Bureau ook zelfstandige verantwoordelijkheid in het inhoud geven aan een taak en de uitvoering hiervan? Dit zijn vraagstukken waarmee het Bureau vrijwel dagelijks geconfronteerd wordt. Het gevaar dat door deze onduidelijkheid ontstaat is dat het Bureau enerzijds de 'schuldige' is die aangewezen wordt als er zaken niet goed gaan, maar het voor andere partijen vaak makkelijk is het Bureau over te slaan bij besluiten waarbij het heel logisch zou zijn het Bureau nauwer te betrekken. Er ontstaat onduidelijkheid en ruis en zoals eerder genoemd, wederzijds irritatie.

Een factor die extra complicerend werkt is dat er bij het Bureau hele uiteenlopende taken belegd zijn, waardoor er verschillende afdelingen met verschillende taken bezig zijn, die in de huidige organisatorische situatie wel degelijk allemaal als hoofdtaak van het Bureau aangemerkt kunnen worden. Deze afdelingen opereren veelal op verschillende snelheden, waardoor zij onderling niet altijd voldoende op elkaar

afgestemd zijn. Ook hier ontstaan vervolgens onbegrip en communicatieproblemen, hetgeen de organisatie nog eens extra kwetsbaar maakt.

De kwetsbaarheid van het Bureau is hoog, terwijl de zichtbaarheid van het Bureau laag is. Het opereert veelal op de achtergrond en de tijd en energie die door medewerkers in werkzaamheden en projecten wordt gestoken is lang niet altijd zichtbaar voor de buitenwereld. Dit leidt soms tot onderwaardering van de prestaties van het Bureau. Het is lang niet altijd duidelijk bij actoren in de omgeving van het Bureau hoeveel werk bepaalde besluiten of situaties met zich meebrengen. Voor de directie van het Bureau en het partijbestuur ligt hier een taak om dit voor alle partijen die samenwerken met het Bureau inzichtelijker te maken.

6.1.6 Financieringsbronnen

De vereniging GroenLinks (waaronder het Landelijk Bureau GroenLinks gestructureerd is), wordt gefinancierd vanuit een aantal bronnen. Het grootste deel van de inkomsten is afkomstig uit contributies van leden. Afdrachten van volksvertegenwoordigers en subsidies vormen de volgende twee belangrijkste inkomstenbronnen. Het grootste deel van de inkomsten van de vereniging GroenLinks komt direct toe aan het Landelijk Bureau en wordt besteed aan onder meer personeelskosten en campagnes. Zie voor een gedetailleerde weergave de begroting 2012 die opgenomen is in bijlage 3.

Met het oog op de kerntakendiscussie is het van belang in te zien dat een heel groot deel van de inkomsten van de vereniging afhankelijk is van het electorale succes van de partij. Het bedrag dat voor afdrachten opgenomen is, is afhankelijk van het aantal volksvertegenwoordigers dat de partij heeft. Ditzelfde geldt voor de subsidies. Dat betekent dat wanneer de partij het electoraal slecht doet ook de inkomsten van de partij (sterk) terug zullen lopen (zie hiervoor ook de Wet Subsidiëring Politieke Partijen, 2012). Ook ledenaantallen zouden in een dergelijke situatie terug kunnen lopen, hetgeen de inkomsten van de partij nog verder aantast.

6.2 Omgevingsanalyse

6.2.1 Omgevingsontwikkelingen

In de omgeving van een politieke partij en het landelijk bureau van een politieke partij doen zich veel verschillende ontwikkelingen voor. Deze zijn onder te verdelen in vier categorieën: 1. Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, 2. Financieel-economische ontwikkelingen, 3. Sociaal-culturele ontwikkelingen en 4. Technologische ontwikkelingen.

Op *politiek-bestuurlijk* vlak zijn er momenteel twee belangrijke ontwikkelingen die een grote rol spelen in het bestaan van het Landelijk Bureau GroenLinks. In de eerste plaats is er de val van het kabinet VVD-CDA, gedoogd door de PVV. Hierdoor zijn er op 12 september 2012 verkiezingen, veel sneller dan waar men in allerlei ramingen rekening mee had gehouden en met mogelijk tegenvallende resultaten voor GroenLinks. Dit heeft direct invloed op de financiële positie van de partij.

Daarnaast wordt er met de huidige demissionaire status van het kabinet gezocht naar nieuwe coalities om toch beleid te kunnen vormen. In een aantal dagen tijd werd het zogenaamd 'lenteakkoord' gesloten, waarin een aantal partijen (waaronder GroenLinks) afspraken heeft vastgelegd over te nemen bezuinigingsmaatregelen om de economische crisis te lijf te gaan. Het zoeken naar nieuwe coalities en de positie daarin heeft electorale gevolgen voor de partij. Aan de ene kant zijn er de groepen mensen die de houding van de partij waarderen, aan de andere kant zijn er kiezers die in de samenwerking met rechtser partijen aanleiding zien om GroenLinks te verlaten als lid en/of niet meer op de partij te stemmen. GroenLinks is continu bezig met het vinden van een balans tussen deze twee zaken.

In het verlengde van deze laatste politiek-bestuurlijke ontwikkeling spelen ook *financieel-economische* ontwikkelingen een belangrijke rol. Momenteel is er eigenlijk maar één financieel-economische ontwikkeling die van grote invloed is: de zogenaamde 'eurocrisis'. Als gevolg hiervan moet er ook in Nederland stevig bezuinigd worden, hetgeen politieke keuzes vereist. Alle partijen worden hierdoor gedwongen een standpunt in te nemen en wanneer er sprake is van coalitievorming worden partijen soms gedwongen tot pijnlijke compromissen. Zoals eerder al beschreven blijft dit niet zonder electorale gevolgen, zowel in positieve als in negatieve zin.

Op sociaal-cultureel vlak doen zich tevens verschillende ontwikkelingen voor die gedeeltelijk samenhangen met de al geschetste ontwikkelingen. Als gevolg van de economische crisis is er sprake van een negatieve houding van Nederlanders ten opzichte van de economie en de nabije toekomst, waarbij het eigen welbevinden veelaal het uitgangspunt is (SCP, 2011:55). Het politiek vertrouwen fluctueert hiernaast sterk, afhankelijk van economische en politieke omstandigheden (SCP, 2011:55). In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt neemt het lidmaatschap van politieke partijen licht toe (SCP, 2011:191). Vier op de tien Nederlanders geeft aan in de afgelopen 5 jaar op enigerlei wijze politiek actief geweest te zijn (SCP, 2011:191). Bij GroenLinks is over 2011 echter een tegenovergestelde ontwikkeling te zien; de partij verloor ruim 900

leden tussen 1 januari 2011 en 1 januari 2012 (DNPP.nl, 2012) terwijl de partij er het jaar ervoor juist 7000 leden bij kreeg.

Een andere belangrijke sociaal-culturele ontwikkeling is dat politieke participatie zich steeds meer verplaatst naar online media en virtuele activiteiten (SCP, 2011:197). Dit laatste kan een belangrijke rol spelen in de manier waarop leden geworven worden, het publiek geïnformeerd wordt en campagne gevoerd wordt. Met andere woorden; dit zou wel eens directe gevolgen voor het Landelijk Bureau GroenLinks kunnen hebben.

De belangrijkste technologische ontwikkeling sluit hier direct bij aan. Als gevolg van steeds bredere toegankelijkheid van online bronnen en de opkomst van social media wordt het voor burgers steeds makkelijker een beeld te krijgen van hetgeen zich in en om de politieke arena afspeelt. Daarnaast is het voor hen ook steeds eenvoudiger om deel te nemen aan het publieke debat en vindt meningsvorming plaats op basis van veel meer informatie dan vroeger het geval was (SCP, 2011:197). Zij zijn zelf in staat om informatie eenvoudig via diverse multimediale bronnen te verkrijgen en baseren daar hun oordeel over 'de politiek' als geheel en een specifieke politieke partij in het bijzonder op. Het Landelijk Bureau GroenLinks zal aansluiting moeten vinden (als dit niet al het geval is) bij deze ontwikkeling om kiezers te blijven bereiken.

6.2.2 Kansen en bedreigingen

De genoemde ontwikkelingen zijn te kwalificeren in termen van kansen en bedreigingen. Hierbij gaat het om ontwikkelingen in de omgeving die te definiëren zijn als hulpvol (kansen) of schadelijk (bedreigingen). In onderstaande figuur zijn de ontwikkelingen ondergebracht.

Tabel 16 Kansen en bedreigingen

	Kansen	Bedreigingen
Politiek- bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheid tot profileren als gevolg van val kabinet - aangaan van nieuwe coalities 	<ul style="list-style-type: none"> - Val kabinet: slechte financiële en electorale uitgangspositie - Buiten de boot vallen bij nieuwe coalities.
Financieel- economisch	<ul style="list-style-type: none"> - Eurocrisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Eurocrisis
Sociaal- cultureel	<ul style="list-style-type: none"> - Verplaatsing politieke participatie naar online media en virtuele activiteiten - Lidmaatschap politieke partijen neemt licht toe 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctueren politiek vertrouwen - Onrust over crisis - Verplaatsing politieke participatie naar online media en virtuele activiteiten
Technologisch	<ul style="list-style-type: none"> - Kortere lijnen met het grote publiek (de kiezer) door opkomst online bronnen en social media 	<ul style="list-style-type: none"> - Bredere toegankelijkheid van online bronnen en opkomst social media

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat sommige omgevingsontwikkelingen zowel een kans als een bedreiging kunnen vormen. Dit geldt in de eerste plaats voor de recente val van het kabinet. Hoewel dit op een moment gebeurde dat het met GroenLinks niet goed ging in de peilingen (slechte electorale uitgangspositie), biedt het voor de partij ook weer mogelijkheden om zichzelf te profileren en in het verlengde daarvan nieuwe coalities aan te gaan. Door het sluiten van nieuwe coalities kan de partij laten zien een serieuze samenwerkingspartner te zijn en brengt de partij haar idealen onder de aandacht. In aanloop naar de verkiezingen kan dit voordelig uitpakken. Aan de andere kant geldt hetzelfde voor andere partijen in het Nederlandse politieke landschap. Ook voor hen geldt het principe ‘nieuwe ronde, nieuwe kansen’. Gevaar voor GroenLinks is dat zij het verhaal van andere partijen onvoldoende weet te pareren en zich teveel naar binnen richt in plaats van de confrontatie met andere partijen aan te gaan. Als het beeld ontstaat van een partij die alleen met zichzelf bezig is, kan dat schadelijk zijn bij de

verkiezingen. Daarmee vormen deze ontwikkelingen een bedreiging voor het Landelijk Bureau GroenLinks, onder andere vanwege de financieringsstromen die aan GroenLinks toekomen en die direct verbonden zijn met het electorale succes van de partij.

De eurocrisis vormt een bedreiging voor het Landelijk Bureau GroenLinks. De crisis zorgt ervoor dat burgers onzeker worden en leidt tot ontevredenheid over 'de politiek' vanwege bezuinigingsoperaties en teruglopende koopkracht. Deze ontevredenheid wordt bij verkiezingen vertaald in een uitslag die nadelig kan zijn voor partijen die hun medewerking hebben verleend aan bezuinigingen. Tegelijk kan deze crisis om dezelfde redenen ook kansen opleveren, omdat er ook een groep kiezers is die partijen belooft die getoond hebben verantwoordelijkheid te willen nemen in moeilijke tijden.

Op sociaal-cultureel vlak zijn er zowel kansen als bedreigingen terug te vinden. De verplaatsing van politieke participatie online media en virtuele activiteiten kan als beide gezien worden. In termen van kansen kan de verplaatsing van politieke participatie online media en naar meer virtuele kanalen voor GroenLinks voordelig uitpakken. Het biedt mogelijkheden om met nieuwe kiezersgroepen in contact te komen, waardoor er nieuwe campagnemogelijkheden ontstaan. Aan de andere kant kan dit ook een bedreiging vormen, omdat door de verplaatsing van politieke participatie en het niet tijdig hierop inspringen een situatie zou kunnen ontstaan waarin GroenLinks de boodschap van de partij niet meer bij de kiezers kan laten aankomen.

Een opvallende en schijnbare tegenstelling in de sociaal-culturele ontwikkelingen is dat enerzijds het politiek vertrouwen fluctueert, maar dat anderzijds het lidmaatschap van politieke partijen wel licht toeneemt. Het fluctuerend vertrouwen vormt een bedreiging voor het Landelijk Bureau, omdat het hierdoor moeilijker wordt de boodschap die de partij wil uitdragen (om ervoor te zorgen dat kiezers uiteindelijk op de partij stemmen) ook daadwerkelijk bij kiezers te laten landen. Deze bedreiging zou verbonden kunnen zijn met de onrust over de crisis, die het vertrouwen van burgers in 'de politiek' als oplossing voor problemen aangetast heeft. Ook leidt een economische crisis tot ander stemgedrag. Uit onderzoek van Vorselaars (2009) blijkt dat in het geval van een economische crisis de regering niet verantwoordelijk wordt gehouden voor het ontstaan van de crisis, maar wel wordt afgerekend op de aanpak van de crisis. Een crisis beïnvloedt dus het stemgedrag.

De lichte toename van lidmaatschappen van politieke partijen zou kunnen indiceren dat er meer belangstelling voor politiek is en dat mensen zich willen verbinden aan een bepaalde groep. Dit is een kans voor het Landelijk Bureau omdat het de kans biedt voor

de partij om te groeien in ledenaantallen en daarmee ook de financiële positie verstevigt.

Technologische ontwikkelingen vormen zowel een kans als een bedreiging. De kans is gelegen in het feit dat de opkomst van onder meer social media, smartphones en tablets de lijnen met de kiezer veel korter maken. Hierdoor worden kiezers veel makkelijker en sneller te benaderen voor politieke partijen en zijn er meer kanalen die ingezet kunnen worden voor dit doel. Keerzijde van de medaille is dat kiezers zelf ook veel makkelijker toegang hebben tot informatie, zij continu in contact kunnen staan met partijen en partijen hierdoor permanent een vorm van verantwoording af moeten leggen aan diezelfde kiezer. Kansen op fouten worden hierdoor vergroot en kiezers vormen veel onafhankelijker een oordeel over een partij. Zij zijn niet meer louter afhankelijk van de informatie die door de partij zelf verstrekt wordt.

6.2.3 Stakeholderanalyse

In de omgeving van het Landelijk Bureau GroenLinks bewegen zich veel verschillende partijen. De belangrijkste partijen worden in deze subanalyse in kaart gebracht, waarbij steeds aangegeven wordt welke relatie zij hebben tot het Landelijk Bureau GroenLinks en in hoeverre zij afhankelijk zijn van het Bureau en andersom.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste actoren getypeerd, waarna deze typering nader besproken zal worden.

Tabel 17 Typering stakeholders

	Afnemer	Leverancier	Concurrent	Regulerende groep	Samenwerkingspartner
Leden	X				X
Kiezers	X				
Afdelingen	X	X			X
Fracties + personeel	X	X		X	X
Partijbestuur	X	X		X	X
Werkgroepen	X				X
Rijksoverheid				X	
Andere partijbureaus					X

Afnemers zijn personen of organisaties die diensten en/of producten afnemen bij het Landelijk Bureau. Leveranciers zijn organisaties of personen die de benodigde input

leveren voor het Bureau om te functioneren. Concurrenten zijn personen of organisaties die concurreren met het Landelijk Bureau. Als we spreken over regulerende groepen dan doelen we daarmee op organisaties of personen die (regulerende) kaders stellen waarbinnen het Landelijk Bureau moet opereren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan wet- en regelgeving. Samenwerkingspartners tot slot zijn actoren waarmee het Landelijk Bureau samenwerkt.

Opvallend in bovenstaande tabel is dat het Landelijk Bureau GroenLinks geen concurrenten heeft. Dit is te verklaren door de bijzondere positie waar we eerder over spraken die het Bureau in de partijorganisatie inneemt. Binnen de partijorganisatie is het Bureau een unieke ondersteunende factor. Ook extern kent het Bureau geen concurrentie omdat de taak van het Bureau zich specifiek richt op deze specifieke politieke partij.

Wel zou geredeneerd kunnen worden dat voor bepaalde onderdelen van het Landelijk Bureau concurrenten of substituten gevonden zouden kunnen worden. Er zijn taken die, mits men daarvoor zou kiezen, uitbesteed zouden kunnen worden aan externe organisaties. Hierbij valt te denken aan (onderdelen van) de campagne, de financiële administratie of de ledenadministratie. Hiermee is nadrukkelijk niet gezegd dat het Bureau deze keuze ook zou moeten maken, het is slechts een mogelijkheid.

De specifieke relatie tussen de verschillende actoren in de omgeving van het Landelijk Bureau GroenLinks is in tabel 18 weergegeven.

Tabel 18 Afhankelijkheden

	Landelijk Bureau GroenLinks
Leden	++ (w)
Kiezers	++
Afdelingen	+ (w)
Fracties + personeel	++ (w)
Partijbestuur	++ (w)
Werkgroepen	+
Rijksoverheid	+
Andere partijbureaus	--

Legenda:

- ++ Sterke afhankelijkheidsrelatie
- + Afhankelijkheidsrelatie
- Niet of nauwelijks afhankelijkheidsrelatie
- Geen afhankelijkheidsrelatie
- w Wederzijdse afhankelijkheidsrelatie

In bovenstaande tabel zijn de afhankelijkheden tussen het Landelijk Bureau GroenLinks enerzijds en de andere actoren anderzijds weergegeven. Voor kiezers geldt dat het Bureau sterk afhankelijk is van hen, omdat de mate waarin kiezers tijdens verkiezingen voor GroenLinks kiezen bepalend is voor belangrijke financieringsbronnen van het Bureau. Het electoraal succes is deels bepalend voor het succes van het Bureau. Werkgroepen zijn afhankelijk van het Landelijk Bureau voor ondersteuning, vergaderlocaties en budgetten. Andersom bestaat er geen afhankelijkheidsrelatie. Tussen de Rijksoverheid en het Landelijk Bureau GroenLinks is de relatie dat de Rijksoverheid verantwoordelijk is voor wet- en regelgeving omtrent subsidiëring van politieke partijen. Het Bureau is aan deze wet- en regelgeving gebonden bij het ontvangen van subsidie en zal daar dus naar moeten handelen als men deze financieringsbron niet kwijt wil raken.

Tussen de verschillende partijbureaus onderling is geen sprake van een afhankelijkheidsrelatie. Wel is het voor deze bureaus wellicht verstandig kennis te delen en zo van elkaar te leren. Dit is echter volledig op vrijwillige basis, er bestaat geen noodzaak tot kennisdeling vanwege welke afhankelijkheden dan ook.

Leden zijn afhankelijk van het Bureau voor het verkrijgen van allerlei informatie over organisatorische aspecten van de partij. Ook is het het partijbureau dat zaken als congressen en andere ledenbijeenkomsten faciliteert. Andersom is het Landelijk Bureau GroenLinks afhankelijk van leden vanwege de contributie die deze leden aan de partij betalen. Deze kant op is de afhankelijkheid dus vooral een financiële.

Afdelingen zijn voor allerlei organisatorische zaken, zoals campagnematerialen afhankelijk van het partijbureau. Ook in financieel opzicht bestaat er een afhankelijkheidsrelatie in de vorm van de afdelingsbijdragen die afdelingen krijgen van de partij en het afdelingsfonds waar zij voor bijzondere activiteiten aanspraak op kunnen maken. Het partijbureau is afhankelijk van afdelingen voor het op lokaal niveau gezicht geven van de partij door middel van (permanente) campagnes en het leveren van goede lokale en provinciale politici. Als dit niet goed geregeld is, kan dat imagoschade voor de partij opleveren.

De verschillende fracties (Europees, Eerste Kamer, Tweede Kamer) hebben ook een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie met het Landelijk Bureau. Aan de ene kant is het Bureau sterk afhankelijk van de fracties, omdat deze letterlijk gezicht geven aan de partij, hetgeen met name geldt voor de Tweede Kamerfractie van de partij. Dit beeld naar buiten is voor een heel groot deel bepalend voor het electoraal succes van de partij,

hetgeen grote gevolgen kan hebben voor het partijbureau, zoals in dit onderzoek al meer dan eens aangegeven is. Op hun beurt zijn de fracties afhankelijk van het Landelijk Bureau voor de organisatorische ondersteuning bij campagnes, de website, training en ontwikkeling en aanverwante zaken. Ook voor het opvragen van financiële gegevens of gegevens uit de ledenadministratie moeten de fracties zich bij het Landelijk Bureau melden. Dit geldt ook voor het ondersteunend personeel van de fracties.

Het partijbestuur stuurt het Landelijk Bureau aan. Het Bureau is hiervoor dus afhankelijk van het partijbestuur. Het bestuur stelt de kaders vast waarbinnen het Bureau opereert en is verantwoordelijk voor handhaving hiervan. Aan de andere kant is het partijbestuur voor de uitvoering van diverse besluiten en voornemens afhankelijk van het Bureau. Beide partijen moeten dus nauw met elkaar samenwerken.

De werkgroepen tot slot zijn afhankelijk van het partijbureau voor het faciliteren van hun bijeenkomsten in termen van huisvesting en catering. Daarnaast is het Bureau verantwoordelijk voor het aansturen van de werkgroepen en de financiële stromen die naar deze groepen toe lopen.

6.3 Doelmatigheids- en doeltreffendheidsanalyse

6.3.1 Efficiëntie en effectiviteit

Wanneer we spreken over de efficiëntie van het Landelijk Bureau GroenLinks, dan richten wij ons op indicatoren die hier iets over zeggen. Deze zijn veelal terug te vinden in de begroting van een organisatie (Bekkers, 2011). Bij effectiviteit gaat het vooral over *output*, *outcomes* en het oordeel van stakeholders over de organisatie. Deze gegevens zijn vaak in het jaarverslag opgenomen (Bekkers, 2011).

Efficiëntie

Wanneer wij de begroting van GroenLinks bekijken (er bestaat geen aparte begroting voor het Landelijk Bureau. Het Bureau valt onder de begroting die het partijbestuur elk jaar opstelt) dan valt op dat het Bureau de kosten onderverdeelt in twee groepen: 1. Projectkosten en 2. Kosten reguliere begroting. Onder projectkosten vallen alle lopende en op te starten projecten die binnen de partijorganisatie aan de orde zijn. Projecten vormen hiermee een substantieel onderdeel van de begroting.

Op de begroting 2012 zijn de volgende kostenposten opgenomen:

Projectkosten	320.000
Personeelskosten	1.842.000
Huisvestingskosten	73.500
Kantoorkosten	354.000
Partij en Netwerk	126.500
Magazine	175.000
Directie/bestuur	126.000
Communicatie	60.500
Bijdragen partijorganisatie	1.505.500
Kiezers en campagne	110.000
Politiek personeelsbeleid	80.000
Totaal	4.773.000

Voor een toelichting op de kostenposten, zie de begroting 2012 die opgenomen is in bijlage 3. De meest opvallende kostenposten zijn de personeelskosten, de bijdragen partijorganisatie en de kantoorkosten. Wanneer we deze kosten in detail bekijken dan springt een aantal posten eruit. Bij de personeelskosten valt op dat de reiskosten woonwerk en de ARBO/ziekteverzuimkosten relatief hoog zijn in vergelijking met de andere bedragen op de begroting. Bij de kantoorkosten vallen de hoge inningskosten contributies en de afschrijvingskosten op. Onder bijdragen partijorganisatie zijn vooral de bijdrage aan afdelingen en voorziening verkiezingen grote kostenposten. Toch zijn er op de begroting geen bedragen terug te vinden die uitzonderlijk zijn of om een andere reden opvallen in relatie tot de taken van de organisatie.

De personeelskosten zijn veruit de grootste kostenpost. Op het Landelijk Bureau GroenLinks zijn 32 fte's werkzaam, waarbij 1 fte gelijk staat aan 32 uur. In hoofdstuk vier werd al uiteen gezet hoe dit in verhouding staat tot andere partijen. Hieronder voor de volledigheid nogmaals dit overzicht:

Tabel 19 Verhouding omvang partijbureaus t.o.v. aantal leden

Partij	Verhoudingsgetal per 1000 leden
VVD	21
CDA	23
PvdA	32
D66	36
GroenLinks	39
SP	49
ChristenUnie	29
SGP	10

Hierin valt op dat GroenLinks een relatief hoog verhoudingsgetal heeft ten opzichte van de andere partijen. Na SP heeft GroenLinks ten opzichte van de andere partijen in verhouding het grootste partijbureau afgezet tegen het aantal leden dat de partij heeft. Kanttekening die hierbij echter steeds gemaakt moet worden blijft dat het heel lastig is de partijen onderling te vergelijken vanwege uiteenlopende ledenaantallen, accentverschillen in taakopvatting en verschillende partijstructuren. Toch lijkt het er op basis van deze cijfers op dat de efficiëntie bij het Landelijk Bureau GroenLinks lager is dan de efficiëntie bij bijvoorbeeld het partijbureau van de VVD. In deze partij wordt met in verhouding minder mensen een vergelijkbare set taken uitgevoerd (zie voor toelichting hierop het vorige hoofdstuk, waarin de taken van de verschillende partijbureaus uitvoerig besproken zijn). Het is belangrijk hierbij op te merken dat deze bewering op basis van de gegevens die beschikbaar zijn niet waterdicht is. Voor een beter beeld van de efficiëntie van de organisatie moet uitvoeriger gekeken worden naar bijvoorbeeld de verdeling van fte's over de verschillende afdelingen en de taken die door medewerkers worden uitgevoerd. Urenregistratie zou hier bijvoorbeeld een middel voor kunnen zijn. Zo lang er geen heldere indicatoren te benoemen zijn, is het meten van de efficiëntie van het Bureau lastig.

Effectiviteit

Bij effectiviteit draait het vooral om de vraag in hoeverre het Bureau bereikt wat het wil bereiken. Eerder al hebben we vastgesteld dat het doel van een politieke partij is om macht te vergaren door middel van het winnen van verkiezingen. Het partijbureau is niet individueel verantwoordelijk voor dit doel, maar de activiteiten van het partijbureau moeten wel bijdragen aan het realiseren van dit doel.

In de eerste plaats is dan de vraag of het doel bereikt is. Zijn er verkiezingen gewonnen? Het antwoord hierop is ja. De laatste verkiezingen (Europees, gemeentelijk, nationaal, provinciaal) werd er door GroenLinks winst geboekt. Of de winst zo groot was als men graag zou willen zien is een tweede, feit blijft dat er winst geboekt werd waardoor de partij meer macht heeft gekregen. De vervolgvraag is dan of de inspanningen van het Landelijk Bureau GroenLinks bijgedragen hebben aan de realisatie van dit doel. Dit is een gegeven dat lastig onomstotelijk vast te stellen is, omdat de inspanningen die geleverd zijn moeilijk meetbaar te maken zijn. Er zijn geen output of outcomecijfers in termen van productie of oplage, de effectiviteit van het Landelijk Bureau moet vooral blijken uit de evaluatie van verkiezingscampagnes. Wanneer we de beschikbare recente campagne evaluaties naast elkaar leggen (respectievelijk de evaluatie van de EP campagne 2009 en de evaluatie van de campagne Tweede Kamerverkiezingen 2010) valt bij de eerste evaluatie op dat er op heel veel punten geëvalueerd wordt maar dat er eigenlijk niet gesproken wordt over het eindresultaat van de campagne. De verkiezingen werden gewonnen door GroenLinks, maar over de bijdrage van de campagne daaraan kan op basis van de evaluatie niets gezegd worden. In de evaluatie van de campagne voor de Tweede Kamerverkiezingen van 2010 is hierop wel uitgebreid ingegaan. Het vooraf gestelde doel betrof het halen van 12 zetels. Dit werden er uiteindelijk 10. Daarnaast werd er vooraf een tweede doel gesteld; regeringsdeelname. Inmiddels weten we dat dit niet gelukt is. De doelen zijn dus niet gehaald, maar de 10 zetels betekende wel een winst van 3 zetels ten opzichte van de periode daarvoor. Het doel om door middel van het winnen van verkiezingen idealen te kunnen verwezenlijken is dus wel gedeeltelijk gehaald. Op basis van de evaluaties is moeilijk vast te stellen in hoeverre het Landelijk Bureau bijgedragen heeft aan het realiseren van verkiezingswinst. Dit wordt nergens in de evaluaties expliciet besproken. Het meten van de effectiviteit is dus, net als het meten van de efficiëntie, niet eenvoudig.

6.3.2 Benchmarking

Omdat de evaluaties van verkiezingscampagnes van andere partijen vertrouwelijke informatie bevatten, zijn deze niet toegankelijk gebleken voor dit onderzoek. Op dat vlak kan er dus geen benchmark uitgevoerd worden. Wel is in de voorgaande paragraaf al ingegaan op de efficiëntie van het Landelijk Bureau GroenLinks ten opzichte van andere partijbureaus. Het Landelijk Bureau GroenLinks lijkt op basis van deze gegevens relatief groot ten opzichte van andere partijbureaus.

Het meest opvallende gegeven dat uit de interviews naar voren is gekomen, is dat vrijwel alle partijbureaus een keuze maken in de focus die zij hebben in de organisatie.

Sommige partijen kiezen hierbij voor het zwaartepunt bij de vereniging, andere partijen leggen de focus op campagnes. Bij het Landelijk Bureau GroenLinks wordt deze keuze tot op heden niet gemaakt. Men kiest in gelijke mate voor campagnes en vereniging. Hierdoor is er geen focus op een specifieke taak. De partijbureaus waarmee gesproken is, gaven allemaal (met uitzondering van het CDA) aan de keuze te maken, omdat zo helder is welke richting de organisatie uit gaat. De keuze voor campagne of vereniging hangt onder meer samen met de financiële positie van partijen. Voor partijen met grote campagnebudgetten is het veel makkelijker een grote, professionele campagne te voeren dan voor partijen die veel beperkter in budgetten zijn. Daarnaast hangt het ook samen met de achtergrond van de partij. Zo kiest de VVD duidelijk voor een kleine organisatie en het decentraliseren van campagnetaken, waardoor de focus op de vereniging ligt, vanwege het idee dat organisaties zo effectief en efficiënt mogelijk moeten opereren. Bij de ChristenUnie wordt heel nadrukkelijk voor campagnes gekozen, mede ingegeven door het feit dat verenigingszaken veelal lokaal belegd zijn vanwege de structuur van ‘vereniging van verenigingen’ die de partij heeft.

6.3.3 Sterkten en zwakten

Op basis van voorgaande informatie kan een aantal sterkten en zwakten van het Landelijk Bureau GroenLinks gedefinieerd worden. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 20 Sterkten en zwakten

Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> - Financieel gezonde organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatief groot partijbureau (in aantal uren ten opzichte van aantal leden) - Moeilijk inzicht te krijgen in efficiëntie en effectiviteit - Geen duidelijke keuze in focus organisatie (vereniging vs. campagnes)

Een blik op de financiën van GroenLinks laat zien dat de partij er financieel gezond voor staat. Wel moet daarbij opgemerkt worden dat door de plotselinge verkiezingen die op

12 september 2012 gehouden zullen worden de middelen weer stevig aangesproken moeten worden. Maar al met al staat de partij er op financieel gebied goed voor. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het hebben van een gezonde organisatie. Hoe de situatie er na de verkiezingen uitziet valt nog af te wachten. Als de partij (veel) zetels verliest zal er mogelijk gereorganiseerd moeten worden om ook voor de toekomst deze gezonde financiële situatie te waarborgen.

In de tabel is de financiële situatie de enige sterkte die genoemd wordt. Hoewel in de analyse van de effectiviteit van GroenLinks genoemd is dat de partij bij de laatste verkiezingen haar doelen (deels) gehaald heeft, is het niet mogelijk om op basis van de beschikbare informatie aan te geven in hoeverre het Landelijk Bureau aan dit succes bijgedragen heeft. Om die reden is dit punt niet in bovenstaande tabel opgenomen.

Het partijbureau is relatief groot, afgezet tegen het ledenaantal en in vergelijking met de partijbureaus van andere politieke partijen. Dit zou kunnen duiden op een minder efficiënte organisatie dan bij andere partijbureaus. Als dit inderdaad het geval is, betekent dit dat de organisatie met relatief veel mensen taken uitvoert die waarschijnlijk met minder mensen gedaan zouden kunnen worden. Om dit echter goed te kunnen meten is nader onderzoek nodig. Dit is gelijk een tweede zwakte van het Landelijk Bureau GroenLinks; het blijkt heel lastig inzicht te krijgen in de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Hierdoor is moeilijk te bepalen waar de organisatorische zwakheden zitten. Vragen als waar op bezuinigd kan worden als dit nodig mocht zijn, zijn daardoor lastig te objectiveren. Uiteraard wil dit niet zeggen dat er hierover niets gezegd kan worden, maar het kan minder makkelijk op harde feiten gebaseerd worden waardoor het lastiger is keuzes die hiermee samenhangen te onderbouwen.

Een laatste en tevens de belangrijkste zwakte die uit voorgaande analyse naar voren komt, is dat het Landelijk Bureau GroenLinks in vergelijking met andere partijbureaus geen duidelijke keuze maakt in de nadruk die men in de organisatie legt. Zoals eerder al besproken kiezen alle andere partijbureaus (met uitzondering van het CDA) voor een focus op de vereniging of een focus op campagnes. Hierbij sluit het een niet het ander uit, maar is het wel zo dat men de primaire taak van het partijbureau bij een van beiden ziet liggen. Bij het Landelijk Bureau GroenLinks wordt de aandacht verdeeld over de 'communicatie en campagnes' (campagnes) en 'partij en netwerk' (vereniging). Hierdoor ontbreekt een duidelijke richting in de organisatie. Men wil van alles een beetje doen, waardoor verschillende afdelingen 'strijden' om de eerste plek, de financiële middelen en de mankracht. Ook is geen sprake van een duidelijke visie waardoor bepaalde zaken blijven liggen of onduidelijk zijn.

6.4 Normatief Kader

Het doel van een politieke partij is het vergaren van macht door middel van het winnen van verkiezingen. Daar moet dan ook de focus op liggen in de algehele bedrijfsvoering binnen een politieke partij. Dat geldt ook voor het partijbureau, in dit geval het Landelijk Bureau GroenLinks. In de basis staat de structuur van het Landelijk Bureau GroenLinks. Er is gekozen voor drie pijlers: 1. Bedrijfsvoering, 2. Communicatie en Campagnes en 3. Partij en Netwerk. Hierop is de organisatie in de laatste reorganisatie gebouwd. Wanneer we kijken naar de eerdere bevindingen uit dit onderzoek, dan zijn het hele logische bouwstenen voor een partijbureau. Op zichzelf valt er dus niets op deze keuzes aan te merken. Toch is uit deze kerntakenanalyse een aantal knelpunten naar voren gekomen dat erop wijst dat de manier waarop er momenteel binnen het Landelijk Bureau gewerkt wordt niet meer passend is bij een aantal ontwikkelingen in de partij. Om als Bureau toch toekomstbestendig te kunnen zijn en om zich staande te houden in de turbulente omgeving waarin het Landelijk Bureau GroenLinks opereert is het nodig een aantal fundamentele strategische keuzes te maken. In deze paragraaf worden deze keuzes geschetst tegen de achtergrond van het doel van een politieke partij en de ontwikkeling die de partij doorgemaakt heeft.

6.4.1 Van principieel naar pragmatisch

GroenLinks heeft in haar twintigjarige bestaan een strategische ontwikkeling doorgemaakt van een activistische en principiële partij naar een partij met een meer pragmatisch karakter. Of zoals Voerman en Lucardie het treffend omschrijven met de titel van hun boek ter ere van twintig jaar GroenLinks: *'van de straat naar de staat'*. In datzelfde boek stelt Verkuil: "(...) namelijk door nadrukkelijk afstand te nemen van de radicale actiemethoden uit het verleden." (Verkuil in Lucardie en Voerman, 2010:134). De sympathie voor buitenparlementaire acties en burgerlijke ongehoorzaamheid is door de jaren heen afgenomen. Onder leiding van Femke Halsema werd koers gezet richting regeringsmacht. 'Pal staan voor de rechtsstaat' en een gematigde toon stonden en staan hierbij centraal. Het activisme van de eerste jaren is veranderd in een 'ideeënpartij op zoek naar macht' zoals de partij vaak wordt getypeerd. Men wil een serieuze onderhandelingspartner zijn en de idealen verwezenlijken door het vergaren van macht op verschillende niveaus.

6.4.2 Vereniging centraal

Bij een partij die andere strategische keuzes gemaakt heeft en mede daardoor zo sterk veranderd is, zal een aanpassing van de partijorganisatie veelal noodzakelijk zijn.

Uiteraard is de partijorganisatie niet stil blijven staan in de afgelopen twintig jaar. In het bijzonder op het partijbureau hebben verschillende reorganisaties plaats gevonden en heeft men steeds gestreefd naar het up to date houden van de organisatiestructuur. Toch blijkt uit de interviews en de kerntakenanalyse dat er een aantal fundamentele keuzes gemaakt moet worden om de organisatie van het Landelijk Bureau GroenLinks weer helemaal aan te laten sluiten bij de strategische koers die de partij door de jaren heen is gaan varen.

Uit de interviews blijkt dat vrijwel alle politieke partijbureaus een keuze maken tussen het centraal stellen van de vereniging of het centraal stellen van campagnes, of middenin het transitieproces naar een ander organisatiemodel met bijbehorende keuzes zitten. Soms gedwongen door electorale verliezen, soms omdat het meer in de natuur van een partij zit om bedrijfsmatig te opereren. Het Landelijk Bureau GroenLinks doet er verstandig aan om ook een duidelijkere keuze te maken en een prioritering aan te brengen in de pijlers die men hanteert. Hiervoor is een aantal redenen te geven.

Partij in beweging

Paste eerst een Bureau met een sterke focus op campagnes heel goed bij het activistische karakter van de partij, door de jaren heen heeft de partij een meer mainstream en geïnstitutionaliseerd karakter gekregen. Daar past ook een andere focus bij: de strategische keuze voor het uitoefenen van macht om zo idealen te verwezenlijken via deelname aan het (lands)bestuur vereist een stabiele partij en daarmee een stabiele en geïnstitutionaliseerde organisatie. Hiervoor is de keuze voor de vereniging en het langzaam maar belangrijker geworden partij kader, de achterban, onontkoombaar.

Een keuze voor de vereniging sluit niet uit dat er alsnog aandacht is voor campagnes binnen het Landelijk Bureau GroenLinks, maar legt wel het uitgangspunt van de organisatie nadrukkelijk bij de vereniging. Dit betekent een versteviging van de afdeling partij en netwerk, het versterken van lokale afdelingen en het professionaliseren van de vrijwilligersorganisatie, zodat de uitvoering van campagnes grotendeels gedecentraliseerd kan worden. Dit sluit tevens aan bij de keuze voor het zijn van een open debatpartij die GroenLinks nog niet zo heel lang geleden gemaakt heeft. Deze keuze werd immers ingegeven door de wens een open vereniging te willen zijn, met daarin ruimte voor verschillende geluiden. Dit kan alleen wanneer de vereniging ook gefaciliteerd wordt in dit proces.

Focus

De organisatiestructuur en de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks passen

niet volledig meer bij de partij, die GroenLinks geworden is. Het Bureau ziet zich gedwongen keuzes te maken, die de dienstverlening verbeteren, verantwoordelijkheden helder maken en communicatie vergemakkelijken. Men doet vaak teveel tegelijk, zoals ook directeur Abe Mijdam eerder al analyseerde. De uit de strategie voortvloeiende keuze voor de vereniging betekent dat er gebouwd kan worden aan een sterkere organisatie, die beter past bij wat de volwassen partij die GroenLinks is van het Bureau vraagt en die duidelijkheid geeft in wat men wel en niet aan andere stakeholders in de omgeving kan bieden. Dat komt ook de duidelijkheid voor medewerkers van het partijbureau ten goede en verbetert daardoor de omstandigheden waarin door de medewerkers gewerkt moet worden. Het blijft een politieke partij, met de daarbij behorende turbulente omgeving waarin men opereert, maar door het stellen van duidelijke prioriteiten is er altijd een stevige basis waarop het Landelijk Bureau GroenLinks terug kan vallen.

Regierol

Het Landelijk Bureau GroenLinks moet de 'spin in het web' van de partijorganisatie zijn. Daar past een regierol bij; niet keer op keer verzanden in details, maar sturing op hoofdlijnen. Het bureau heeft veel kennis en kunde in huis maar komt vaak handen tekort voor alle details die bij de uitvoering horen. Dat is zonde en onnodig, omdat er in het partijkader ook ontzettend veel talent aanwezig is. Door de uitvoering te decentraliseren naar afdelingen wordt de rol van het Landelijk Bureau veel eenduidiger. Het Bureau kan zich dan bezig houden met het uitzetten van de grote lijnen. Voor medewerkers betekent dit dat zij een hele duidelijke rol vervullen, voor afdelingen betekent dit dat zij een grotere rol van betekenis in de organisatie gaan vervullen.

6.5 Prioriteitenstelling

Vanuit het normatief kader dat nu vastgesteld is kunnen we vervolgens bepalen waar de prioriteiten van het Landelijk Bureau GroenLinks liggen. Met andere woorden; wat zijn de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks? De keuze voor kerntaken moet logischerwijze uit de strategie van de partij voortvloeien om de taken en werkzaamheden van het Landelijk Bureau en de koers die de partij vaart optimaal op elkaar aan te laten sluiten. Ontwikkelingen, zoals slechte verkiezingen, kunnen keuzes scherper maken.

In de vorige paragraaf hebben we vastgesteld dat het Bureau de vereniging centraal zou moeten stellen. Dit past bij de verandering die GroenLinks door de jaren heen door heeft

gemaakt van een heel sterk activistische partij naar een partij met een meer geïnstitutionaliseerd karakter. Daarnaast stelden we eerder al vast dat de doelstelling van een politieke partij is om de eigen idealen te realiseren door middel van het vergaren van macht. Oftewel: door verkiezingen te winnen. De kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks moeten binnen deze twee condities passen. Leggen we dan deze condities naast de organisatiestructuur van het Landelijk Bureau GroenLinks, dan zien we een centrale rol voor de afdeling Partij en Netwerk.

Partij en netwerk

Deze afdeling houdt zich nu al bezig met veel zaken die gerelateerd zijn aan de vereniging. Op dit moment ziet deze afdeling er als volgt uit:

Partij en Netwerk

- GroenLinks Academie/politiek personeelsbeleid
- Bestuursondersteuning (ondersteuning organen, bestuur, afdelingen, leden, zaken gerelateerd aan kandidatenprocedures, congreszaken)
- Manager Netwerken

Wanneer we vervolgens de vraag stellen welke taken hiervan noodzakelijk zijn om 1. De vereniging draaiende te houden en 2. Bij te dragen aan het winnen van verkiezingen, dan kan in hele brede zin gezegd worden dat alle taken van de afdeling daaraan bijdragen. Zijn we echter strenger, dan blijft alleen de afdeling bestuursondersteuning overeind. Voor het draaiend houden van de vereniging is het nodig dat procedurele zaken in goede banen worden geleid, afdelingen ondersteund worden in het zelfstandig draaien en dat er congressen georganiseerd worden zodat er besluitvorming plaats kan vinden. Om bij te dragen aan verkiezingswinst is het nodig dat er (goede) kandidatenlijsten zijn, procedures op de juiste manier gevolgd worden en dat er sterke afdelingen zijn die ingezet kunnen worden bij het voeren van campagnes. Het vinden van goed talent is een belangrijke taak, maar niet noodzakelijk voor de eerder gestelde condities en daarom een 'luxe' die men zich kan permitteren als het goed gaat met de partij, maar die wellicht minder centraal staat als er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden. Bovendien is met name het scouten van talent een taak die heel goed decentraal belegd kan worden, omdat men lokaal veel beter inzicht heeft in het talent dat daar rondloopt. Voor het Landelijk Bureau geldt dat zij de kaders hiervoor kunnen stellen. Ook hier dus een regierol voor het Bureau, maar de uitvoering zoveel mogelijk bij afdelingen leggen. Datzelfde geldt voor de manager netwerken. Ook dit is een

belangrijke functie binnen het Landelijk Bureau GroenLinks, maar kijken we puur naar de twee geformuleerde condities dan is het geen noodzakelijkheid en een taak die voor een deel ook in andere functies en organen geïncorporeerd is of kan worden.

Communicatie en campagnes

Naast de hier boven genoemde taken van de afdeling partij en netwerk, kan het Bureau niet zonder een aantal andere functies. Zo moet er wel degelijk een afdeling campagnes zijn, maar vanuit een minder uitvoerende rol dan nu het geval is. Om aan de genoemde condities te kunnen voldoen moet bij een afdeling communicatie en campagnes in ieder geval persvoorlichting ondergebracht zijn voor voorlichting over verenigingszaken. Daarnaast moet er een campagne team zijn dat een coördinerende functie heeft ten aanzien van campagne-activiteiten. Campagne-activiteiten worden alleen op hoofdlijnen aangestuurd, de feitelijke uitvoering ervan moet belegd zijn bij de diverse afdelingen in het land. In tijden van verkiezingscampagnes kan deze afdeling eenvoudig opgeschaald worden om zo op volle kracht de verkiezingen in te gaan. Dit draagt direct bij aan de doelstelling 'winnen van verkiezingen'. Door de focus op de vereniging is het voldoende als een campagne team zich alleen met de hoofdlijnen bezig houdt. Afdelingen zijn in een dergelijke structuur (op termijn) immers sterk genoeg om een campagne grotendeels zelfstandig te draaien.

Bedrijfsvoering

De afdeling bedrijfsvoering is een ander soort afdeling dan de andere twee afdelingen binnen het Landelijk Bureau GroenLinks. Een deel van de taken is faciliterend naar de rest van het Landelijk Bureau toe (office en facility, personeelszaken en ICT). Om het Landelijk Bureau draaiende te houden is een deel van deze taken nodig (receptie, postkamer), een deel kan uitbesteed worden (personeelszaken, ICT) en een deel van de taken is niet strikt noodzakelijk (verhuur vergaderzalen, catering). Voor al deze taken geldt dat zij geen onderdeel uitmaken van de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks. Voor het team administratie geldt dat de taken van de administraties (ledenadministratie en financiën) wel nodig zijn om bij te dragen aan een sterke vereniging. De ledenadministratie speelt een centrale rol in dienstverlening naar leden en afdelingen toe. Financiën speelt een centrale rol in de financiële conditie van het Bureau en de partij. Zo dragen zij zorg voor het verwerken van afdrachten en wordt het afdelingsfonds (van waaruit afdelingsactiviteiten gefinancierd kunnen worden) van hieruit beheerd. Een gezonde financiële situatie is een voorwaarde voor het zijn van een

sterke vereniging en het willen winnen van verkiezingen gaat gepaard met investeringen. De afdeling financiën is hier niet zelfstandig verantwoordelijk voor, maar zonder dat deze taak uitgevoerd wordt kan de partij niet bestaan. Omdat deze taak zo belangrijk is én er veel gevoelige informatie mee gepaard gaat, zoals de afdrachtenadministratie, is het belangrijk deze taak in het partijbureau te houden en niet uit te besteden aan een externe partij.

De 'losse' functies die nog bestaan buiten de genoemde afdelingen (management ondersteuning en projectmanagement) zijn beiden belangrijke functies, maar niet strikt noodzakelijk voor de vereniging of het winnen van verkiezingen. Beiden zijn daarom een luxe die het Bureau zich kan permitteren in financieel gunstige tijden, maar omvatten taken die ook elders belegd kunnen worden zonder dat de twee genoemde condities in gevaar komen. Kortom; geen kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks.

7. Conclusies

Nu in voorgaande hoofdstukken resultaten weergegeven en analyses toegepast zijn, is het tijd om daar conclusies aan te verbinden. In dit hoofdstuk zal in de eerste plaats antwoord gegeven worden op de vier deelvragen zoals deze in de inleiding van deze thesis geformuleerd zijn. Dit zal per deelvraag gebeuren. Vervolgens zal in de daaropvolgende paragraaf de hoofdvraag beantwoord worden en zal tevens de koppeling gelegd worden met het theoretisch kader. Daarna zal een aantal aanbevelingen aan het Landelijk Bureau GroenLinks gedaan worden op basis van de resultaten die de analyses naar voren hebben gebracht. Om de cirkel rond te maken zal tot slot gereflecteerd worden op verloop van dit onderzoek en zal nog een aantal aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan worden.

7.1 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1: *Welke theoretische relatie kan er gelegd worden tussen het type politieke partij en de rol van een landelijk bureau of een vergelijkbaar orgaan binnen de partij?*

Zoals reeds in hoofdstuk 2 vermeld is, is er niet of nauwelijks literatuur beschikbaar over de rol van partijbureaus binnen politieke partijen. Er is veel onderzoek gedaan naar partijorganisaties, maar dit onderzoek richt zich nooit op partijbureaus. Om toch tot een theoretische relatie tussen het type partij en de rol van partijbureaus te komen moeten daarom verschillende theoretische concepten aan elkaar geknoopt worden.

In de eerste plaats hebben politieke partijen verschillende functies: 1. Partijen in het electoraat, 2. Partijen als organisaties en 3. Partijen in het bestuur. Politieke partijen verzorgen dus een functie naar het electoraat (de kiezer) toe, vervullen een functie als (zelfstandige) organisatie en vervullen een functie in het (lands)bestuur. Uit deze hoofdfuncties volgt een aantal subfuncties die medebepalend zijn voor de taken van politieke partijen en daarmee ook voor de rol van partijbureaus.

Een ander aspect dat hierbij van belang is, is het type partij dat een politieke partij is. In de literatuur zijn diverse typologieën geformuleerd. Een van de meest omvattende typologieën is die van Krouwel (2003). Hij onderscheidt een vijftal typen politieke partijen (elite, caucus en kader partijen, massapartijen, catch-all partijen, kartelpartijen en business-firm partijen). Op basis van bestudering van de literatuur is hier voor dit onderzoek nog een zesde type aan toegevoegd: amateur-activist partijen. Naast zijn typologie is ook gebruik gemaakt van wat Krouwel de 'organisatorische dimensie' van politieke partijen noemt. Deze organisatorische dimensie bestaat uit een aantal

kenmerken van politieke partijen die hij direct verbindt aan het type dat een politieke partij is. Deze kenmerken zijn: 1. Belang van de ledenorganisatie, 2. Positie van de buitenparlementaire partijleiding, 3. Positie van de partijleiding in het parlement, 4. Middelenstructuur en 5. Aard van de politieke campagne. Ook voor de amateur-activist partijen is invulling gegeven aan deze organisatorische dimensie.

Vanuit de functies die politieke partijen vervullen, in combinatie met de organisatorische dimensie van Krouwel is een aantal taken geformuleerd voor partijbureaus van politieke partijen in Nederland. Deze taken kennen echter een generiek karakter, waardoor deze nog niet typespecifiek zijn. Kijken we dan weer naar de organisatorische dimensie van Krouwel, dan zien we een aantal verschillen in accenten die gelegd worden in partijorganisaties, als gevolg van het type partij dat zij zijn. Dit heeft geleid tot de veronderstelling dat er inderdaad verschillen op te merken zijn in de rol die een partijbureau inneemt in de partijorganisatie op basis van het type. Wat hier het onderzoek wel bemoeilijkt heeft is het feit dat partijen in Nederland weliswaar op accenten verschillen, maar in de basis allemaal massapartijen zijn. Dit zou kunnen verklaren waarom er op basis van de interviews niet of nauwelijks type-afhankelijke verschillen naar voren zijn gekomen. Het enige belangrijke verschil dat op basis van de gehouden interviews naar voren kwam is de mate waarin de vereniging ('belang van de ledenorganisatie') centraal staat versus de mate waarin campagnes centraal staan.

Deelvraag 2: *Welke taken voor landelijke bureaus of vergelijkbare organen van politieke partijen zijn hieruit af te leiden?*

Startpunt voor het formuleren van taken van partijbureaus waren de drie eerder genoemde functies van politieke partijen. Aan de hand van functie-indelingen van Dalton en Wattenberg en Diamond en Gunther was het vervolgens mogelijk een generieke set taken van partijbureaus te formuleren. Deze taken zijn: 1. Publieksvoorlichting, 2. Voeren van (permanente) campagnes, 3. Training en scholing van het actieve kader, 4. Talentscouting, werving en selectie en 5. Financiële ondersteuning van de partij en haar afdelingen.

Uit de interviews bleek dat alle partijbureaus zichzelf als ondersteunend aan de partij zien. Er wordt steeds benadrukt dat de partijbureaus geen doel op zich zijn. Wel zijn er verschillen in de taken die partijbureaus uitvoeren als gevolg van de structuur die verschillende partijen kennen. Zo zijn de SGP en de ChristenUnie verenigingen van verenigingen waardoor bepaalde taken al standaard niet bij het partijbureau

ondergebracht zijn. Dit heeft uiteraard invloed op de prioriteiten die een partijbureau stelt.

Bij geen van de partijbureaus was de taak publieksvoorlichting volledig ondergebracht. Deze functie ligt bij alle partijen (grotendeels) bij de Tweede Kamerfractie. Daarnaast worden voor bepaalde taken externe partijen ingehuurd om deze te vervullen. Te denken valt hierbij aan trainers voor trainings- en scholingstrajecten.

He belangrijkste onderscheid dat op te merken was tussen de verschillende partijbureaus was waar zij de focus van hun organisatie legden. Hierbij was steeds sprake van een keuze voor de vereniging of een keuze voor campagnes. Op het CDA en GroenLinks na maakten alle partijen hierin een heel nadrukkelijke keuze.

Concluderend kunnen we dus stellen dat alle taken die op basis van de theorie geformuleerd zijn, met uitzondering van publieksvoorlichting, in principe aan partijbureaus toegedicht kunnen worden. De verschillen in invulling van de taken zijn veelal gebaseerd op individuele keuzes die de partijen maken.

Deelvraag 3: *Hoe kan GroenLinks gekarakteriseerd worden in termen van typologieën van politieke partijen?*

Om deze deelvraag te beantwoorden zijn eerste groene partijen in het algemeen getypeerd. Lucardie en Rihoux hebben een typering van groene partijen gemaakt, uitgaande van de typologie van Krouwel. Al snel constateerden zij dat groene partijen hierin moeilijk in te passen waren, daarom construeerden zij een nieuw type: de amateur-activist partij. Dit type partijen wordt gekenmerkt door een 'grassroots' karakter, ontstaan vanuit nieuwe sociale bewegingen. Ze zijn activistisch en hebben een combinatie van verschillende ideologieën als achtergrond. Besluitvorming in dit type partijen vindt decentraal plaats en de partijen zijn toegankelijk voor nieuwe leden en deelnemers. Een laatste belangrijk kenmerk van dit type partijen is het verzet tegen professionalisering.

Leggen we dit vervolgens naast de kenmerken van GroenLinks als politieke partij, dan zijn er veel overeenkomsten te vinden, die uiteindelijk tot de conclusie geleid hebben dat GroenLinks het beste te karakteriseren is als amateur-activist partij. Er is bewust voor gekozen niet nog een nieuw type partij te formuleren, omdat dit niets aan dit specifieke onderzoek of aan de stand van de wetenschap op dit punt toegevoegd zou hebben.

Opvallend is dat GroenLinks sinds het ontstaan van de partij een grote verandering heeft doorgemaakt. Van een activistische en principiële partij is de partij zich steeds meer gaan richten op het dragen van regeringsverantwoordelijkheid. De partij is pragmatischer geworden en het activisme heeft men grotendeels losgelaten. Daarmee past de ontwikkeling van GroenLinks in de ontwikkeling van veel Nederlandse politieke partijen; de partijen worden meer en meer catch-all partijen die zich richten op een breed electoraat.

GroenLinks is dus op basis van de theorie te karakteriseren als een amateur-activist partij, maar de praktijk laat zien dat de partij door de jaren heen een ontwikkeling door heeft gemaakt naar een meer mainstream catch-all partij.

Deelvraag 4: *Welke kerntaken zijn er voor het Landelijk Bureau af te leiden, uitgaande van het type politieke partij dat GroenLinks is?*

Doel van politieke partijen is het verwezenlijken van de eigen idealen door middel van het vergaren van macht. Met andere woorden door verkiezingen te winnen. Dit is ook het doel van GroenLinks. Uiteindelijk draait het om het verwezenlijken van de eigen idealen. In deze zoektocht naar bestuurs- en/of regeringsverantwoordelijkheid is GroenLinks door de jaren heen veranderd, zoals eerder in dit hoofdstuk ook al beschreven werd. De partij is veranderd van sterk activistisch naar pragmatisch en geïnstitutionaliseerd. Men heeft gekozen voor een andere strategie. Hierdoor is ook het Landelijk Bureau GroenLinks veranderd, maar minder snel dan de strategie van de partij. Daarom is het nu nodig voor het landelijk bureau GroenLinks om een keuze te maken die past bij de koers die de partij nu vaart: een keuze voor focus op de vereniging. De kerntaken die geformuleerd zijn op basis van de gehouden interviews en de kerntakenanalyse zijn mede gestoeld op deze fundamentele organisatorische keuze. In combinatie met het doel als politieke partij leidt dit tot de volgende kerntaken voor het Landelijk Bureau GroenLinks.

Partij en Netwerk

De afdeling bestuursondersteuning en de taken die deze afdeling vervult zijn de enige taken van de afdeling partij en netwerk die als kerntaken getypeerd kunnen worden. De andere taken die bij deze afdeling liggen (Academie en Manager Netwerken) zijn weliswaar belangrijk, maar niet noodzakelijk wanneer we het doel van de partij en de focus op vereniging in beschouwing nemen. De taak van bestuursondersteuning omvat nu onder meer het ondersteunen van de leden en provinciale en lokale afdelingen, het

organiseren van congressen zodat besluitvorming plaats kan vinden, alle procedures rondom kandidaatstellingsprocessen en diverse andere formele procedures waar een politieke partij mee te maken krijgt. Dit past bij de rol van de afdeling Partij en Netwerk in een mogelijke nieuwe situatie.

Communicatie en Campagnes

Deze afdeling houdt zich in de huidige situatie veel met details bezig. Wanneer er een keuze wordt gemaakt in de kerntaken, uitgaande van de focus op vereniging en het doel van een politieke partij, is het een logische keuze om zoveel mogelijk uitvoering bij de afdelingen neer te leggen. Voor deze afdeling blijft dan een rol al coördinator op hoofdlijnen over. Dat is de kerntaak van de afdeling communicatie en campagnes: coördinatie van campagnes. In campagnetijd kan de afdeling opgeschaald worden door middel van de inzet van vrijwilligers en het inhuren van externe krachten. Daarnaast is persvoorlichting over verenigingszaken een kerntaak die bij deze afdeling belegd is.

Bedrijfsvoering

De afdeling bedrijfsvoering is een beetje een vreemde eend in de bijt binnen het Landelijk Bureau GroenLinks. Er is een aantal taken belegd dat geen (direct) verband heeft met doelstelling van de partij of met de focus op de vereniging, maar die wel belangrijk zijn voor het functioneren van het Landelijk Bureau. Omdat het hier specifiek om de kerntaken van het Bureau gaat, bespreken we alleen die. Die kerntaken zijn de ledenadministratie en financiën. Ledenadministratie, omdat deze onmisbaar is voor sterke afdelingen en contact met de leden. De ledenadministratie is een te belangrijke plek om uit te besteden aan een externe partij. Datzelfde geldt voor de afdeling financiën. Hier ligt de hele financiële huishouding van het bureau en de partij. Dit is een te belangrijke taak om extern te laten vervullen.

7.2 Beantwoording hoofdvraag

Hoofdvraag: *Wat is de invloed van het type politieke partij op de taken van partijbureau van een politieke partij en welke kerntaken zijn op basis hiervan af te leiden voor het Landelijk Bureau GroenLinks?*

Bij het bestuderen bleek al gauw dat er een set generieke taken op basis van de theorie te formuleren was die van toepassing was op alle typen politieke partijen. Deze taken zijn: 1. Publieksvoorlichting, 2. Voeren van (permanente) campagnes, 3. Training en scholing van het actieve kader, 4. Talentscouting, werving en selectie en 5. Financiële

ondersteuning van de partij en haar afdelingen. Uit het onderzoek bleek vervolgens dat op publieksvoorlichting na, al deze taken inderdaad in meer of mindere mate bij de partijbureaus van verschillende partijen liggen. Naast deze generieke taken, zijn er ook type-specifieke taken te benoemen die bij verschillende partijen anders zijn. Dit zijn taken die samenhangen met accentverschillen tussen de partijen. Alle partijen, met uitzondering van GroenLinks, zijn immers getypeerd als massapartijen, maar wel als massapartijen met andere accenten. Uit die accenten volgen logischerwijze ook verschillen in de taken van de partijbureaus van deze partijen. Daarnaast speelt ook de structuur van de partijorganisatie een belangrijke rol in de taken die een partijbureau uitvoert.

Voor GroenLinks geldt dat we de partij getypeerd hebben als een amateur-activist partij. Ook voor GroenLinks geldt dat alle generieke taken, met uitzondering van publieksvoorlichting, bij het Landelijk Bureau liggen. Het was opvallend dat de specifieke taken die voor GroenLinks, op basis van het type partij, gedefinieerd werden overeen kwamen met de generieke taken die eerder geformuleerd werden. Uit de analyse van de interviews bleek echter dat in tegenstelling tot wat bij andere partijen zichtbaar werd, bij GroenLinks de taken die samenhangen met campagnes even belangrijk zijn en evenveel prioriteit krijgen als taken die samenhangen met de vereniging.

In de kerntakenanalyse is de organisatie van het Landelijk Bureau GroenLinks vervolgens uitgebreid geanalyseerd. Op basis van de bevindingen uit de kerntakenanalyse werd duidelijk dat GroenLinks een keuze moet gaan maken voor de focus op de vereniging. Dit is een gevolg van de ontwikkeling die de partij in de loop der jaren doorgemaakt heeft van activistische, principiële partij naar een partij met een meer geïnstitutionaliseerd karakter en de keuze voor open debatpartij die de partij onlangs maakte. Vanuit dit perspectief zijn vervolgens de kerntaken voor het Landelijk Bureau GroenLinks geformuleerd, waarbij ook de doelstelling van een politieke partij, het verwezenlijken van de eigen idealen door middel van het vergaren van macht, meegenomen is in de overwegingen. Dit heeft ertoe geleid dat de kerntaken van het Landelijk Bureau GroenLinks als volgt geformuleerd kunnen worden:

- Partij en netwerk: organiseren van besluitvorming (congressen), alle taken omtrent kandidaatstellingsprocedures, andere procedurele zaken die samen hangen met het zijn van een politieke partij, ondersteuning van leden en afdelingen.

- Communicatie en campagnes: persvoorlichting over verenigingszaken, sturen op hoofdlijnen van campagnes; een regierol.
- Bedrijfsvoering: ledenadministratie en financiën

Hierbij zijn de bestaande pijlers uit de organisatie aangehouden, omwille van overzichtelijkheid. Deze kerntaken zijn de taken die het Landelijk Bureau GroenLinks minimaal zou moeten uitvoeren en passen bij de strategische keuzes die de partij gemaakt heeft. De taken zijn toegesneden op het type partij dat GroenLinks nu is; ontstaan vanuit een amateur-activist partij nu een partij met sterke kenmerken van een catch-all partij die regeringsverantwoordelijkheid wil dragen, maar daarbij niet de idealen waarmee men ooit begonnen is uit het oog wil verliezen.

We kunnen concluderen dat behalve het type politieke partij ook zaken als structuur een rol spelen in de taken van partijbureaus. Aan de hand van de organisatorische dimensie van Krouwel en analyse van de interviews kunnen we stellen dat er sterke aanwijzingen zijn voor een rol van het type politieke partij in de taken die partijbureau vervult. Partijen met een activistisch karakter leggen de focus veelal meer op campagnes, partijen die meer geïnstitutionaliseerd zijn lijken de neiging te hebben de focus meer te leggen op de vereniging. Meer onderzoek op dit punt is echter noodzakelijk om deze relatie echt hard te kunnen maken. Wel staat vast dat vanuit de kerntakenanalyse die bij GroenLinks gedaan is duidelijk is geworden dat bij het Landelijk Bureau GroenLinks een keuze voor vereniging de beste is wanneer men kijkt naar de ontwikkeling die de partij doorgemaakt heeft en de behoeften die er leven binnen het Bureau.

7.3 Aanbevelingen

Belangrijkste aanbeveling voor het Landelijk Bureau GroenLinks die op basis van dit onderzoek naar voren komt is dat het Bureau een keuze moet gaan maken voor focus op de vereniging. In de eerste plaats sluit dit beter aan bij de strategische keuzes die de partij in de loop der jaren heeft gemaakt en die geleid hebben tot de partij die op zoek is naar bestuursverantwoordelijkheid die GroenLinks nu is. Daarnaast zorgt een focus op de vereniging tevens voor een focus in het handelen van en binnen het Landelijk Bureau en maakt het verantwoordelijkheden helder. Verwachtingen kunnen hier dan op afgestemd worden, hetgeen teleurstellingen en miscommunicatie voor een groot deel zal voorkomen. Hierbij past het geven van prioriteit aan de kerntaken. Daarmee wordt bedoeld dat de taken die direct bijdragen aan het winnen van verkiezingen en de focus op de vereniging prioriteit krijgen boven andere taken.

Door de nadruk te leggen op de vereniging trek het Landelijk Bureau GroenLinks een regierol naar zich toe. Men kan meer gaan sturen op hoofdlijnen in plaats van te verzanden in details. Zo kan het Landelijk Bureau GroenLinks écht de spin in het web zijn, die het Bureau voor een groot deel al is, maar nog meer wil zijn.

7.4 Reflectie

In elk onderzoek zitten sterke en minder sterke elementen. Zo ook in dit onderzoek. Hoewel geprobeerd is zo grondig en degelijk mogelijk onderzoek te verrichten, is er een aantal punten waarop verbeteringen mogelijk zijn.

De eerste en belangrijkste is dat dit onderzoek, ondanks dat er op allerlei manieren geprobeerd is het zo objectief mogelijk te maken, een sterk subjectief karakter kent. Op een aantal belangrijke punten zijn aannames gedaan die niet honderd procent met een objectieve maatstaf onderbouwd kunnen worden. Wanneer er meer tijd beschikbaar zou zijn geweest, dan was het doen van een uitgebreider onderzoek mogelijk geweest. In zo'n onderzoek hadden meer cijfermatige details betrokken kunnen worden, waardoor verschillende onderdelen van het onderzoek kwantificeerbaarder en daarmee wellicht objectiever hadden kunnen worden gemaakt. Een voorbeeld hiervan is een grondiger onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van verschillende partijbureaus ten opzichte van elkaar. Deze beperkingen kwamen veelal in een vergevorderd stadium van het onderzoek aan het licht, waardoor het onmogelijk werd deze nog mee te nemen in het onderzoek.

Daarnaast is een aantal zaken niet genoemd in het onderzoek, omdat deze echt op geen enkele manier hard gemaakt konden worden. In de dagelijkse werkzaamheden bij het bureau zijn veel details terug te vinden die niet soepel verlopen en waarvan een groot deel van de problematiek vermoedelijk ligt in het niet effectief en efficiënt werken. Omdat dit enkel aannames op basis van gevoel zijn, is geen van allen meegenomen in dit onderzoek. Er is een veel diepgravender onderzoek binnen het Landelijk Bureau GroenLinks nodig om deze zaken *onderbouwd* boven water te krijgen.

Voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek zou er dieper ingegaan moeten worden op de rol en positie van partijbureaus in partijorganisaties. Hierover is eigenlijk niets bekend, met uitzondering van het onderzoek dat nu gedaan is. Meer onderzoek is nodig om de stellingnames uit dit onderzoek verder uit te diepen. Hierbij gaat het met name om de relatie tussen het type politieke partij en de taken van het partijbureau. De aannames die daarover in dit onderzoek zijn gedaan lijken grotendeels bewezen, maar om dit beter te kunnen onderbouwen is meer onderzoek nodig.

Referenties

Literatuur

- Dalton, R.J., Wattenberg, M.P. (2000) *Parties without Partisans*. Oxford: Oxford University Press.
- Diamond, L., Gunther, R. (2001) *Political Parties and Democracy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Faucher, F. (1999) Party organisation and democracy. A comparison of Les Verts and the British Green Party. *GeoJournal*, 47(3), 487-496.
- Gene Frankland, E., Lucardie, P., Rihoux, B. (2008) *Green Parties in Transition. The End of Grass-roots democracy?* Londen: Ashgate.
- GroenLinks (2008) *Beginselprogramma: 'GroenLinks, Partij van de Toekomst'*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/Beginselprogrammas/GL/BegProg08GroenLinks.pdf>]
- GroenLinks (2010) *Professionalisering Landelijk Bureau GroenLinks*. Utrecht: GroenLinks.
- Ireland, T.R. (1971) The Structure of Party Organization. *Business and Society*, 11(2), 10-18.
- Krouwel, A. (1995) *Partijverandering in Nederland*. Geraadpleegd op 24 juni 2012 op:
[<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/jb-dnpp/jb95/krouwel.pdf>]
- Krouwel, A. (2003) *De gedaantewisseling van politieke partijen. Een theoretisch ontwikkelingsmodel*. Geraadpleegd op 9 april 2012 op:
[<http://www.rug.nl/dnpp/jaarboeken/jaarboek2003/index>]
- Lucardie, P., Rihoux, B. (2008) *From Amateur-Activist to Professional_Electoral Parties? On the Organizational Transformation of Green Parties in Western Democracies*. In: Gene Frankland, E., Lucardie, P., Rihoux, B. (2008) *Green Parties in Transition. The End of Grass-roots democracy?* Londen: Ashgate.
- Lucardie, P., Voerman, G. (2010) *Van de Straat naar de Staat? GroenLinks 1990-2010*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Mair, P. (1990) *The West European Party System*. Oxford: Oxford University Press.

Panbianco, A. (1982) *Political Parties: Organization and Power*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2011) *De Sociale Staat van Nederland 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Voerman, G. (2005) *Plebiscitaire partijen? Over de vernieuwing van de Nederlandse Partijorganisaties*. Geraadpleegd op 13 februari 2012 op:
[<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/jb-dnpp/jb04/voerman.pdf>]

Online bronnen

CDA.nl (2012) *Partij en fractie*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[http://www.cda.nl/Organisatie/Partij/Partij_organisatie.aspx#pb]

ChristenUnie.nl (2012) *Medewerkers Partijbureau*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[http://www.christenunie.nl/nl/medewerkers_partijbureau]

D66.nl (2012) *Landelijk bureau*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[http://www.d66.nl/d66nl/item/landelijk_bureau_d66]

RUG.nl/dnpp (2012) *GroenLinks ledenaantallen*. Geraadpleegd op 11 juni 2012 op:
[<http://www.rug.nl/dnpp/politiekePartijen/groenLinks/documentaireInformatie/lt>]

GroenLinks.nl (2012a) *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://organisatie.groenlinks.nl/node/2089>]

GroenLinks.nl (2012b) *Hoe zit de partij in elkaar?* Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[http://organisatie.groenlinks.nl/wegwijs_organisatie]

GroenLinks.nl (2012c) *Landelijk Bureau*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://organisatie.groenlinks.nl/Landelijk+Bureau>]

GroenLinks.nl (2012d) *GroenLinks als open debatpartij*. Geraadpleegd op 20 augustus 2012 op:
[<http://organisatie.groenlinks.nl/files/Memo%20Open%20Debat%20Partij%20PR%2024032012.pdf>]

Partij voor de Dieren (2012) *Partijbureau*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<https://www.partijvoordedieren.nl/recent/news/i/219>]

PvdA.nl (2012) *Vereniging*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://www.pvda.nl/vereniging>]

SGP.nl (2012) *Partijorganisatie*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://www.sgp.nl/Home/Partij/Partijorganisatie>]

SP.nl (2012) *Partij*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op: [<http://www.sp.nl/partij/>]

Tweede Kamer.nl (2012). *Wet financiering politieke partijen en Wet subsidiëring politieke partijen*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[http://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/dossiers/wet_financiering_politieke_partijen_en_wijziging_wet_subsidiering_politieke_partijen.jsp]

Vandale.nl (2012) *Online Woordenboek*. Geraadpleegd op 17 april 2012 op:
[<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=kerntaken&lang=nn>]

VVD.nl (2012) *Partijbureau*. Geraadpleegd op 16 april 2012 op:
[<http://www.vvd.nl/over-de-vvd/17/werken-bij-de-vvd>]

Wet Subsidiëring Politieke Partijen (1999), geraadpleegd op 13 februari 2012 op
[http://www.st-ab.nl/wetten/0813_Wet_subsidiering_politieke_partijen.htm]

Bijlagen

1. Vragenlijst

Organisatie

Hoeveel Fte? (wat is 1 Fte?)

Welke afdelingen zijn er (organogram)?

Rol & taken

Hoe is de partij te typeren?

Welke rol speelt het PB daarin?

Welke taken liggen er bij het PB? (+ toelichting; hoe ver strekt taak?)

- Publieksvoorlichting
- Voeren van (permanente) campagne?
- Training en scholing actieve kader (inclusief volksvertegenwoordigers)?
- Talentscouting, werving en selectie?
- Organisatorische ondersteuning van afdelingen?
- Financiële ondersteuning partij + ledenadministratie?

Schets situatie subsidie- en zetelverlies: wat zijn taken die sowieso door PB vervuld moeten worden?

Normatief kader

Op welke manier spelen waarden waar de partij voor staat een rol in de manier waarop er op het PB gewerkt wordt?

2. Interviewverslagen

Vertrouwelijk

3. Begroting 2012 GroenLinks

	€ 2.011	2012
TOTAAL KOSTEN A+B	€ 4.757.319	€ 4.722.500
TOTAAL INKOMSTEN	-€ 4.757.319	-€ 4.737.500
RESULTAAT	€ 0	-€ 15.000
A. Projectkosten	€ 229.680	€ 314.500
1. Werving behoud en leden donateurs	€ 100.000	€ 0
2. CRM-systeem	€ 0	€ 0
3. Professionalisering LB en WB	€ 30.680	€ 0
4. Congres	€ 42.000	€ 95.000
5. Bestuurdersvereniging	€ 10.000	€ 10.000
6. Interne projecten	€ 47.000	€ 50.000
7. Projecten Partij en Netwerk	€ 0	€ 32.500
8. Projecten Campagne en Kiezers	€ 0	€ 32.500
9. Projecten Bedrijfsvoering	€ 0	€ 10.000
10. Huisvesting	€ 0	€ 0
11. Interne communicatie	€ 0	€ 0
12. Investering nieuwe website	€ 0	€ 0
13. Tweede Kamerverkiezingen	€ 0	€ 94.500
B. Kosten reguliere begroting	€ 4.527.639	€ 4.408.000
40. Personeelskosten	€ 1.782.212	€ 1.842.000
41. Huisvestingskosten	€ 213.178	€ 73.500
42. Kantoorkosten	€ 325.649	€ 381.000
43. Partij en Netwerk	€ 77.250	€ 136.500
44. Magazine	€ 170.000	€ 175.000
45. Directie/bestuur	€ 120.850	€ 126.000
46. Communicatie	€ 102.500	€ 60.500
47. Bijdragen partijorganisatie	€ 1.488.000	€ 1.505.500
48. Kiezers en campagne	€ 168.000	€ 28.000
49. Politiek personeelsbeleid	€ 80.000	€ 80.000
C. Inkomsten	-€ 4.757.319	-€ 4.737.500
80. Contributies	-€ 2.172.000	-€ 2.112.000
81. Afdrachten	-€ 1.151.808	-€ 1.210.000
82. Subsidies	-€ 1.118.161	-€ 1.120.000
83. Rente en overige baten	-€ 65.500	-€ 25.500
87. Ink uit training, subs vorming en scholing	-€ 40.350	-€ 16.000
85. Opbrengsten magazine	-€ 19.500	-€ 19.000
88. Giften, voor- en najaarsronde	-€ 190.000	-€ 235.000
Vrijval afdelingen niet opgevraagd	-€ 20.000	€ 0
Inhouding openst posten wanbet. afdelingen	-€ 7.500	€ 0
RESULTAAT	€ 0	-€ 15.000
Uit bestemmingsreserves:		
Afdelingsreserve		
Project bestuursmedewerkers		€ 27.500
Overige bestemmingsreserve		
Opschaling afdrachtenadministratie		€ 50.000
Vorming en scholing		€ 25.000
Totaal		-€ 117.500
Naar bestemmingsreserves:		
Huisvesting		
Dotatie kostenegalitatie huisvesting		€ 47.000
Reservering groot onderhoud	€ 0	€ 30.000
Zie de toelichting onder de huisvestingskosten in de reguliere begroting		
Merkstrategie		
Dotatie kostenegalitatie merkstrategie	€ 0	€ 25.000
De egalitatiereserve merkstrategie wordt gevormd om een periodieke dip in de lasten te voorkomen. Zie ook de toelichting bij project 8. Merkstrategie		
Totaal naar bestemmingsreserves		€ 102.000
Resultaat 2012		-€ 15.500 (positief resultaat)