



EEN EERSTE DRUPPEL

ONDERZOEK NAAR ACTIEVE PARTICIPATIE

Tim Plieger
Bestuurskunde
Arbeid, Organisatie en Management

Een eerste druppel

Onderzoek naar actieve participatie

Tim Plieger (279672)
Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

De Lier, augustus 2009

Eerste lezer: Dr. H.H.F.M. Daemen
Tweede lezer: Dr. A.R. Edwards

Afbeelding omslag: *'Splash of single drop in still water'*, www.quantumwater.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Managementsamenvatting	8
1. Inleiding	12
1.1 Verandering.....	12
1.2 Probleemanalyse	13
1.3 Probleemdefinitie	14
1.3.1 Doelstelling.....	15
1.3.2 Vraagstelling.....	15
1.3.3 Deelvragen	15
1.4 Leeswijzer.....	16
2 Theoretisch kader.....	18
2.1 Participatie.....	18
2.1.1 Definiëring van participatie.....	18
2.1.2 Participatietheorieën	19
2.1.3 Vormen van participatie.....	20
2.2 Het CDA als vereniging	22
2.2.1 Vereniging	23
2.2.2 De leden en hun motieven	23
2.2.3 Actieve leden en hun motieven.....	24
2.3 Conceptueel kader.....	34
3. Het Christen Democratisch Appèl.....	38
3.1 Het ontstaan van de partij	38
3.2 Inhoudelijke positionering.....	39
3.2.1 Grondslag en uitgangspunten.....	39
3.2.2 Positionering in de politieke omgeving.....	40
3.3 Opbouw van de partij.....	42
3.4 Samenvatting	45
4. Methode van onderzoek	48
4.1 Opzet van het onderzoek	48
4.2 Methoden en technieken	50
4.2.1 Vragenlijsten.....	50
4.2.2 Gesprekken	52

4.2.3 Analysemethoden	53
4.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	55
4.3.1 Betrouwbaarheid	56
4.3.2 Validiteit	57
4.3.3 Risico's en problemen vanuit de methodes	58
4.4 Samenvatting	58
5. Resultaten.....	60
5.1 Resultaat van de vragenlijst.....	60
5.2 Kwantitatieve analyse van de resultaten van de benchmark	61
5.2.1 Enkelvoudige regressie	61
5.2.2 Meervoudige regressie	64
5.2.3 Conclusie	65
5.3 Kwalitatieve analyse van de interviews.....	66
5.3.1 Veendam	67
5.3.2 De Wolden	72
5.3.3 Zoeterwoude	78
5.3.4 Zijpe	83
5.3.5 Assen	88
5.3.6 Verschillen en overeenkomsten.....	95
6. Conclusies.....	100
6.1 Succesvolle CDA-afdelingen	100
6.2 Invloedrijke factoren.....	101
6.3 Het 'leren' voor afdelingen	103
6.4 Eindconclusie	106
6.5 Beperkingen en suggesties.....	108
Literatuurlijst	110
Bijlage 1 Lijst van activiteiten	114
Bijlage 2 Vragenlijst voor de gemeentelijke CDA-afdelingen.....	115
Bijlage 3 Interviews: respondenten en topics	119
Bijlage 4 Verwerking gegevens vragenlijst	120
Bijlage 5 Uitkomsten benchmark	124
Bijlage 6 Toetsing van de vooronderstellingen regressie-analyse	126
Bijlage 7 Analysetabellen SPSS	134

Voorwoord

Water is een ongrijpbaar en tegelijkertijd mooi fenomeen. Het kan een verwoestend karakter hebben, maar kan ook rustgevend zijn. In stil water kan één druppel een hele plas in beweging brengen, zoals op de voorpagina te zien is. Een vergelijkbare situatie kan zich, bij wijze van spreke, ook voordoen in de samenleving, in een organisatie of bij een groep mensen. De kleinste verandering van de status quo kan een beweging in gang zetten, die zich uitbreid en steeds maar groter wordt. In principe kan iedereen deze druppel veroorzaken.

Het verenigingsleven in Nederland, en waarschijnlijk ook in internationaal opzicht, heeft te maken met een samenleving waarin mensen steeds minder bereid lijken zich te binden aan of zich te willen inzetten voor een vereniging. Dat kan een politieke partij zijn, dat kan de sportvereniging zijn. Zij worstelen daarmee. Hoe om te gaan met deze trend, wat kan de vereniging doen om mensen weer aan zich te binden? Hoewel ik niet pretendeer de antwoorden op deze vragen te hebben, hoop ik toch dat deze scriptie, of onderdelen hiervan, iets van een eerste druppel kan zijn en inzichten kan geven aan verenigingen om mensen actief te laten participeren. Wanneer de eerste druppel in een vereniging is gevallen, zal deze zich uitbreiden en stapje voor stapje groter worden. Dat vergt tijd en geduld, maar dat is het mijns inziens wel waard.

Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder een aantal personen. Een woord van dank allereerst aan mijn scriptiebegeleiders, Harry Daemen en Arthur Edwards. Harry Daemen wist in een moeilijke periode vaak toch tijd vrij te maken voor mijn afstudeerproject. Arthur Edwards was bereid om in korte tijd het stuk te lezen en van commentaar te voorzien. Daarnaast wil ik degenen die ik heb geïnterviewd bedanken voor hun tijd en openhartigheid over 'hun' afdeling. De gesprekken hebben deze scriptie voor een belangrijk deel gemaakt tot wat het nu is. Uiteraard wil ik ook mijn collega's van het CDA Partijbureau, in het bijzonder Carel Laenen en Relus Breeuwsma, bedanken voor hun interesse, informatie en commentaren. Ze hebben me geholpen bij het voltooien van deze scriptie en vaak op het juiste spoor gezet.

Als laatste wil ik mijn naasten, met in het bijzonder mijn ouders en mijn vriendin, bedanken voor hun steun tijdens de studie. Ze waren er voor mij als ik ze nodig had, en gaven mij de ruimte wanneer ik dit van hen vroeg. Daarmee heb ik meer dan alleen tijd en geduld gevraagd. Ik hoop dat ik op een dag, als het nodig is, hetzelfde kan doen voor jullie. Dank voor alles!

De Lier, augustus 2009

Managementsamenvatting

Vereenigingen bevinden zich in een moeilijke periode. Zij hebben te maken met veranderende omstandigheden, de maatschappij is aan verandering onderhevig. Eén van deze verenigingen is de politieke partij Christen Democratisch Appel (CDA). Het CDA kent een politieke tak en een verenigingstak. Er is in dit onderzoek gefocust op de verenigingskant van het CDA. De politieke partij heeft te maken met teruglopende leden- en vrijwilligers aantallen. Deze aantallen zijn wel belangrijk voor de partij. Hierbij gaat het om de volgende vier aspecten: legitimatie, financiën, rekrutering en instandhouding van de partijorganisatie. Door de teruglopende leden- en vrijwilligers aantallen bezinnen politieke partijen zich op hun positie en proberen zich aan de veranderende omstandigheden aan te passen. In dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te geven in de factoren die verklaren waarom sommige afdelingen beter in staat zijn hun leden en sympathisanten, in deze scriptie 'de achterban' genoemd, actief te maken dan anderen.

De doelstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

Het maken van een analyse van succesvolle gemeentelijke afdelingen van het CDA op het gebied van het activeren van de achterban en het zoeken naar verklaringen van dit succes.

Vanuit deze doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd, die wordt ondersteund door meerdere deelvragen:

Welke factoren zijn mogelijke verklaringen van een succesvolle participatie van de achterban in gemeentelijke CDA-afdelingen en wat kan hiervan geleerd worden?

In het theoretisch kader is een beschrijving gemaakt van de huidige wetenschappelijke theorie over participatie en de factoren die mogelijk van invloed zijn op participatie. Participatie is in dit onderzoek gedefinieerd als *de deelname door de leden en sympathisanten aan activiteiten binnen politieke organisaties*. In de huidige wetenschappelijke literatuur zijn drie groepen verklarende factoren te herkennen. Het gaat hierbij om *persoonlijke factoren*, *omgevingsfactoren* en *organisatiefactoren*. Persoonlijke factoren kunnen zowel de omstandigheden als de kenmerken van een persoon zijn, die van invloed zijn op de mate van activisme in een afdeling. Er zijn drie omgevingsfactoren te herkennen: het ledenaantal van een afdeling, de mate van verstedelijking van de gemeente en het inwoneraantal in de gemeente. Alle drie de factoren zouden een negatief verband vertonen: een toename van deze omgevingsfactoren zou leiden tot een afname van de mate van activisme. De organisatiefactoren concentreren zich rond het 'management van vrijwilligers'. Centraal hierbij staat de tweedeling van het 'nieuwe' programmamanagement en het 'traditionele' ledenmanagement, die Meijs heeft benoemd. Deze twee vormen van management verschillen op negentien criteria, die ingedeeld worden in structuur-, cultuur-, proces- en omgevingscriteria. Bij programmamanagement worden vrijwilligers gestimuleerd om op thema een tijdelijke klus uit te voeren. Bij ledenmanagement is er een groep kernvrijwilligers, die constant aan de slag zijn met de organisatie. Door verschillende auteurs zijn vrijwilligersorganisaties in te delen in *campaigning*, *mutual support* en *service delivery*. Voor iedere organisatievorm is een andere managementvorm gewenst. Als vrijwilligersvereniging is het CDA als campaigning organisatie aangemerkt. Meijs is van mening dat deze organisaties het beste gebruik kunnen maken van een combinatie van beide vormen, waarbij de nadruk zal liggen op het programmamanagement. In dit onderzoek zijn de tweede en derde groep verklarende factoren gevolgd.

Om de bovenstaande hoofdvraag te beantwoorden, is allereerst een benchmark gedaan. Dat betekent dat de afdelingen vergeleken worden op vaste onderdelen. Er is een vragenlijst verzonden naar de voorzitters van de lokale CDA-afdelingen, met daarin vragen over de aantallen vrijwilligers en bezoekersaantallen bij activiteiten. Dit alles om de mate van activisme in de afdeling te kunnen meten. Vervolgens is zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve analyse gedaan. De kwantitatieve, statistische analyse is gedaan door regressieanalyses in SPSS, om de omgevingsfactoren te verifiëren. Van alle afdelingen die gereageerd hebben, zijn de vijf best presterende benoemd. De kwalitatieve analyse is gedaan door middel van interviews met deze vijf afdelingen.

Van de afdelingen die gereageerd hebben, zijn de antwoorden verwerkt met een verwerkingsmodel om tot een goede vergelijking te komen. Hieruit komt een quotiënt dat de mate van activisme aangeeft. De vijf afdelingen met het hoogste quotiënt blijken Veendam, De Wolden, Zoeterwoude, Zijpe en Assen te zijn. Deze afdelingen zijn de meest succesvolle en worden geïnterviewd voor het kwalitatieve deel van de analyse.

In de kwantitatieve analyse is allereerst georiënteerd door enkelvoudige regressieanalyses uit te voeren op iedere afzonderlijke omgevingsfactor. In deze verkennende analyses bleek dat alle verbanden statistisch significant waren, in de verwachte richting: negatief. De verklaarde variantie was laag. Voor het ledenaantal, de mate van verstedelijking en het inwoneraantal was het respectievelijk 15,6%, 3,1% en 6%. In de meervoudige regressie was de verklaarde variantie 16,4%. Hierin is gebleken dat het ledenaantal een grote invloed had op de mate van activisme, terwijl de andere twee niet statistisch significant zijn gebleken, terwijl het inwoneraantal een positief verband vertoont met de mate van activisme. Van de omgevingsfactoren is dus het ledenaantal een verklarende factor.

Uit de interviews is gebleken dat de vijf afdelingen veel overeenkomsten vertonen op het gebied van vrijwilligersmanagement. Op slechts drie van de negentien vergelijkingscriteria verschillen de afdelingen van elkaar: het management, het bestuur en de betrokkenheid bij meerdere organisaties. De eerste twee verschillen zitten bij de structuurcriteria, terwijl de laatste bij de cultuurcriteria zit. De overige zestien criteria zijn in alle afdelingen gelijk. Er is geen afdeling die zich echt onderscheidt van de anderen. De vijf afdelingen laten het beeld van een combinatie van managementvormen zien. Er worden zowel onderdelen van het programmamanagement als van het ledenmanagement gebruikt. De nadruk ligt daarbij wel op het programmamanagement. In de afdelingen is er een combinatie te herkennen: de benadering van het werk op de manier van programmamanagement, de relaties en cultuur op de manier van ledenmanagement. Van de organisatiefactoren lijkt deze combinatie het meest succesvol voor het activeren van leden en sympathisanten in een lokale CDA-afdeling. Dit is in overeenstemming met hetgeen in het theoretische kader is geschetst.

De verwachtingen uit het theoretische kader zijn voor een groot deel uitgekomen in het empirische deel van dit onderzoek. Zowel de omgevingsfactor 'ledenaantal' als de combinatie van programma- en ledenmanagement lijken invloed te hebben op een hoge actieve participatie in een afdeling. Voor het ledenaantal is hiervan statistische onderbouwing, terwijl van het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek geen statistische onderbouwing is gemaakt. Wel is inzicht verkregen in de vijf meest succesvolle afdelingen, wat aanknopingspunten biedt voor verder onderzoek.

Op basis van de analyse en conclusies is een aantal aanbevelingen gedaan voor campaigning organisaties die werken met vrijwilligers:

- Gebruik facetten van programmamanagement, zoals bijvoorbeeld het creëren van kleine, korte en behapbare taken, in de afdeling;

- Creëer diversiteit en verscheidenheid van mensen in het afdelingsbestuur;
- Zorg dat je als bestuur actief en zichtbaar bent voor zowel leden als niet-leden;
- Neem als bestuur een coördinerende rol bij projecten en ga niet alle taken zelf uitvoeren;
- Ken je leden en sympathisanten, zodat je weet welke persoon je waarvoor kunt vragen;
- Zorg voor een goede communicatie, zowel naar je leden als niet-leden;
- Onderhoud je netwerken en breidt deze verder uit.

Het onderzoek naar management in vrijwilligersorganisaties is hiermee nog niet af. In dit onderzoek mist de falsificatie: er zijn geen afdelingen geïnterviewd die weinig leden weten te activeren. Hierdoor kan geen vergelijking gemaakt worden tussen de best- en de minst-presterende afdelingen. In vervolgonderzoek kan hier meer aandacht aan besteed worden. Tevens kunnen de organisatiefactoren in verder onderzoek geobjectiveerd worden, waardoor meer variabelen in een statistisch model geplaatst kunnen worden. Hiermee kan de mate van activisme meer gefundeerd verklaard worden.

1. Inleiding

Dit eerste hoofdstuk geeft een inleiding op het onderwerp, het onderzoek en de scriptie. In dit hoofdstuk zal een probleemoriëntatie en -analyse gemaakt worden. Vervolgens wordt de probleemdefinitie gesteld, met daarin de doelstelling, de vraagstelling en verschillende deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer, waarin aangegeven wordt hoe de scriptie in elkaar steekt.

1.1 Verandering...

Alles is aan verandering onderhevig: een statement dat niet moeilijk te verdedigen is. De ontwikkeling van producten (in de breedste zin van het woord) is een trein die door blijft rijden. Ook de mens en zijn ideeën is altijd in ontwikkeling en daarmee ook de samenleving.

Gesteld kan worden dat verandering het enige constante is. Niet iedereen kan hier even goed mee omgaan. Een veelgebruikte zin is: "Vroeger was alles beter!". Hiermee wordt impliciet aangegeven dat verandering niet altijd gewaardeerd wordt. Mensen en organisaties hebben moeite om zich aan te passen aan de veranderingen van de huidige tijd. Ouderen kunnen moeilijk met een computer omgaan, terwijl het internet een steeds prominentere plaats krijgt in de samenleving. Organisaties krijgen meer concurrentie en hebben moeite om zich te positioneren in een markt die constant aan verandering onderhevig is.

Op 29 mei 2008 sloeg ik de krant DAG open en mijn oog viel op het artikel 'Lid worden is zó 20^{ste} eeuw'. In het artikel werd aangegeven dat publieke omroepen moeite hebben om leden te vinden. Zeker de jongeren zijn nauwelijks nog in voor een lidmaatschap: "Het past gewoon niet in hun wereld" (*Lid worden is zó 20^{ste} eeuw*, DAG, 29 mei 2008). Toch hangt voor de omroepen alles af van het aantal leden. Zo krijgt een omroep meer zendtijd als het boven een bepaald quotum komt en komt een belangrijk deel van de inkomsten uit contributies van de leden. Wat dat betreft zitten politieke partijen - net als de publieke omroepen - in een lastige situatie. In zekere zin hebben politieke partijen met eenzelfde probleem te maken: teruglopende ledenaantallen en weinig nieuwe aanwas, terwijl het ledenaantal belangrijk is voor de organisatie. Deze laatste gedachte is gebaseerd op vier aspecten (Hillebrand en Zielonka-Goei, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008).

- Legitimatatie. Het ledenaantal wordt gezien als een belangrijke maatstaf voor de kracht van de partij;
- Financiën. De omvang van het totale contributiebedrag dat door de leden wordt samengebracht is voor een politieke partij van wezenlijk belang;
- Rekrutering. Deze rekruteringsfunctie is één van de fundamentele taken van politieke partijen. Het aantal vertegenwoordigende functies dat een politieke partij moet vervullen is groot. Voor een kwalitatief goede invulling moet er daarom een ruim reservoir aan actieve leden zijn;
- Instandhouding partijorganisatie. Voor de uitvoering van alle bezigheden van een politieke partij houden politieke partijen er een omvangrijke partijorganisatie op na.

Deze scriptie behandelt een onderdeel van het probleem waar het CDA als partij tegenaan loopt, namelijk het actief participeren in de gemeentelijke afdeling door leden.

1.2 Probleemanalyse

Van oudsher hebben politieke partijen een intermediaire functie in de samenleving. Ze slaan een brug tussen burgers en de overheid (Woerdman, 1999). Volgens Woerdman (1999) kennen politieke partijen een vijftal functies: rekrutering en selectie; aggregatie; articulatie; socialisatie; communicatie. Deze vijf functies worden door meerdere auteurs onderschreven, met daarbij aanvullingen. Zo kent Koole (2000) een mobilisatiefunctie toe aan partijen en ziet Lipschits (1984) ook een rol voor politieke partijen in het maatschappelijke debat en beleidsvorming. Politieke partijen hebben steeds meer moeite om in deze functies te voorzien (Voerman en Boogers, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 14 mei 2008).

Ten tijde van de verzuiling bestond er een scheiding tussen sociale en religieuze groepen mensen. Binnen deze groepen bestond een verder onderscheid, waardoor er grofweg vier hoofdzuilen waren: de katholieke, de protestants-christelijke, de socialistische en de neutrale of liberale zuil. Deze groepen leefden vrijwel gescheiden van elkaar. Katholieke mensen gingen met andere katholieken om, gingen naar een katholieke school, luisterden naar de KRO op de radio. Ook had iedere zuil de eigen politieke partij. Katholieken waren lid van de KVP, gereformeerden waren lid van de ARP, hervormden van de CHU, werkende klasse van de PvdA en de welgestelde burgers van de VVD. Bij de verkiezingen traden er weinig veranderingen op, aangezien er weinig veranderde in de samenleving. De mensen stemden altijd op de politieke partij van hun zuil en door de sterke sociale controle in de groep was men van jongs af aan automatisch lid van de betreffende politieke partij. Tevens konden de politieke partijen steunen op een grote groep vrijwilligers die, in verkiezingstijd maar ook daarbuiten, actief was.

Aan het eind van de jaren zestig kwam de samenleving in verandering. Jongeren kwamen in opstand en begonnen tegen de gevestigde orde aan te schoppen. Door ontwikkelingen op economisch en technologisch gebied wilden zij een andere indeling van de samenleving. Op politiek gebied veranderden er bij de verkiezingen van 1967 15 zetels van partij, in 1971 en 1972 waren dat er zelfs 20, een aardshok voor Nederlandse begrippen (Andeweg en Irwin, 2002). Het was één van de tekenen dat de zuilen aan het afbrokkelen waren en dat er langzaam weer één 'Nederlandse' samenleving ontstond. Kenmerken van de ontzuiling worden benoemd door Andeweg en Irwin (2002):

- de afname van de rol van religie en ideologie binnen de subculturen;
- het aantal organisaties dat niet gelieerd is aan een zuil, neemt toe en ook de grootte van deze organisaties;
- de banden tussen de organisaties binnen de zuil nemen af;
- de afname van de sociale 'apartheid';
- verzuiling werd niet langer aangemoedigd door de elite.

Mede door de ontzuiling kregen politieke partijen het steeds lastiger. Een aantal indicatoren kan aangevoerd worden als bewijs voor de lastige situatie (Voerman, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 14 mei 2008).

Allereerst hebben de partijen te maken met een teruglopend ledenaantal. Rond 1960 was ongeveer 10% van de stemgerechtigde personen lid van een politieke partij. Bijna veertig jaar

later is dat nog geen 3% (Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB), oktober 1998). In haar rapport geeft de ROB (oktober 1998) wel direct een relativering over de ernst van het teruglopende ledenaantal. Deze constatering is niet nieuw. Reeds in de vorige eeuw werd dit probleem geconstateerd. Daarnaast hebben allerlei organisaties meer moeite om leden aan zich te binden. Het zou onjuist zijn om uit dalende ledenaantallen te concluderen dat de politieke interesse is afgenomen. "Politieke participatie blijkt zich ook langs andere wegen te voltrekken" (ROB, oktober 1998: 3).

De tweede indicator die Voerman (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 14 mei 2008) noemt, is dat er van de groep leden ook minder leden actief zijn. Dat vertaalt zich door naar het stellen van kandidaten en deelname aan verkiezingscampagnes. Doordat er minder leden zijn, wordt de vijver waarin gevist wordt steeds kleiner. Het wordt daarom lastiger leden bereid te vinden om bestuurlijke posities in te vullen en mee te helpen bij campagnes in verkiezingstijd.

De laatste indicator die wijst op de moeilijke situatie van politieke partijen is de partij-identificatie. Burgers hebben steeds meer moeite om zich met een partij te identificeren. Zij zien zichzelf niet meer aan één partij verbonden. Deze burgers worden zwevende kiezers genoemd.

De verandering die in die tijd is ingezet laat zich nog steeds voelen. Politieke partijen bezinnen zich op hun positie en sommige auteurs onderzoeken of Nederland zonder politieke partijen zou kunnen (Bloemendaal, 1999; Frissen, 2000, in: Koole, 2002). In wetenschappelijke literatuur overheerst sinds een aantal jaar de overtuiging dat politieke partijen niet zullen verdwijnen, maar dat ze wel aan verandering onderhevig zijn. Partijen passen zich aan de veranderende omstandigheden aan (Koole, 2002). In deze scriptie staat centraal hoe de organisatie van de gemeentelijke CDA-afdelingen zich staande houdt in deze lastige tijden. Door de inzet van vrijwilligers kan een organisatie als het CDA blijven bestaan. Het blijkt echter in de praktijk lastig te zijn voldoende mensen actief te krijgen om zich in te zetten ten dienste van de afdeling. De organisatie zal daarom actief moeten zijn in het actief krijgen van haar leden. In deze scriptie wordt getracht inzicht te geven in dit activeringsproces. Er wordt een overzicht gemaakt van alle afdelingen en van de mate waarin zij in staat zijn om leden te activeren. Vervolgens zal van de beste afdelingen een case study gemaakt worden, waarin getracht wordt om achter het geheim van hun succes te komen. Andere afdelingen kunnen hier hun voordeel mee doen.

1.3 Probleemdefinitie

Genoemde ontwikkelingen zorgen voor een verminderde legitimiteit van de politieke partij als actor in de politiek. Zodoende ontstaat er een representatieprobleem voor de politieke partijen (Kalma, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 28 mei 2008). Koole (2002: 52) stelt een treffende vraag in dit verband: "Is het wel zo geruststellend dat partijen hun leden verliezen, hun ideeën loslaten, losraken van een bredere sociale beweging, steeds minder kiezers motiveren, en dan toch een ijzeren greep behouden op de politiek?". Om dit probleem op te lossen dienen de partijen het aantal actieve leden en sympathisanten te verhogen. Binnen het partijbureau van het Christen Democratisch Appèl (CDA) is een afdeling ledenwerving actief bezig met het verstrekken en ontwikkelen van nieuwe methodes van werving. In dit onderzoek volgt een studie naar de manier waarop er binnen de gemeentelijke afdelingen van het CDA vorm wordt gegeven aan de vraag hoe leden en sympathisanten van het CDA geactiveerd kunnen worden. Dit moet leiden tot een revitalisering van de politieke afdelingen en tot versterking van de band met de achterban.

1.3.1 Doelstelling

Gegeven de bovenstaande probleemanalyse en -definitie kan de volgende doelstelling geformuleerd worden:

Het maken van een analyse van succesvolle gemeentelijke afdelingen van het CDA op het gebied van het activeren van de achterban en het zoeken naar verklaringen voor dit succes.

1.3.2 Vraagstelling

Vanuit deze doelstelling kom ik tot de volgende vraagstelling.

Welke factoren zijn mogelijke verklaringen van een succesvolle participatie van de achterban in gemeentelijke CDA-afdelingen en wat kan hiervan geleerd worden?

De hoofdvraag bevat een drietal componenten. Allereerst gaat het om 'succesvolle participatie van de achterban'. Er zullen vijf afdelingen worden geïdentificeerd die succesvol zijn in het laten participeren van de achterban. Deze achterban is in dit onderzoek gedefinieerd als de leden en sympathisanten van lokale CDA-afdelingen. Hiertoe wordt een benchmark gemaakt van alle gemeentelijke CDA-afdelingen. Uit deze benchmark zal moeten blijken welke afdelingen goed presteren op het gebied van het activeren van de achterban. In hoofdstuk vier wordt aangegeven hoe deze benchmark opgezet wordt en welke componenten deze bevat.

Het tweede element is de verklaringen van het succes. Nadat de benchmark heeft plaatsgevonden en de vijf succesvolste afdelingen geïdentificeerd zijn, dienen deze vijf afdelingen als case study. In wetenschappelijke literatuur is gezocht naar verklaringen van participatie. Deze worden getoetst in gesprekken met de afdelingen. Daarnaast wordt ook een statistische analyse gemaakt van de uitkomsten.

De laatste component is het 'leren' door afdelingen. Deze scriptie levert voorbeelden van succesvolle afdelingen.

1.3.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden deelvragen opgesteld. De componenten uit de hoofdvraag zijn terug te vinden in onderstaande deelvragen.

1. *Welke gemeentelijke CDA-afdelingen blijken, op basis van gestelde criteria, succesvol te zijn in het activeren van hun leden en sympathisanten?*

Bij deze vraag wordt de benchmark uitgevoerd onder de afdelingen. Dit onderdeel zal het belangrijkste onderdeel zijn van het onderzoek. Er is een vragenlijst ontwikkeld, op basis waarvan de vijf afdelingen met de hoogste actieve participatie worden geïdentificeerd. Deze vijf succesvolste afdelingen zullen dienen als casus in het verdere verloop van het onderzoek.

2. *Welke factoren zijn van invloed op de mate van actieve participatie in de gemeentelijke afdelingen?*

Nadat de vijf succesvolle afdelingen bekend zijn, wordt door interviews een diepgaander analyse gemaakt van deze afdelingen. Wat zijn de 'kenmerken' van deze afdeling (op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk twee), hoe verklaren zij zelf het succes? Deze vraag is relevant, omdat het belangrijk is om te kunnen verklaren waar het succes vandaan

komt, ook in verband met het leereffect dat op moet treden bij de afdelingen. Uit iedere afdeling zullen de belangrijkste leerpunten gebracht worden. Daarnaast wordt een kwantitatieve analyse gemaakt van de uitkomsten van de benchmark, waarin alle respondenten worden meegenomen.

3. Wat kunnen de overige lokale afdelingen leren van deze afdelingen?

De laatste stap in het onderzoek is het benoemen hoe de leerpunten uit deelvraag drie gebruikt kunnen worden in andere afdelingen. Deze leerpunten kunnen de afdelingen helpen om de actieve participatie in de eigen afdeling omhoog te krijgen. In deze tijden waarin de ledenaantallen teruglopen, zullen ze wellicht andere inzichten moeten gebruiken om toch projecten uit te kunnen blijven voeren. Deze deelvraag geeft antwoord op hoe je de actieve participatie kunt bevorderen.

1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee zal de theoretische onderbouwing van dit onderzoek gegeven worden. Hierin zal dieper ingegaan worden op de theoretische concepten 'politieke participatie' en 'leden in organisaties'. Tevens worden groepen factoren benoemd die naar verwachting verklarend zijn voor de participatie in een organisatie. Hoofdstuk drie beschrijft de context waarin het onderzoek zich bevindt, te weten een politieke partij, het Christen Democratisch Appèl (CDA). Hoofdstuk vier is gewijd aan de methodologische verantwoording van het onderzoek, waarin, naast de onderzoekstechnieken en analysemethoden, ook aandacht zal zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In hoofdstuk vijf wordt de analyse gedaan van de uitkomsten van de benchmark, wordt de kwantitatieve analyse beschreven van de uitkomsten en wordt een kwalitatieve analyse gedaan van de interviews. De beantwoording van de onderzoeksvragen zal plaatsvinden in hoofdstuk zes, de conclusies. In dit laatste hoofdstuk worden ook de beperkingen van het onderzoek benoemd en worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.

2 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal wetenschappelijke theorie van een aantal centrale begrippen uit deze scriptie uitgediept worden. Dit theoretisch kader bestaat uit vier delen. Allereerst zal het gaan om *participatie in brede zin*. Participeren in een organisatie is waar het in dit onderzoek om draait. Vervolgens zal het gaan om *leden in organisaties*. Leden moeten participeren en vormen daarmee een centrale spil in deze scriptie. In dit onderdeel worden ook actieve leden besproken. Het derde deel van dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van *factoren die van invloed zijn op participatie*. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een *conceptueel kader* met daarin de centrale begrippen en verklaringlijnen voor de mate van activisme in afdelingen.

2.1 Participatie

Participatie is een breed begrip. Verschillende punten zullen daarom hierbij aangestipt worden. Voor het vervolg van dit onderzoek is het van belang dat dit goed en helder gedefinieerd wordt. Vervolgens worden verschillende indelingen gegeven van participatie. Waarom politieke participatie belangrijk is, wordt aangegeven in de participatietheorieën, die tot slot in deze paragraaf besproken worden.

2.1.1 Definiëring van participatie

Participatie betekent 'deelname'. "In de breedste zin van het woord heeft participatie betrekking op deelname in de maatschappij in allerlei facetten" (Vorthoren, 2006: 33). Deze facetten zijn zeer uiteenlopend, waarbij gedacht kan worden aan ideële organisaties, recreatieve verenigingen en belangenorganisaties. Bij ideële organisaties gaat het bijvoorbeeld om politieke partijen of verenigingen of om organisaties met specifieke maatschappelijke doelen. Onder de recreatieve verenigingen kunnen sport- en muziekverenigingen geplaatst worden. Tot belangenorganisaties worden bijvoorbeeld werknemers-/werkgeversbonden gerekend.

De bovenstaande definitie is echter te breed om daadwerkelijk mee te kunnen werken. Het is daarom van belang om deze 'deelname' verder toe te spitsen op de specifieke situatie in onderzoek. Dit onderzoek richt zich op deelname in een politieke organisatie. Daarom kan gesproken worden van politieke participatie. Waar in het vervolg van deze scriptie 'participatie' of 'deelname' staat, kan tevens 'politieke participatie' of 'politieke deelname' gelezen worden. Deze vorm van participatie zal in dit hoofdstuk verder worden toegelicht.

Het geven van een eenduidige definitie is niet eenvoudig. In verschillende takken van wetenschap wordt gewerkt met het begrip, met ieder een eigen uitwerking van het concept. Zo beschrijft Bekkers (2005) participatie vanuit drie perspectieven: vanuit een sociologisch, politicologisch en psychologisch oogpunt.

Als we de omschrijving van participatie hierboven ('deelname') in ogenschouw nemen, kan politieke participatie gedefinieerd worden als 'deelname aan de politiek'. Hague en Harrop (2004: 122) gebruiken een soortgelijke omschrijving: "general citizen involvement in politics". Deze

omschrijvingen kloppen feitelijk, maar zijn te breed om mee te kunnen werken. Het is daarom raadzaam om verder te kijken naar specifiekere definiëringen van politieke participatie. Een andere brede definitie geeft Reussing (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 17 juni 2008): “het deelnemen aan politieke activiteiten”. Hoewel ook deze omschrijving onvoldoende houvast geeft tijdens onderzoek, zit hier wel een belangrijke component in, die zeker voor deze scriptie belangrijk is: ‘activiteiten’. Ook in andere definities komt deze term terug.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (1988) stelt dat onderscheid gemaakt kan worden tussen politieke participatie in enge en in brede zin. De onderscheidende factor tussen deze twee is de beïnvloeding van het overheidsbeleid. Bij politieke participatie in brede zin wordt “niet expliciet gesteld [...] dat participatie gericht moet zijn op beïnvloeding van het overheidsbeleid” (SCP, 1988: 22). In vele definities van onderzoekers komt de component ‘beïnvloeding’ terug. Castenmiller (in: Vorhoren, 2006: 33) beschrijft beïnvloeding in termen van besluitvormingsprocessen: “het gedrag van burgers dat zich richt op de directe of indirecte beïnvloeding van het proces van politieke besluitvorming” (Castenmiller (in: Vorhoren, 2006: 33)). Wat bij deze definitie opvalt, is dat expliciet zowel directe als indirecte beïnvloeding genoemd worden. Hiermee wil de auteur aangeven dat het aantal participatiemogelijkheden ruim is. Ook andere auteurs wijzen op deze directe en indirecte mogelijkheden voor participatie (vgl. Barnes en Kaase, 1979; Van Deth, in: Woerdman, 1999). Andere auteurs benadrukken vooral de beïnvloeding van beleid (vgl. Elsinga, 1985). Zo omschrijft het SCP zelf politieke participatie als “de deelname aan activiteiten die doorgaans gericht zijn op de beïnvloeding van overheidsbeleid” (SCP, 1988: 23).

Uit bovenstaande kunnen voor dit onderzoek relevante componenten van participatie gehaald worden. Hierbij gaat het om ‘activiteiten’ en ‘door burgers’. Waar het bij de laatste component om gaat, is het feit dat het om individuen gaat. In het soort organisatie waar dit onderzoek zich op richt gaat het specifiek om ‘leden en sympathisanten’. Het doel van participatie zoals in het bovenstaande genoemd, beïnvloeding, komt niet overeen met de focus van deze scriptie en is daarom minder relevant. Tevens komt het feit dat geparticipeerd wordt in ‘de politiek’ niet overeen met waar hier naar gezocht wordt. In deze scriptie betreft dat namelijk de organisatie van een politieke partij. Vorhoren (2006: 11) komt met haar omschrijving dichterbij de focus van deze scriptie: “betrokkenheid bij politieke organisaties en initiatieven”. Zij geeft hiermee de volgende component voor een goede, bruikbare definitie, namelijk ‘bij politieke organisaties’.

Deze componenten hebben ertoe geleid dat politieke participatie in dit onderzoek zich beperkt tot *de deelname door de leden en sympathisanten aan activiteiten binnen politieke organisaties*. Hiermee is het ruim gedefinieerd, waarbij ‘activiteiten’ zo breed mogelijk opgevat wordt.

2.1.2 Participatietheorieën

Participatietheorieën vertellen waarom en voor wie politieke participatie belangrijk is. Er zijn twee soorten participatietheorieën (Woerdman, 1999): systeemgerichte en individugerichte participatietheorieën.

Systeemgerichte participatietheorieën

“Volgens systeemgerichte participatietheorieën is politieke participatie belangrijk voor de stabiliteit van het politieke systeem” (Woerdman, 1999: 215). Te weinig participatie zou het democratisch gehalte van de politiek kunnen aantasten. Hierdoor zou de steun voor het politieke systeem in gevaar komen. Te veel participatie zou het politieke systeem kunnen overbelasten, en kan het systeem verstopt doen raken met eisen, die onderling nog eens sterk kunnen conflicteren.

De boodschap van deze participatietheorieën is dat voor een stabiel politiek systeem de politieke participatie niet te groot en niet te klein mag zijn. Er wordt echter niet duidelijk hoeveel participatie gewenst is (Woerdman, 1999).

Individuegerichte participatietheorieën

Volgens individuerichte participatietheorieën is politieke participatie belangrijk voor het individu. Er bestaan twee varianten van dit soort participatietheorieën: ontplooiingstheorieën en instrumentele theorieën (Woerdman, 1999). De eerste variant vertelt dat participatie de ontplooiing van het individu bevordert. Door deel te nemen zouden burgers de politiek leren kennen en waarderen.

Instrumentele theorieën geven aan dat participatie de belangen van het individu bevordert. “De overweging van burgers om deel te nemen in het politieke systeem is, omdat zij in staat worden gesteld de eigen belangen na te jagen” (El Aissatti, 2007: 34). Door participatie sluiten beslissingen van bestuurders beter aan bij de wensen van burgers.

2.1.3 Vormen van participatie

Tussen auteurs bestaat een verschil in de benadering van politieke participatie. Grofweg kunnen zij ingedeeld worden in twee groepen. Aanvankelijk bestond de gedachte dat er een ‘participatiepiramide’ zou bestaan, met aan de basis eenvoudige activiteiten, waaraan veel burgers deelnemen. Richting de top toe zouden vormen van participatie veeleisender worden, waaraan minder burgers mee zouden doen. Het grote verschil tussen politieke actoren wordt hier bepaald door de mate van ‘activeness’: hoeveel inspanning zij stoppen in politieke participatie (Andeweg, 1981). Deze gedachte van een één-dimensionale hiërarchie van participatie-activiteiten heeft plaatsgemaakt voor het idee dat er een zekere arbeidsverdeling ten opzichte van politieke activiteiten bestaat (Andeweg, 1981). In de eerste plaats beperken burgers hun activiteiten vaak tot één beleidsterrein. In de tweede plaats hebben burgers een voorkeur voor bepaalde activiteiten. Er blijken dus verschillende dimensies of stijlen van participatie te bestaan (Andeweg, 1981). In het Engels worden deze dimensies vaak ‘modes’ genoemd.

Verba, Nie en Kim (1978) geven in hun publicatie aan dat participatie zowel uni- als multidimensioneel is. Zij hanteren echter de multidimensionele benadering vanwege het feit dat op deze manier een fijner onderscheid gemaakt kan worden tussen activisten. Uit hun onderzoek komen vier dimensies naar voren.

Stemmen. Stemmen wordt gezien als de meest frequente activiteit van burgers. Deze activiteit heeft een brede uitkomst: het beïnvloedt alle burgers. Het geeft de burgers daarmee een invloedrijk instrument van controle over de overheid. Tegelijkertijd zegt het heel weinig over de voorkeuren van burgers. Stemmen onderscheidt zich van andere vormen van participatie doordat het relatief weinig initiatief vraagt van de burger. De gelegenheid van verkiezingen wordt gecreëerd door de overheid zelf.

Partij-activiteiten. In tegenstelling tot ‘stemmen’ vraagt deze dimensie samenwerking tussen burgers. Via deze weg van participatie kunnen burgers meer informatie geven over hun voorkeuren, vanwege het feit dat ‘partij-activisten’ een meer herkenbare groep is voor kandidaten. Deelname aan partij-activiteiten vraagt wel meer initiatief van de burger en is daarmee een lastigere politieke act dan enkel stemmen.

'Communal activity'. Deze vorm van activiteit combineert twee typen: individuele contacten door burgers met hoogwaardigheidsbekleders en collectieve, 'non-partisan' contacten door groepen over een bepaald onderwerp. Het gaat hierbij om een breder onderwerp dan de persoonlijke problemen. Er moet gedacht worden aan het vertegenwoordigen van een bepaalde groep mensen in de samenleving. Door deze activiteit krijgen de leiders veel informatie.

'Particularized contacts'. Deze laatste vorm van politieke participatie gaat over de burger die als individu contact opneemt met een overheidsbeambte over een specifiek probleem, aangaande zichzelf of zijn familie. Het vraagt een hoop initiatief van de persoon, maar weinig tot geen samenwerking met anderen.

Buiten deze vier vormen werd in het Nederlandse deel van een onderzoek van Verba en Nie een vijfde dimensie herkend, die bestaat uit 'protestactiviteiten' (Andeweg, 1981). Deze activiteiten kunnen zijn het ondertekenen van een petitie, het meedoen aan een demonstratie of het schrijven van een stuk voor in de krant. De reden dat dit in Nederland uit onderzoek kwam, was dat er in andere landen niet gevraagd werd naar protestactiviteiten.

Vele onderzoeken naar politieke participatie constateren 'modes' die in belangrijke mate overeenkomen met de bovengenoemde. Zo ziet ook Woerdman (1999) meerdere vormen: hij geeft aan dat de meest voorkomende vormen van participatie stemmen bij verkiezingen, actie voeren en politici persoonlijk benaderen zijn. De meeste mensen beperken hun participatie aan de politiek tot het stemmen in tijden van verkiezingen. Van actie voeren zijn ook verschillende vormen te herkennen: handtekeningenacties, demonstraties, bezettingen en blokkades. Actie voeren wordt vaak gezien als een laatste redmiddel. Tenslotte zijn er burgers die bestuurders persoonlijk benaderen, bijvoorbeeld door ze te bellen of ze een brief te schrijven. Er zijn daarnaast nog meer vormen van participatie, deze worden echter in zeer beperkte mate gebruikt. Hierbij kan gedacht worden aan het deelnemen aan hoorzittingen of het meewerken aan een verkiezingscampagne van een politieke partij.

Andeweg en Irwin (2002) groeperen politieke participatie in vijf categorieën. Om te beginnen herkennen zij 'informal opinion formation', een categorie gebaseerd op zelfbenoemde actieve participatie in discussies over politieke vragen. Op een informele manier worden meningen gevormd door discussies met elkaar. Dit is de grootste categorie en is in Nederland een stabiele categorie. De tweede categorie is mobilisatie, wat gaat over het contact opnemen met een persoon uit het publieke domein over een politiek of maatschappelijk probleem. Deze categorie is vergelijkbaar met de 'communal activity' van Verba et al. (1978). De derde categorie is een brede, te weten partijparticipatie, waaronder het lidmaatschap van een politieke partij en partijactivisme vallen. Categorie twee en drie zijn minder populair geworden in Nederland. De vierde en vijfde categorie hebben daarentegen aan populariteit gewonnen. Categorie vier is activisme, waaronder het participeren in actiegroepen of deelnemen aan een demonstratie gerekend worden. Deze vorm van participatie heeft aan populariteit gewonnen sinds 1977 (Andeweg en Irwin, 2002). De vijfde en laatste categorie, 'protest potential', draait om het zelf actie ondernemen als een actie van het parlement als oneerlijk of onjuist wordt ervaren. Er kan opgemerkt worden dat deze laatste twee vormen van politieke participatie vergelijkbaar zijn met de protestactiviteiten, zoals die hierboven zijn benoemd.

In de wat oudere literatuur worden sommige van bovenstaande vormen van participatie conventioneel en anderen onconventioneel genoemd. Een voorbeeld van een dergelijke indeling vinden we bij Marsh en Kaase (1979). Zij omschrijven conventionele politieke participatie als "those acts of political involvement directly or indirectly related to the electoral process" (Marsh en Kaase, 1979: 84). Tot conventionele participatiemethodes worden lezen en discussiëren over

politiek, het werken aan maatschappelijke problemen, contact opnemen met politici, mensen overtuigen om hetzelfde te stemmen, het meedoen aan een verkiezingscampagne en het bijwonen van politieke bijeenkomsten gerekend. In datzelfde hoofdstuk wordt onconventionele politieke participatie gedefinieerd als bestaande uit twee onderdelen, namelijk 'protest potential' en 'repression potential'. Deze laatste vorm houdt in dat individuen deelnemen aan repressieve acties. Protestmethoden zijn activiteiten als het schrijven naar een krant, het weigeren van betalen van huur of belastingen, boycotten, persoonlijk geweld, verkeer hinderen, bezetten van gebouwen, tekenen van een petitie, eigendommen beschadigen, onofficiële aanvallen, gebruik van wapens of explosieven en geweldloze demonstraties (Marsh en Kaase, 1979).

Hierop voortbouwend komen Kaase en Marsh (1979) met een indeling van vijf verschillende groepen mensen. Zij herkennen allereerst de *inactives*. Het meest dat deze groep zal doen, is het lezen over politiek in de krant en het ondertekenen van een petitie. Velen doen zelfs deze dingen niet eens. De tweede groep die Kaase en Marsh (1979) herkennen zijn de *conformists*. Deze zullen meer deelnemen via de conventionele wegen. Sommige conformisten zullen ook participeren in campagnes. Deze groep zal echter niet grijpen naar directe politieke actie. Ten derde is er de groep *reformists*. Ook zij zullen op een conventionele manier participeren, maar zij zullen ook gebruik maken van legale vormen van protesten. De *activists* zijn geneigd nog een stapje verder te gaan, door niet-legale vormen van protest te gebruiken. Tot slot zijn er *protesters*. Deze groep gebruikt net als reformisten en activisten ook de illegale praktijkvormen van protest, maar zullen geen legale vormen gebruiken.

Deze scheiding tussen conventioneel en onconventioneel is echter tijdgebonden (Woerdman, 1999). Wat nu gezien wordt als onconventioneel kan over twintig jaar gezien worden als conventioneel. Dit geldt overigens maar voor een aantal. De meesten, zoals stemmen aan de ene kant en het gebruiken van wapens en explosieven aan de andere kant, zullen in een democratie altijd als respectievelijk conventioneel en onconventioneel worden gezien. Het is daarom beter om participatie in te delen naar electorale participatie, zoals stemmen en meewerken aan een partijcampagne, en niet-electorale participatie, zoals demonstreren en het persoonlijk benaderen van politici.

In het bovenstaande heb ik getracht een beeld te geven van de verschillende mogelijkheden van burgers om te participeren in een politieke omgeving. Heden ten dage kunnen we meerdere vormen ontdekken, zoals stemmen, deelnemen binnen partijorganisaties en niet-electorale participatie-activiteiten. Ik heb geprobeerd om te schetsen welke keuzes de burger heeft, waaruit opgemaakt kan worden dat politieke participatie via meerdere kanalen plaats kan vinden. In deze scriptie zal gekeken worden naar een conventionele, electorale activiteit, namelijk 'het deelnemen aan partij-activiteiten', zoals Verba et al. (1978) het noemden.

2.2 Het CDA als vereniging

In deze tweede paragraaf van het theoretisch kader wordt ingegaan op de leden van de vereniging. Allereerst zal ingegaan worden op het concept 'vereniging'. Vervolgens wordt getracht een overzicht te geven van de motieven van leden om een lidmaatschap aan te gaan of te beëindigen. Ten slotte zal worden ingegaan op de actieve participanten in de vereniging (de zgn. vrijwilligers) en hun motivaties.

2.2.1 Vereniging

In het geval van het CDA hebben we te maken met zowel een politieke component als een verenigingscomponent. Deze scriptie richt zich met name op de verenigingskant van de partij, de leden. Het is daarom van belang dieper in te zoomen op 'de vereniging'. "Het belangrijkste verschil tussen een vereniging en andere organisatievormen is de aansturing" (Kuperus, 2007: 24). In een vereniging vindt de aansturing plaats door de leden, op basis van de gedeelde belangen van die leden. Een vereniging verenigt drie verschillende domeinen, te weten het *private* domein, het *publieke* domein en de *markt* (Kuperus, 2007). Verenigingen zijn afhankelijk van de inzet van deze leden en sympathisanten als vrijwilligers bij het in stand houden van de organisatie en het organiseren van activiteiten. Deze leden- (of vrijwilligers-)organisaties zijn niet gelijk aan elkaar, zoals ook tussen NV's organisatievormen kunnen verschillen. Handy (1988) heeft een organisatietynologie van vrijwilligersorganisaties gecreëerd, waar zowel Kuperus (2007) als Meijs (2004) over spreken. Deze typologie gaat uit van drie categorieën van activiteiten die staan voor een type vereniging. "In deze organisatietynologie zijn de domeinen - publiek, privaat en markt - herkenbaar" (Kuperus, 2007: 27).

Door Kuperus (2007) en Meijs (2004) wordt onderscheid gemaakt tussen *campaigning*, *mutual support* en *service delivery*. Deze kunnen ook gezien worden als de kernprocessen van de vereniging. De drie typen kunnen naast elkaar in één vereniging bestaan, waarvan er vaak één dominant zal zijn. Bij *campaigning* draait het om activiteiten op het gebied van beïnvloeding en belangenbehartiging. Hierdoor tracht de vereniging gunstige omstandigheden te creëren voor de leden. Belangen van individuen moeten ondergeschikt gemaakt worden aan belangen van het collectief. *Mutual support*-verenigingen sluiten aan bij de behoefte aan persoonlijke verbanden met gelijkgezinden. Hierdoor ontstaat saamhorigheid, gekoppeld aan waarden en normen. Keerzijde van deze saamhorigheid is het gesloten karakter van de vereniging. Bij *service delivery* tenslotte is het centrale woord 'dienstverlening'. Het aantrekkelijk maken van het lidmaatschap kan de vereniging doen door kwalitatief goede dienstverlening aan te bieden en door te zorgen dat leden een voordeel hebben ten opzichte van niet-leden.

Ook bij het CDA kunnen deze kernprocessen gevonden worden. Zo is het een organisatie die duidelijk belangen behartigt en probeert te beïnvloeden. Uiteindelijk moet met vereende krachten gewerkt worden aan een sterk CDA, waarbij het niet om de individuen draait, maar om de partij. Tevens verenigt het CDA gelijkgezinden, waardoor saamhorigheid en een bepaalde cultuur gecreëerd worden. Tot slot biedt het CDA activiteiten die alleen voor leden toegankelijk zijn. Het dominante kernproces bij het CDA is echter toch vooral de 'campaigning' (Meijs, 2004). Kenmerkend voor de campaigning organisaties is dat het eerder bewegingen zijn dan organisaties, ze worden meer geleid dan bestuurd of gemanaged en als je gelooft in de goede zaak, dan ben je welkom bij de organisatie. Met deze beschrijving heb ik getracht het frame voor leden te schetsen, zodat helder is waar de leden van het CDA in participeren, op welke manier dan ook.

2.2.2 De leden en hun motieven

Een belangrijk kenmerk van verenigingen is dat zij leden hebben. Het woordenboek omschrijft een 'lid' als 'iemand die deel uitmaakt van een groep of vereniging'. In de huidige samenleving zijn veel mensen lid van een vereniging als een sportvereniging, een muziekvereniging of een politieke partij. In politieke context wordt een partijlid omschreven als "diegene die het recht heeft volwaardig te participeren in de interne besluitvorming door stem- en spreekrecht in minimaal het laagste partijechelon" (Hillebrand en Zielonka-Goei, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008).

Politieke partijen hebben behoefte aan leden. Niet in de laatste plaats vanwege de financiën. Leden betalen contributie en dragen op deze manier voor een belangrijk deel bij aan de inkomsten van de partij. De partijkas wordt onder andere gebruikt voor campagnedoelinden. Daarnaast vormt de ledenaanhang het reservoir waaruit zij hun kandidaten putten voor de gekozen, politieke functies. Het gaat hierbij om leden in de gemeenteraad, Provinciale Staten en Staten-Generaal, maar ook om burgemeesters, Commissarissen van de Koningin en bewindspersonen. Tot slot heeft een partij leden nodig om haar organisatie draaiende te houden (Van der Kooij, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 11 augustus 2008).

In de literatuur worden motieven genoemd om een lidmaatschap aan te gaan voor het individu, welke vaak aangeduid worden als de 'informele attracties van het partijlidmaatschap' (Hillebrand en Zielonka-Goei, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008):

- ideologische motieven: in deze opvatting delen mensen een bepaalde visie van de politieke partij of delen de richting van een gevoerd beleid. Deze mensen ondersteunen deze visie door tijd, energie en geld beschikbaar te stellen;
- opportunistische motieven: in dit geval is het motief vooral individualistisch. Mensen worden lid van een politieke partij om carrièreperspectieven te creëren of open te houden;
- sociaalpsychologische motieven: bij dit motief zijn traditie en sociale omgeving van doorslaggevend belang. Mensen hopen door een lidmaatschap status te verwerven, ergens bij te horen, bij de winnende partij te horen of daden te stellen;
- invloedsmotieven: hierbij gaat het om de overweging dat het lidmaatschap met zich meebrengt om deel te nemen aan de interne besluitvorming van de partij.

Een vijfde motief wordt gegeven door de Raad voor het Openbaar Bestuur (oktober 1998) en sluit aan op het individuele niveau van de opportunistische motieven. In haar rapport 'Tussen staat en electoraat' noemt ze dat materiële overwegingen ook een rol spelen in de keuze om lid te worden van een politieke partij. Deze overwegingen worden als volgt omschreven: "leden hopen door het steunen van een partij er (op den duur) zelf materieel op vooruit te gaan" (ROB, oktober 1998: 7).

Naast deze motieven om lid te worden, heeft de ROB (oktober 1998) tevens motieven genoemd om geen lid te worden of om het lidmaatschap te beëindigen. Het gaat hierbij om de volgende vier:

- formele belemmeringen: de door de partijen aan leden gestelde eisen (bijvoorbeeld de contributie)
- ideologische belemmeringen: men kan zich niet (voldoende) vinden in de politiek-inhoudelijke opstelling van een partij
- sociaal-psychologische barrières: het klimaat en de partij(vergaderingen) staan (potentiële) leden tegen
- tijdgebrek: (actief) lidmaatschap eist meer tijd dan men bereid of in staat is aan de partij te besteden.

2.2.3 Actieve leden en hun motieven

Leden van politieke organisaties worden vaak in twee groepen onderscheiden, de actieve en de niet-actieve leden. Niet-actieve leden zijn mensen die behalve hun contributie niets bijdragen aan de organisatie. Actieve leden zetten zich daarentegen actief in tijdens activiteiten die georganiseerd worden door de partij. Deze groep wordt vaak aangeduid als de groep vrijwilligers.

Deze vrijwilligers hoeven overigens niet altijd alleen maar leden te zijn. Het kan ook zijn dat sympathisanten betrokken worden als vrijwilliger. Vaak is er in de afdelingen weinig zicht op het aantal kaderleden. Een onderscheid is te maken naar de mate van activisme (Reussing, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008). Hieronder staat dit onderscheid, gerangschikt van 'minst actief' naar 'meest actief'.

- Leden die een (leden)vergadering van de partijafdeling bezoeken;
- Leden die actief deelnemen aan vergaderingen, in die zin dat ze regelmatig het woord voeren en meedoen aan de discussies op de vergaderingen;
- Leden die regelmatig werkzaamheden voor de afdeling verricht, zoals het deelnemen in het bestuur, leden van de raadsfractie, deelnemers aan werkgroepen en medewerkers aan het afdelingsblad.

In deze scriptie zal uitgegaan worden van alle bovengenoemde vormen van activisme. De eerste vorm zoals hierboven genoemd is relevant in het onderzoek, hoewel het bezoeken van een vergadering meer zegt over de betrokkenheid bij de afdeling dan over de daadwerkelijke actieve participatie. De tweede vorm van activisme is heel lastig te meten. Iedere vergadering zijn er andere onderwerpen, dus waarschijnlijk ook andere mensen die actief deelnemen aan vergaderingen. Voerman en Boogers (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 14 mei 2008) hanteren ook een definitie met verschillende componenten voor actieve deelname aan werkzaamheden voor de afdeling. Zij omschrijven actieve leden als "leden (...) die deelnemen aan partijactiviteiten als het rondbrengen van folders en het bezoeken van partijbijeenkomsten, of die bijvoorbeeld lid zijn van het afdelingsbestuur of van de schaduwfractie". In deze scriptie zal een actief lid van een afdeling worden gedefinieerd als "een lid dat werkzaamheden verricht voor de afdeling". In deze ruime definitie is het element 'werkzaamheden die ten dienste van de afdeling zijn' belangrijk.

Fullagar en Barling (1989 in: Goslinga, 2004) onderscheiden in dit licht formele en informele participatie. Onder formele participatie verstaan zij die vormen van participatie die nodig zijn om de organisatie draaiende te houden. Hierbij moet gedacht worden aan vormen van participatie zoals de functies die leden of sympathisanten als vrijwilliger in of namens de organisatie bekleden. Met informele participatie worden die vormen van participatie bedoeld die niet noodzakelijk zijn voor het voortbestaan van de organisatie, maar die deze ondersteunen. Denk aan het helpen van andere leden en het lezen van het informatieblad. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar beide vormen van participatie. Het betreft functies om het CDA als vereniging op de been te houden of te ondersteunen.

In paragraaf 2.2.2 zijn motieven aangegeven die in de wetenschappelijke theorie naar voren komen om lid te worden van een politieke partij. Voor deze scriptie is het tevens relevant om te zoeken naar motieven waarom leden en sympathisanten participeren of juist niet participeren in de afdeling.

Bales (1996) is één van de auteurs die aangeeft dat er geen eendimensionale verklaring is voor vrijwilligers, maar dat het actief zijn verklaard dient te worden aan de hand van meerdere onderdelen. Uit de literatuur komen drie soorten verklarende factoren naar voren waarom leden en sympathisanten actief participeren in een organisatie. Hierbij gaat het om persoonlijke, omgevings- en organisatiefactoren die verschillen tussen afdelingen kunnen verklaren. Uit onderzoek van Lindeman (1996) komt naar voren dat participatie in vrijwilligerswerk samen hangt met verschillen tussen individuen. Meerdere auteurs hebben onderzoek gedaan naar omgevingsfactoren die verschillen in participatie verklaren. Tot slot herken ik een derde soort motief. Uit meerdere onderzoeken (Torn, 2004; Meijs, 1997; Kuperus, 2007) blijkt dat ook bepaalde organisatiefactoren een rol kunnen spelen in de keuze om actief te participeren in

organisaties. Deze drie zullen in het vervolg van deze paragraaf verder uitgewerkt worden. In het conceptueel kader zal de argumentatie voor de te volgen verklaringsrichtingen uiteengezet worden.

Persoonlijke factoren

De eerste groep factoren is die van de persoonlijke factoren. Hiermee worden factoren bedoeld die kenmerkend zijn voor de groep vrijwilligers. Aangetekend moet worden dat niet iedere vrijwilliger voldoet aan de hieronder genoemde kenmerken. Ook wordt niet getracht een oneindige lijst op te stellen van alle individuele factoren. Een dergelijke lijst zou te lang worden. Geprobeerd is om een indruk te geven van het soort factoren dat onder deze groep valt.

Op het gebied van de individuele factoren die een rol spelen om actief te participeren in een organisatie heeft Lindeman (1996) een waardevol overzicht gegeven, waarin drie soorten verklaringen worden gegeven. Zij beschrijft deze in termen van politieke effectiviteit, politieke burgerplicht en politieke nuttigheid. Volgens de theorie van politieke effectiviteit verschillen mensen in de mate van behoefte aan persoonlijke controle en de grootte van het terrein dat zij willen beïnvloeden. De kans op participatie wordt groter naarmate men het gevoel heeft geen persoonlijke bevredigende controle over politieke processen te hebben en naarmate het politieke systeem voor die persoon belangrijk is. In onderzoek door Renshon (in: Lindeman, 1996) werd de hypothese van politieke burgerplicht niet bevestigd. Tweeënveertig procent van de respondenten voelde een burgerplicht, maar participeerde niet op politiek gebied. Deze motivatie alleen gaf dus nog geen politieke actie. De grondslag voor de theorie van politieke nuttigheid is de 'resource mobilization' theorie. Volgens deze theorie wordt participatie in een sociale beweging bepaald door iemands positie in netwerken en organisaties en door zijn/haar waargenomen kosten en baten van participatie. Actiebereidheid is een functie van doelmotieven (oordeel over actiedoelen), sociale motieven (veronderstelde reacties van belangrijke anderen) en beloningsmotieven (geanticipeerde beloningen en straffen bij participatie). Om daadwerkelijk tot participatie te komen, is de overtuiging nodig dat de eigen participatie helpt het actiedoel te bereiken. Tevens is een gunstige beoordeling van de verwachte kosten-baten ratio nodig.

Uit het onderzoek van Lindeman (1996) blijkt dat een aantal omstandigheden noodzakelijk is voor leden en sympathisanten om politiek te participeren. Een eerste vereiste om vrijwilligerswerk te kunnen verrichten is dat men over een bepaalde hoeveelheid tijd beschikt. Personen hebben een beperkte hoeveelheid tijd tot hun beschikking en hebben factoren die van invloed zijn op tijdsbesteding. Denk aan werk en het hebben van kinderen. Een andere omstandigheid is de eigen ervaring die mensen hebben met het doen van vrijwilligerswerk. Deze personen komen vaker in aanraking met andere vrijwilligers. Als in de omgeving veel vrijwilligerswerk wordt gedaan, resulteert dit in overwegingen om ook vrijwilligerswerk te gaan doen. De derde omstandigheid is de geschiktheid van de persoon voor vrijwilligerswerk. Geschiktheid betekent in dit geval 'fysiek in staat' en 'qua vaardigheden in staat'. Deze laatste hangt samen met opleiding: "menselijk kapitaal wordt immers verkregen via het volgen van scholing en opleiding" (Lindeman, 1996: 39). Uit resultaten komt naar voren dat de mate van deelname toeneemt naarmate "een vrijwilliger over meer vrije tijd beschikt, veel ervaring met vrijwilligerswerk heeft, veel stimulering in de werkzaamheden ondervindt, weinig sociale contacten in de vrije tijd heeft en wanneer een vrijwilliger op zoek is naar een baan" (Lindeman, 1996: 157).

Naast deze omstandigheden volgt ook dat persoonskenmerken een belangrijke rol spelen bij individuele factoren. "Personen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk altruïsme en tegelijkertijd hoog scoren op de kenmerken sociabiliteit en/of extraversie participeren meer in vrijwilligerswerk dan zij die alleen hoog scoren op altruïsme maar niet op de andere

persoonlijkheidskenmerken” (Lindeman, 1996: 59-60, aangepast door TP ter bevordering leesbaarheid).

Evenals Lindeman (1996) hebben ook Constantini en King (1984) groepen motivaties ontdekt. De eerste die zij benoemen is ‘self-enhancement’, oftewel in het eigen belang. Mensen worden actief om de eigen carrière een boost te geven. Een tweede soort motief is ‘sociality’, waarmee bedoeld wordt dat participatie mogelijkheden geeft voor vriendschap, plezier en gezelligheid. Door deel te nemen aan activiteiten van een organisatie kom je in contact met andere mensen. De derde die Constantini en King (1984) noemen zijn ‘purposive’ motieven: motieven om de organisatie te helpen in haar streven de doelen te behalen. De vierde factor die zij noemen is ‘allegiance’, oftewel trouw aan de partij en de partijleiders. De laatste factor die zij noemen is ‘personalist’, dat wil zeggen dat iemand actief is geworden doordat hij / zij gevraagd is door vrienden of kandidaten.

Behalve Lindeman (1996) en Constantini en King (1984) hebben ook andere auteurs persoonlijke factoren die participatie in organisaties verklaren, onderzocht. Deze auteurs zijn echter een stuk gedetailleerder in hun verklaringen en geven daarom een enorme verscheidenheid aan motieven. In vele onderzoeken naar participatie wordt gekeken naar de invloed die de sociaal-economische status heeft (Bales, 1996; Beeghly, 1986; Jones-Correa & Leal, 2001; Wilson, 2000). Deze sociaal-economische status wordt bepaald door inkomen, opleiding en arbeidsmarktparticipatie (Bolt en Ter Maat, 2005). Er bestaat volgens onderzoeken een positieve relatie tussen participatie en deze status. Dat wil zeggen dat iemand met een hoger inkomen, hogere opleiding en / of meer participatie op de arbeidsmarkt waarschijnlijk meer zal participeren als vrijwilliger dan iemand met een lager inkomen, lagere opleiding en weinig participatie op de arbeidsmarkt. Beeghly (1986) gaat nog een stap verder door in zijn stuk redenen te noemen waarom de ‘armen’ de laagste participatiegraad hebben. Het komt erop neer, dat het arme mensen, vanwege hun positie in de maatschappij, ontbreekt aan politieke middelen die onmisbaar zijn voor participatie in een systeem, zoals geld, tijd, energie en opleiding.

Ook Bekkers (2005) noemt in zijn paper het niveau van opleiding een belangrijke voorwaarde voor participatie: “A higher level of education is the most important resource promoting active citizenship” (Bekkers, 2005: 445). Uit zijn statistische analyse blijkt deze sterk te correleren met alle vormen van deelname in een organisatie. Ook de kerkgang is van invloed op vrijwillige deelname: naarmate mensen meer naar de kerk gaan, zullen ze meer betrokken zijn. Volgens Jones-Correa en Leal (2001) heeft kerkgang geen directe invloed op het participatieniveau. Zij gaven wel aan dat de kerkgang indirecte gevolgen kan hebben voor participatie: “Churches matter, but they matter because they function much like other associations, and they share associational characteristics across denominations” (Jones-Correa en Leal, 2001: 763). Daarnaast herkende Bekkers (2005) ook een aantal individuele kenmerken. Zo zijn burgers met een grotere interesse in politiek en met postmaterialistische waardeoriëntaties eerder vrijwilliger voor een organisatie. Ook het empathische vermogen van mensen blijkt een typisch kenmerk van burgers die actief deelnemen in vrijwilligersorganisaties. Bekkers (2005) geeft aan dat de bevinding in lijn is met andere onderzoeken. Inlevingsvermogen is de meest typische karaktereigenschap die vrijwilligers hebben. Een tweede persoonlijke karaktereigenschap die typisch lijkt voor actieve burgers in vrijwilligersorganisaties is een lager niveau van ‘conscientiousness’. Minder geordende en systematische personen doen naar verwachting vaker vrijwilligerswerk dan hun meer bewuste medeburgers. Er bestaat volgens hem een negatieve relatie tussen zorgvuldigheid en betrokkenheid. Een derde persoonlijkheidskenmerk van vrijwilligers is extraversie. Hoewel dit kenmerk niet sterk correleert, blijkt het toch kenmerkend voor vrijwilligers. Tot slot is ‘agreeableness’ een kenmerk dat niet typisch bleek voor actieve burgers. Uit Bekkers’ (2005) stuk kan geconcludeerd worden dat betrokkenheid hoger wordt

naarmate het niveau van opleiding, religiositeit, interesse in politiek en postmaterialistische waarden stijgen.

Omgevingsfactoren

Naast de persoonlijke factoren is de tweede groep factoren die vrijwilligerswerk verklaren te kenmerken als de omgevingsfactoren. Uit verschillende onderzoeken komen drie verschillende factoren die een verklaring vormen voor het participatieniveau in een afdeling.

De eerste factor in de omgeving is de mate van urbanisatie. Deze is uit onderzoek van Bekkers (2005) naar voren gekomen. Het gaat om de verstedelijking van de gemeente. Er zou een negatieve relatie bestaan tussen de urbanisatie en de mate van participatie, oftewel hoe hoger de verstedelijking van een gemeente, hoe minder mensen actief zullen zijn. Concreet betekent dit voor dit onderzoek dat verwacht mag worden dat de meest actieve afdelingen van het CDA afdelingen te vinden zijn in weinig verstedelijkte gebieden.

Reussing (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008) heeft onderzoek gedaan naar verschillende factoren die verklarend kunnen zijn voor participatie. Hij bespreekt een viertal factoren, waaronder de omvang van de gemeente. Reussing (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008) spreekt vooraf de verwachting uit dat er een negatief verband bestaat tussen de omvang van de gemeente en het percentage van de kiezers dat partijwerkzaamheden verricht. De uitkomst van het onderzoek is in de voorspelde richting: hoe groter de gemeente, hoe lager het percentage. Het belang van de factor gemeentegrootte wordt ook aangehaald door Voerman en Boogers (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 14 mei 2008). In hun onderzoeksverslag geven zij aan dat het rekruteren van leden voor functies in of namens de partij beïnvloed wordt door de gemeentegrootte: "Uit een eerste analyse [...] blijkt dat de problemen bij rekrutering van raadskandidaten vooral worden verklaard [...] door gemeentegrootte" (Voerman en Boogers; <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 187).

Hillebrand en Zielonka-Goei (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008) hebben in hun artikel 'In het belang van de partij' getracht om aan te geven hoe afdelingen van politieke partijen meer actieve leden kunnen verwerven. Daarbij hebben zij ook gekeken naar verklaringen voor het huidige participatieniveau. "Een nadere analyse van de gegevens toont aan dat er een negatief verband bestaat tussen de omvang van de afdeling en de participatiegraad: des te groter de afdeling, des te lager de gemiddelde participatie" (Hillebrand en Zielonka-Goei, <http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008: 100) Tot deze conclusie komen ook Glew, O'Leary-Kelly, Griffin en Van Fleet (1995).

Deze laatste twee factoren worden ondersteund door het stuk van Bales (1996). Uit theoretische stukken komen drie factoren naar voren die in de omgeving van afdelingen zijn, die niet individueel gebonden zijn, waar de afdeling zelf ook weinig aan kan veranderen.

Organisatiefactoren

De laatste groep factoren die verklarend kunnen zijn voor participatie is de categorie organisatiefactoren. Deze factoren zijn, in tegenstelling tot de vorige twee categorieën, door de organisatie zelf te beïnvloeden. De individuele motieven en omgevingsmotieven zijn niet of maar in zeer beperkte mate te sturen. In onderstaand gedeelte zal allereerst oriëntatie op de organisatiefactoren plaatsvinden door bevindingen van verschillende auteurs te beschrijven. Deze dienen ter onderbouwing en ondersteuning van het uiteindelijke analysemodel voor de kwalitatieve analyse: het onderscheid tussen programma- en ledenmanagement door Lucas Meijs (2004). Dit onderscheid zal aan het einde van dit onderdeel nader worden toegelicht.

Hillebrand en Zielonka-Goei (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008) hebben op een zeer basaal niveau beschreven wat organisaties kunnen doen om de participatie te verhogen. Zij geven aan dat de beslissing om actief te worden en aan de besluitvorming deel te nemen afhankelijk is van een kosten-batenafweging. Kosten van participatie zijn onder andere de tijd die ermee is gemoeid, een onaantrekkelijke 'vergadercultuur' en het feit dat er een kleine groep betrokken leden de dienst uit maakt. Tot de baten van participatie worden gerekend het gevoel te voldoen aan een burgerplicht, sociale contacten, het gevoel zinvol bezig te zijn en het gevoel invloed uit te oefenen op de besluitvorming in de partij. Aan de organisatie de taak om de kosten te verlagen en de baten te verhogen. Om de kosten te verlagen is het allereerst zaak om de partijcultuur te veranderen, waardoor er minder nadruk gelegd wordt op besluitvorming en meer op discussie en meningsvorming en het betrekken van meer mensen hierbij. Deze conclusies zijn breed en geven een organisatie weinig concrete plannen om te kunnen veranderen.

In andere onderzoeken wordt de nadruk op andere aspecten gelegd. Torn (2004) spreekt in haar scriptie over politievrijwilligers. Hier wordt concreter ingegaan op de vraag wat organisaties moeten doen om de participatie te vergroten en te behouden. Ze beantwoordt de vraag wat de politie heeft gedaan om vrijwilligers te werven, te motiveren en te behouden voor uitvoering van taken door te kijken naar een aantal kritische succesfactoren en komt daarbij tot een aantal aanbevelingen. Een aantal hiervan is tevens van toepassing op de vrijwilligersorganisatie van de politieke partij. In grote lijnen doet zij de volgende aanbevelingen.

Torn (2004) geeft allereerst aan dat vrijwilligersorganisaties nieuwe vormen van vrijwilligerswerk dienen te creëren. Deze nieuwe vormen moeten minder eisen stellen aan de inzet, scholing, ervaring, leeftijd en fysieke conditie van vrijwilligers. Daarmee samenhangend geeft Torn (2004) aan dat deze organisaties een grotere variëteit moeten bieden aan vrijwilligerswerk en moet men helder hebben welke doelen beoogd worden met het vrijwilligerswerk. Deze dienen helder gecommuniceerd te worden met vrijwilligers.

Ten tweede is het voor organisaties die werken met vrijwilligers belangrijk om persoonlijke aandacht te geven en te zorgen voor meer inspraak op het gebied van bijvoorbeeld de planning en de vorming van beleid.

De derde aanbeveling aan vrijwilligersorganisaties is dat ze moeten gaan werken met Human Resource Management (HRM). Hiermee kan worden bereikt dat de talenten van vrijwilligers optimaal benut en ontwikkeld worden. HRM kent vele componenten. Vrijwilligersorganisaties zullen zich vooral richten op de werving, het takenpakket en de opleiding. Voor wat betreft de werving geeft Torn (2004) aan dat gebruik gemaakt moet worden van andere mogelijkheden: "Het verdient aanbeveling om (...) meer gebruik te maken van de mogelijkheden van persoonlijke werving" (Torn, 2004: 71). Tevens moet het proces van werving minder gericht zijn op de inhoud en structuur van het werk, maar moet meer ingespeeld worden op de emotie van het werk. Wat betreft het takenpakket moeten organisaties proberen aan te sluiten op het aanbod van leden en sympathisanten, oftewel de vraag naar vrijwilligers en het aanbod van vrijwilligers moeten meer gematcht worden. Daarvoor moet aan de vraagkant voor elk doel dat met het vrijwilligerswerk wordt beoogd onderzocht worden welke vormen van vrijwilligerswerk het best ingezet kunnen worden. Een ander punt voor de organisatie op het gebied van de functies is dat ze - met het oog op de huidige veranderde maatschappij - de functies dient te splitsen in behapbare en aantrekkelijke stukken. Voor wat betreft de aanbodkant moet geïnventariseerd worden over welke vaardigheden, kennis en inzetmogelijkheden de diverse vrijwilligers beschikken. Vrijwilligersorganisaties dienen tot slot meer aandacht te besteden aan opleiding. Zo kunnen zij vrijwilligers opleiden voor een afgebakend en aantrekkelijk takenpakket, waarmee deze gespecialiseerd raken op een bepaald onderdeel. Hoewel de situatie van de politievrijwilligers

misschien niet geheel vergelijkbaar is met die van vrijwilligers in politieke partijen, kan hieruit wel een les worden getrokken. Het is belangrijk dat er aandacht gegeven wordt aan 'management van vrijwilligers'. Hiermee bedoel ik dat een organisatie helder voor ogen moet hebben wat zij wil met vrijwilligers, wat voor taken zij heeft en dat geprobeerd moet worden de vraag zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij het aanbod van de leden en sympathisanten.

Meijs (1997) geeft in zijn proefschrift aan dat de vrijblijvendheid van vrijwilligerswerk door veel organisaties tegengegaan wordt door een management van vrijwilligers. "Management wordt daarbij gedefinieerd in termen van plannen, organiseren, leiding geven en controleren" (Meijs, 1997: 146). Methodes van de eerste twee termen uit beroepsmatige organisaties kunnen toegepast worden in vrijwilligersorganisaties, maar dan moet wel rekening gehouden worden met een andere aanpak voor de overige twee. Leiding geven en controle in vrijwilligerswerk is gebaseerd op persoonlijke relaties, gedeelde normen en waarden en een beperking van de te verrichten taken. Het is dus van belang om een goede persoonlijke relatie op te bouwen met de vrijwilligers, zodat inzicht verkregen kan worden over de bereidheid tot en invulling van vrijwilligerswerk. Daarnaast moet er overeenstemming zijn over de waarden en normen die in een organisatie gehanteerd worden. Tot slot geeft Meijs (1997) aan dat vrijwilligers betrouwbaarder zijn indien het werk beperkt wordt tot aantrekkelijke en minder veeleisende taken. Daartoe moeten organisaties ook opletten dat ze niet vervallen in administratieve procedures en andere bureaucratische structuren.

Ook heeft Meijs (1997) onderzoek gedaan naar het functioneren van lokale afdelingen van landelijke organisaties. Hij heeft een aantal factoren onderscheiden die veroorzaken dat de lokale afdeling in de eigen omgeving minder goed functioneert. Allereerst geeft hij de verklaring van 'clubbiness': "[dit] geeft aan dat in vrijwilligersgroepen de sociale aspecten belangrijker kunnen worden dan de doelgroep en doelstelling van de organisatie" (Meijs, 1997: 164). De doelgroep en de doelstelling verschuiven teveel naar de achtergrond door een teveel aan gezelligheid. Bij dit aspect geeft hij ook geslotenheid als verklaring. Indicatoren van een gesloten afdeling zijn een eenzijdige leeftijdssamenstelling van de vrijwilligers en leden, geen nieuwe instroom, een snel vertrek van mensen die er even bij zijn geweest en stuivertje wisselen tussen bestuursleden. De tweede verklaring die Meijs (1997) geeft voor het minder functioneren van lokale afdelingen is de samenstelling van het bestuur. Problemen op lokaal niveau worden vaak veroorzaakt door het ontbreken van kwaliteit van de bestuursleden. Afdelingen hebben vaak moeite om voldoende kader te vinden en hebben daarom de neiging om ieder beschikbaar lid in het bestuur te plaatsen. Een ander probleem wat betreft het bestuur is dat het bestuur vaak een uitvoerend karakter heeft. Tot slot is er sprake van een probleem in de doorstroming, die te snel of juist te langzaam gaat.

Kuperus (2007) heeft vanuit haar adviesrol een boek geschreven over overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Het verenigingsleven is in beweging en daar moeten de verenigingen mee om gaan. In het laatste hoofdstuk legt zij de basis voor het managen van vrijwillige inzet. Zij betoogt dat het vrijwilligersmanagement geflexibiliseerd dient te worden. Verenigingen maken daarbij gebruik van instrumenten die in de beroepsmatige omgeving ook gebruikt worden. Er zijn meerdere stijlen om dit management in te vullen. De gewenste stijl wordt bepaald aan de hand van vier typerende aspecten van vrijwilligerswerk, die voortvloeien uit hun onderzoek. Deze vier zijn:

- Vanuit het perspectief van de organisatie
 1. Welke rollen spelen vrijwilligers?

In vrijwel iedere vereniging zijn de volgende basisrollen: representant (is actief in de verenigingsdemocratie); vertegenwoordiger (vertegenwoordigt de organisatie naar

- buiten); organisator (verzorgt activiteiten als ledenavonden en andere evenementen); serviceverlener (verleent individuele diensten aan leden).
2. Hoe is de relatie met de werkorganisatie?
In de praktijk zijn er vier typen relaties tussen vrijwilligers en de werkorganisatie: de gekozen vrijwilliger; de benoemde vrijwilliger; de geselecteerde vrijwilliger; het actieve lid.
 - Vanuit het perspectief van de vrijwilliger
 3. Wat zijn de motieven en kwaliteiten van de vrijwilliger?
Motieven en kwaliteiten lopen enorm uiteen. Er zijn vier typen vrijwilligers, te weten ondernemers (zien het werk als een uitdaging en zijn uit op zelfbevestiging); stimulators (zij hebben behoefte aan acceptatie en erkenning van hun omgeving); dienstverleners (het doen van vrijwilligerswerk is een doel op zich en geeft rust en zekerheid); regelaars (duidelijke afspraken, regels, en het uitoefenen van invloed zijn voor hen van belang).
 4. Op welk niveau van betrokkenheid kan / wil de vrijwilliger beschikbaar zijn?
Volgens Kuperus (2007) zijn er drie niveau's van betrokkenheid, namelijk: eenmalige klussen en projecten; terugkerende klussen en projecten; permanente werkzaamheden.

De gedifferentieerde uitkomsten op deze vragen leiden tot een gedifferentieerd vrijwilligersmanagement. "Iedere vereniging kan enkele basisstijlen van vrijwilligersmanagement ontwikkelen, passend bij de motieven van de grotere groepen vrijwilligers, de rollen die zij spelen, hun mate van betrokkenheid en hun relatie met de werkomgeving" (Kuperus, 2007: 181).

Wat hiervan geleerd kan worden is dat de vereniging inzicht dient te hebben in het aanbod van de vrijwilligers, iets wat ook Meijs (1997, 2004) reeds betoogde. Op basis van deze informatie kan de organisatie haar vraag afstemmen, oftewel haar organisatie en functies zó inrichten, dat het aansluit op wat de vrijwilligers willen doen. Op deze manier krijgt de organisatie een positieve uitstraling. Zeker in het geval van een politieke partij is dat belangrijk. Het motiveert de vrijwilligers omdat ze iets kunnen doen dat ze echt graag willen. De verwachting is dat ook andere leden en sympathisanten hierdoor sneller actief zullen worden. Om deze verandering te kunnen bewerkstelligen zal een culturomslag nodig zijn. Het vraagt om een andere manier van werken en van denken.

Interessant in dit kader is de manier waarop tijdens de Amerikaanse verkiezingen mensen gemobiliseerd worden. Vanuit het CDA hebben meerdere personen in de afgelopen presidentiële verkiezingsperiode een kijkje mogen nemen in deze mobiliserende 'keuken'. Hun ervaringen komen voor een groot deel overeen met deze cultuurverandering. Tijdens Amerikaanse presidentsverkiezingen worden heel veel mensen gemobiliseerd om actief mee te doen in een campagne. Deze mensen melden zich vaak zelf aan bij het bureau. Er wordt vervolgens gekeken wat de beschikbaarheid van deze mensen is en ze worden ingezet op een plaats die geschikt is voor hen. Op deze manier hebben zij het gevoel bij de groep te horen en bij te dragen aan hun ideaal. Door deze mensen in te zetten, kweek je als organisatie ook enorme goodwill. De campagneleider van Bush en Cheney gaf aan dat ze verschrikkelijk blij zijn met alle mensen die iets willen doen. In het campagnebureau zijn bijvoorbeeld vrouwen werkzaam die een paar uur in de week, voor hun werk, komen werken als telefoniste of oudere mensen die twee uur per dag papier komen versnipperen.

Het inzicht hebben in vrijwilligers wordt ook door Bales (1996) als één van de belangrijkste punten van verbetering gezien voor vrijwilligersorganisaties om vrijwilligers te trekken. Hij spreekt minder over de beschikbaarheid van de vrijwilliger - waar Kuperus over sprak - maar geeft aan dat

meer gekeken moet worden naar de persoon achter de vrijwilliger. Zo kan het nuttig zijn om te ontdekken of iemand al vrijwilliger is bij een andere organisatie. Tevens moet gekeken worden naar de motivaties van mensen. Hier kan tijdens wervingscampagnes op ingespeeld worden. Verder onderscheidt Bales (1996) drie fasen waarin mensen kunnen zitten in het vrijwilligersproces. In de eerste fase wil een individu actief worden, maar heeft hij nog geen beslissing genomen om zich te focussen op vrijwilligerswerk. In de tweede fase gaat het individu daadwerkelijk actie ondernemen op deze behoefte. Hij heeft het gevoel dat de wereld oneerlijk is, daar wil hij iets mee doen en besluit vrijwilliger te worden. In de derde en laatste fase neemt het lid daadwerkelijk deel aan vrijwilligerswerk. De belangrijkste les voor vrijwilligersorganisaties is dat ze inzicht hebben in de fase waarin hun leden en sympathisanten zich bevinden en hen 'begeleiden' naar de volgende fase. Indien zij eenmaal actief geworden zijn, wordt de communicatie van belang. De organisatie moet met de leden en sympathisanten blijven communiceren om ze betrokken te houden.

Bovenstaande organisatiefactoren zijn uitingen van 'management van vrijwilligers'. Meijs (2004) gaat in zijn paper in op twee manieren waarop vrijwilligers gemanaged kunnen worden. Hij maakt onderscheid tussen ledenmanagement en programmamanagement. Tabel 1 geeft een samenvatting van de criteria waarop de twee benaderingen vergeleken worden en de verschillende extreme invullingen per managementbenadering.

Tabel 1 Vergelijking tussen programmamanagement en ledenmanagement (bron: Meijs, 2004: 34)

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering
Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers		
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien
Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogen	Interne status bevestigen
- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Het komt erop neer dat ledenmanagement een groep kernvrijwilligers heeft. De taken die zich aandienen worden binnen deze groep vrijwilligers verdeeld. "De organisatie van de werkzaamheden is naar binnen toe georiënteerd: de beslissing wie welke taken op zich neemt, wordt onder de betrokkenen uitgemaakt" (Beullens en Storms, maart 2007: 62). Bij programmamanagement gaat het de omgekeerde weg: eerst worden doelstellingen en de bijbehorende taken vastgelegd, daarna wordt naar de juiste vrijwilligers gezocht. Het werken volgens dit principe is ook terug te vinden in de aanbevelingen die Torn (2004) deed.

Doordat er een groep kernvrijwilligers is die betrokken zijn bij de doelen van de organisatie, zijn de leden meer geïntegreerd in het plaatje. Binnen elke groep is er nood aan overleg over het bepalen van de prioriteiten. Er wordt hierbij gesproken over horizontale integratie. De managers van organisaties die werken met ledenmanagement hebben meestal een collegiale relatie met de leden, en vormen de groep kernvrijwilligers (Beullens en Storms, maart 2007). Programmamanagement wordt meer van bovenuit gecoördineerd, ook wel verticale coördinatie genoemd. Er is bij deze vorm van management daarom sprake van één manager, die de verbinding maakt tussen de organisatie en de uit te voeren werkzaamheden. De relatie tussen de top van de organisatie en de vrijwilligers is minder intens.

De verschillen in deze structurele eigenschappen doen vermoeden dat er ook verschillende culturen actief zijn. Wanneer een organisatie gemanaged wordt via ledenmanagement zal de cultuur sterk zijn, zal een hoge betrokkenheid van de vrijwilliger te zien zijn en zal de homogeniteit tussen de vrijwilligers hoog zijn (Beullens en Storms, maart 2007). De leden kennen elkaar goed en hun motivatie is vaak sociaal georiënteerd. Daarentegen, een organisatie die volgens programmamanagement geleid wordt, heeft eerder een zwakke organisatiecultuur. Hier zal de betrokkenheid en de homogeniteit laag zijn en kent men elkaar minder goed. Motivatie haalt men met name vanuit het doelgerichte (Beullens en Storms, maart 2007). Hierin is het verhaal van Meijs (1997) over 'clubbiness' te herkennen, wat volgens zijn onderzoek een verklaring voor minder functioneren is.

Doordat de banden tussen leden sterker zijn bij ledenmanagement, zijn de instap- en uitstapkosten hoger. Bij programmamanagement heeft de organisatie iets weg van een duiventil (Beullens en Storms: maart 2007): vrijwilligers komen en gaan, afhankelijk van het project waar zij zich mee bezig houden. Na dit project is de vrijwilliger klaar met zijn taken, in tegenstelling tot vrijwilligers in organisaties met ledenmanagement. Er is dan geen duidelijke afbakening van werkzaamheden en de vrijwilliger is dan ook nooit klaar met zijn werkzaamheden (Beullens en Storms, maart 2007). Bij ledenmanagement eert men zijn vrijwilligers bij een jubileum, terwijl van de vrijwilliger bij programmamanagement wordt geëerd bij een goede prestatie. Dit komt overeen met hetgeen door Hillebrand en Zielonka-Goei (<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl>: 19 juni 2008) betoogd werd, om de kosten te verlagen en de baten te verhogen.

Beide stijlen van management hebben te maken met hun omgeving. Een turbulente omgeving vraagt om een sterk aanpassingsvermogen. Organisaties die gebruik maken van programmamanagement moeten 'kort op de bal spelen'. Zij zal zich snel moeten kunnen mobiliseren om zich te laten horen. Organisaties die ledenmanagement aanhangen worden minder door hun omgeving beïnvloed (Beullens en Storms, maart 2007).

In veel verenigingen is ledenmanagement het leidende principe. Er is echter een omslag waar te nemen: veel verenigingen hebben de ambitie om meer bedrijfsmatig en volgens de principes van programmamanagement te gaan werken. Vrijwilligers worden gestimuleerd om op thema een tijdelijke klus uit te voeren (Kuperus, 2007). Meijs (2004) juicht deze omslag toe, zeker in het geval van de campaigning organisaties (zie paragraaf 2.2.1), waar ook het CDA een voorbeeld

van is. In modern vrijwilligerswerk worden andere dingen gevraagd dan in het traditionele vrijwilligerswerk. Deze verschuiving van leden- naar programmamanagement komt neer op flexibilisering van het werk, het werken op projectbasis, korte klussen, werknemersvrijwilligerswerk (Meijs, 2004). Hij geeft aan dat veel campaigning organisaties een transitie moeten maken van ledenmanagement naar programmamanagement, omdat de huidige managementvorm te grote investeringen vraagt van vrijwilligers. Voor deze transitie lijken de volgende opties te zijn (Meijs, 2004: 43):

- “Vergroten van de scheiding tussen mensen die deelnemen aan de meningsvorming en aan het doorzetten zodat niet teveel mensen geweigerd worden om een bijdrage te leveren aan het doorzetten;
- Het maken van kleine, tijdelijke groepen rondom deelthema’s [...] om ervoor te zorgen dat mensen ook zonder lange voorgeschiedenis in de organisatie of erkende externe ervaring een volledige bijdrage kunnen leveren;
- Het realiseren en ‘kant en klaar aanbieden’ van extreem kleine bijdragen;
- Eigen ‘verticale’ groepen maken die met nieuwe methoden bijdragen aan de doorzet van de standpunten”.

Dit onderscheidt tussen programmamanagement en ledenmanagement is vooral theoretisch beschreven door Meijs (2004). In dit onderzoek zal de kwalitatieve analyse van de vijf cases plaatsvinden op basis van dit onderscheid. Er zal per case bekeken worden van welke vorm van vrijwilligersmanagement sprake is. Een combinatie van beiden is uiteraard ook mogelijk. Sterker nog: Meijs (2004) juicht het toe als ledenmanagement ‘opengeboken’ wordt door programmacomponenten, zoals de flexibilisering van het werk en het werken in projectvorm. Tabel 1 zal daarom dienen als analysekader voor de losse cases, uiteraard voorzien van commentaar en toelichting. In hoofdstuk vijf zal gereflecteerd worden op deze vijf separate analyses en zal ik tot een samenhangende conclusie komen.

2.3 Conceptueel kader

In de laatste paragraaf is getracht een schets te maken van de beschikbare literatuur op het gebied van verklaringen van leden en sympathisanten om actief deel te nemen in vrijwilligersorganisaties. De verklaringen kunnen ingedeeld worden in drie categorieën.

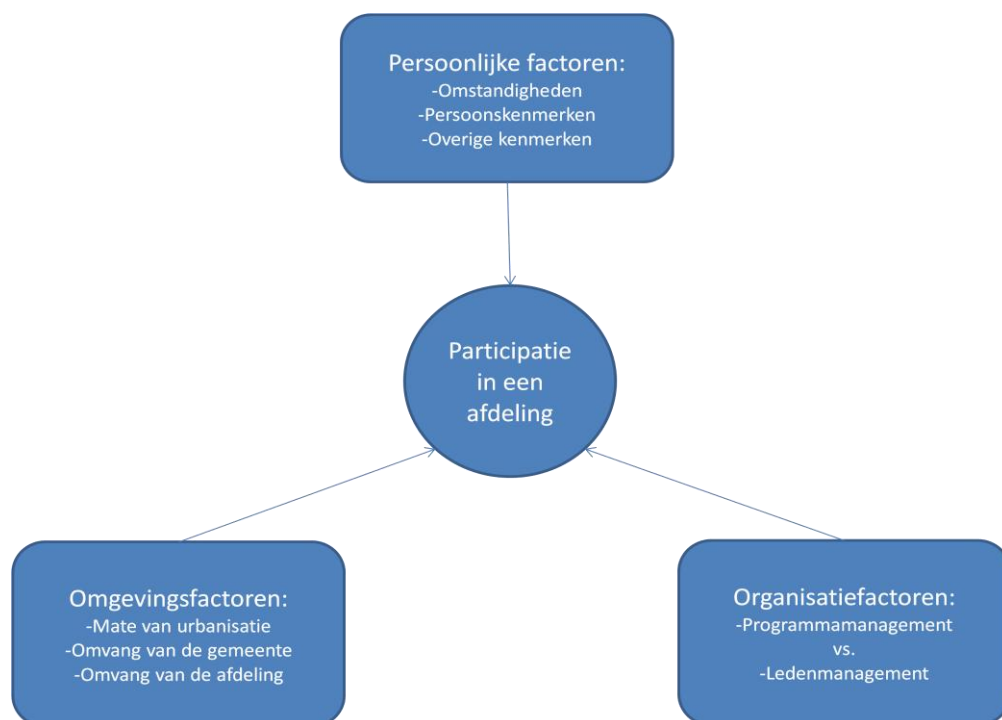
Allereerst zijn er de persoonlijke factoren die een rol spelen in de keuze van individuen om actief te participeren. Deze categorie is door de organisatie lastig te beïnvloeden. Bij persoonlijke factoren gaat het om de ‘omstandigheden’ van individuen, de persoonskenmerken en overige kenmerken. Voorbeelden van omstandigheden zijn tijd, opgedane ervaring in andere organisaties en sociaal-economische status. Persoonskenmerken die positief verband houden met participatie zijn altruïsme en empathie. De overige kenmerken zijn kerkgang en interesses van de personen.

Ten tweede zijn er de omgevingsfactoren die aangetoond verband houden met actieve afdelingen. Het gaat hierbij om zaken die individu-overschrijdend zijn, maar waar de organisatie mee van doen heeft zonder invloed uit te kunnen oefenen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de mate van urbanisatie verband houdt met activisme: hoe hoger de mate van urbanisatie van een gemeente, hoe lager het activisme. Ook de omvang van de gemeente is van invloed op het niveau van participatie. Hier is een negatief verband te leggen volgens de literatuur: hoe groter de

gemeente, hoe lager de participatie. Tot slot is de omvang van de afdeling van invloed op de participatiegraad, met wederom een negatief verband.

Ten derde en laatste worden organisatiefactoren genoemd als verklaring van de participatiegraad. Hierbij gaat het in grote lijnen om de vraag in hoeverre er invulling is gegeven aan vrijwilligersbeleid. In dit vrijwilligersbeleid, dat samenhangt met Human Resource beleid, is het afstemmen van de vraag naar en het aanbod van vrijwilligers een zeer belangrijk onderdeel. Het splitsen van functies is een belangrijke aanbeveling die meerdere auteurs gaven. Een ander onderdeel van een vrijwilligersbeleid is het verkrijgen van inzicht in de leden en sympathisanten, hun mogelijkheden en kwaliteit en het communiceren met hen.

Schematisch komt het conceptueel kader, met de verklaringen voor participatie in een afdeling, er als volgt uit te zien.



Figuur 1 Schematisch overzicht van de verklaringen voor participatie

Er zal - vanwege de beperktheid van het onderzoek - een keuze gemaakt moeten worden voor de verklaringlijnen die gevolgd gaan worden. Naar aanleiding van de benchmark zal gesproken worden met bestuursleden van de vijf best presterende afdelingen om verklaringen te zoeken voor het succes van hun afdeling. In deze gesprekken zal niet ingegaan worden op de individuele verklaringen van leden en sympathisanten om te participeren in de afdeling. Daarmee mag deze categorie verklaringen niet uitgevlakt worden. Indien tijdens een gesprek blijkt dat deze factor toch een grote rol speelt, zal er in het verslag melding van gemaakt worden. Het zal echter niet de eerste verklaringlijn zijn die gevolgd gaat worden.

In dit onderzoek zullen vooral de tweede en derde verklarende factor gevolgd gaan worden. In het geval van de omgevingsfactoren zijn harde gegevens beschikbaar. De mate van urbanisatie wordt verkregen via het Centraal Bureau voor de Statistiek, evenals de omvang van de gemeente. De omvang van de afdeling kan verkregen worden via de ledenadministratie van het CDA. Via statistische berekeningen kan eventueel ontdekt worden of er een verband bestaat tussen de genoemde factoren en het succes van de afdelingen wat betreft activeren van leden en

sympathisanten. De laatste groep verklaringen zal gezocht worden in de gesprekken die gehouden worden met de leden van het afdelingsbestuur. Er zal gekeken worden in hoeverre de afdelingen gebruik maken van een vorm van vrijwilligersmanagement.

Deze twee groepen van verklaringen kunnen echter niet vergeleken worden met elkaar, aangezien er sprake is van twee geheel verschillende 'datasets'. Door de kwantitatieve analyse kunnen de omgevingsfactoren getoetst worden op hun verklaarde variantie. Voor de organisatiefactoren is dit niet mogelijk, omdat hier geen cijfermatige data beschikbaar is en dus geen 'verklaarde variantie' vast te stellen is.

3. Het Christen Democratisch Appèl

In dit hoofdstuk beschrijf ik de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Het zal gaan om een beschrijving van het Christen Democratisch Appèl (CDA), de grootste politieke partij van dit moment. Ik begin met een uiteenzetting over de ontstaansgeschiedenis van de partij. Vervolgens zal de grondslag van het CDA aan de orde komen, met daarbij een positionering ten opzichte van de andere politieke partijen. Tot slot zal ik ingaan op de opbouw van de partij, waarin aandacht geschonken zal worden aan de structuur van de partij.

3.1 Het ontstaan van de partij

Het CDA is een relatief jonge partij. Op 11 oktober 1980 fuseerden de partijen ARP (Anti-Revolutionaire Partij), CHU (Christelijk-Historische Unie) en KVP (Katholieke Volkspartij) tot deze christen-democratische partij. Ieder van deze drie partijen had een lange, eigen geschiedenis, maar de drie partijen hadden ook samen een geschiedenis. Al voor de Tweede Wereldoorlog werkten de ARP, CHU en RKSP (voorganger van de KVP) samen in diverse kabinetten.

De Anti-Revolutionaire Partij (ARP) en de Christelijk-Historische Unie (CHU)

De ARP die in 1980 met de andere twee partijen samenging, stamde rechtstreeks af van de in 1879 opgerichte ARP. Het was daarmee de oudste politieke partij van Nederland. Abraham Kuiper had een groot aandeel in de oprichting van deze eerste politieke partij en werd voorzitter van het Centraal Comité van Anti-Revolutionaire kiesverenigingen (Koole, 1992). Binnen enkele jaren ontstonden er echter haarscheurtjes in de partijorganisatie door verschillen van mening tussen de fractie in de Kamer en de partij. Deze problemen zouden leiden tot een splitsing van de partij. De fractieleider van de ARP in de Kamer, Lohman, verliet de partij in 1894 en ging banden aan met de 1886 opgerichte anti-Kuiperiaanse en antipapistische Christelijk Historische Kiezersbond (1903) en met de 1898 in het leven geroepen Bond van Kiesverenigingen op Christelijk-Historische Grondslag in de provincie Friesland (1908). Hieruit ontstond de zeer los georganiseerde Christelijk-Historische Unie (1908) (Koole, 1992).

Hoewel de ARP formeel niet meer en niet minder dan een verbond van kiesverenigingen was, werd de ARP in de praktijk zeer centraal geleid. Ook onder Colijn, die de ARP tijdens het interbellum leidde, bleef dit zo. Na de Tweede Wereldoorlog mochten de leiders Schouten en Bruins Slot minder overheersend zijn dan hun voorgangers, zij hadden nog steeds een groot overwicht. De CHU behield haar losse karakter ook in de decennia na de oprichting, de leider heeft nooit een vergelijkbare macht als in de ARP gehad. "Maar het club-karakter heeft afgedwongen uniformiteit in de organisatie altijd verhinderd" (Koole, 1992: 41).

De Katholieke Volkspartij (KVP)

De KVP is de opvolger van de vooroorlogse Rooms Katholieke Staatspartij (RKSP, 1926), die zelf weer voortkwam uit de in 1904 opgerichte Algemene Bond van Rooms-Katholieke Kiesverenigingen. De reden van het late verenigen van Katholieken is de terughoudende opstelling - in politiek opzicht - vanwege het feit dat ze tot 1848 als tweederangsburgers getypeerd werden. Reeds in 1897 werd een program - opgesteld door Schaeppman - door een vergadering van afgevaardigden van Rooms-Katholieke kiesverenigingen goedgekeurd, waarna

in 1904 een initiatief werd genomen tot de oprichting van de Algemene Bond, die een federatief karakter had. In 1926 ontstond er één centrale organisatie, de RKSP, die in de loop van de jaren steeds meer gecentraliseerd werd. Politiek-inhoudelijk was vanaf het allereerste begin de leiding in handen van de Kamerfractie. Ook na de Tweede Wereldoorlog, toen de partij verder ging als de Katholieke Volkspartij, bleef de structuur gehandhaafd (Koole, 1992).

Het samengaan van de drie partijen

Als gevolg van de ontzuiling en de ontkerkelijking van de maatschappij, liep de kiezersaanhang vanaf de tweede helft van de jaren zestig terug. Er gingen daarom stemmen op voor een samenwerking tussen de drie partijen. In 1967 begonnen de eerste officiële gesprekken tussen de drie partijen over een mogelijke samenwerking. Deze formele contacten leidden tot het eerste ideologische document '*Op weg naar een verantwoordelijke maatschappij*', dat in 1972 door de Contactraad opgesteld werd (Koole, 1992). In het land werd enthousiast gereageerd en in gemeentes en provincies werd samengewerkt tussen de drie partijen. In 1973 werd dan ook een pre-federatief verband aangegaan. Twee jaar later werd het eerste partijcongres gehouden, waar men inging op de grondslag van de nieuwe partij. Hetzelfde jaar nog werd de actie '*Wij horen bij elkaar*' gestart, die erop gericht was om niet alleen aan de top, maar ook aan de basis van de partij gestalte te geven aan de samenwerking. Het CDA werd daarmee de breed gedragen christen democratische volkspartij die het zo graag wilde worden. Een belangrijke stap in de richting van de fusie was het besluit om bij de verkiezingen van 1977 met een gezamenlijke, in elkaar geschoven kandidatenlijst te komen. De laatste stap in het fusieproces was het fusiecongres op 11 oktober 1980. "En zo werd het na heel veel moeizame, maar ook vruchtbare, besprekingen toch 11 oktober 1980, de dag waarop het CDA kon worden opgericht. KVP, ARP en CHU hadden even tevoren hun opheffingscongressen gehouden, het CDA, als één partij, kon van start gaan" (<http://www.cda.nl>; 26 juni 2008).

Hoewel in de jaren na de oprichting verschillende rapporten zijn verschenen over de vraag, hoe het CDA de vertaalslag kan maken van de christen-democratische beginselen naar de praktische politiek, is de politieke koers van het CDA door de jaren heen gelijk gebleven.

3.2 Inhoudelijke positionering

Nu een beeld geschetst is van de historie van de partij, is het nodig om de partij inhoudelijk te positioneren. Hiertoe zal allereerst de grondslag van de partij, samen met de uitgangspunten uiteengezet worden. Deze zijn door de partij zelf opgesteld. Men probeert deze ideeën te vertalen naar de hedendaagse politiek. Vervolgens zal de positie ten opzichte van andere politieke partijen besproken worden. Het zal hierbij vooral gaan om landelijke partijen, aangezien gemeentelijke politieke partijen, vanwege hun uiteenlopende karakter en uitgangspunten, moeilijk te typeren zijn.

3.2.1 Grondslag en uitgangspunten

Het CDA is een confessionele politieke partij. "Confessionaristen stellen een bepaald geloof voorop in het persoonlijke en maatschappelijke leven" (Woerdman, 1999: 193). Het christelijke evangelie geldt voor de partij als grondslag en inspiratiebron voor het zoeken naar oplossingen van hedendaagse problemen. Vanuit deze grondslag is het Program van Uitgangspunten geschreven. In het Program van Uitgangspunten vormen vier kernbegrippen de leidraad voor het

handelen van het CDA: publieke gerechtigheid, gespreide verantwoordelijkheid, solidariteit en rentmeesterschap.

Publieke gerechtigheid

De omschrijving die het CDA zelf geeft aan publieke gerechtigheid, luidt als volgt: “De omstandigheden scheppen, waaronder mensen en hun maatschappelijke verbanden hun verantwoordelijkheid kunnen onderhouden” (CDA, 1993: 13). Het is een taak van de overheid om een omgeving te creëren waarin mensen zelf hun verantwoordelijkheid kunnen nemen en kunnen houden. De overheid moet zelf ook haar verantwoordelijk nemen. Ze moet een bestaansminimum garanderen waarin burgers hun gespreide verantwoordelijkheid waar kunnen maken. De opdracht die het CDA zichzelf en de overheid meegeeft kent verschillende dimensies. De verantwoordelijkheid moet gerespecteerd en beschermd worden door de overheid. Tevens moet zij de rechtsorde handhaven en meehelpen de internationale rechtsorde op te bouwen. Burgers en hun instellingen moeten de zekerheid hebben van bescherming van politieke rechten, vrijheidsrechten en sociale rechten.

Gespreide verantwoordelijkheid

Dit tweede kernbegrip duidt op het feit dat het CDA een samenleving nastreeft, waarin mensen niet alleen voor zichzelf zorgen, maar ook zorg dragen voor hun medemens. De overheid dient ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen en het uitvoeren daar ligt, waar deze het best genomen kunnen worden én zo dicht mogelijk bij mensen. Voor de overheid betekent dit dat zij de ruimte die hiervoor nodig is, waarborgt. Als andere krachten, zoals bureaucratie, winst- en technocratisch denken, deze ruimte dreigen aan te tasten, moet de overheid beschermend optreden. Tevens zal zij mensen moeten stimuleren tot het dragen van verantwoordelijkheid.

Solidariteit

Bij solidariteit gaat het om betrokkenheid tussen generaties en tussen arm en rijk. De boodschap is dat we niet voor onszelf alleen leven, maar in onze relaties andere mensen ondersteunen. De opdracht tot solidariteit is in de eerste plaats bestemd voor burgers en maatschappelijke organisaties. “Van de sterken mogen offers gevraagd worden voor de zwakken” (CDA, 1993: 14). Deze offers behelzen zorg en geld. De overheid garandeert de vloeren in de sociale zekerheid en dient burgers en maatschappelijke organisaties te motiveren het hunne daaraan toe te voegen. Solidariteit moet georganiseerd worden door sociale menselijke verhoudingen.

Rentmeesterschap

Rentmeesterschap houdt in dat de mens zorgvuldig om moet gaan met de haar geboden omgeving. Het gaat hierbij niet alleen om het milieu, maar ook de omgang met talent op het gebied van wetenschap, techniek, arbeidsverdeling of cultuurvorming. Hier mag de mens op dit moment van genieten, maar hij / zij heeft ook als taak om deze omgeving te bewaren voor toekomstige generaties. De overheid moet bevorderen dat de mensen zich als goed rentmeester gedragen. Daarnaast heeft de overheid haar eigen taak om een goed rentmeester te zijn: “het bevorderen van het benutten van gaven en talenten van alle burgers en het op orde hebben van haar eigen financiën” (www.cda.nl: 1 juli 2008).

3.2.2 Positionering in de politieke omgeving

In deze paragraaf zal het CDA als politieke partij in het politieke landschap gepositioneerd worden. Hierbij zal gekeken worden naar verschillende indelingen die gebruikt worden en wordt het CDA gepositioneerd ten opzichte van andere politieke partijen. Allereerst zal een zeer brede

indeling gemaakt worden tussen de soorten ideologieën, zoals deze in de Nederlandse situatie van toepassing zijn. Vervolgens worden de meest gebruikte indelingen toegepast: links - rechts, confessioneel - niet-confessioneel, conservatief - progressief. Van tevoren dien ik op te merken dat deze indelingen betrekkelijk zijn. Er is over de indelingen genoeg op te merken. De politieke partijen bergen, door hun grootte, veel verschillende meningen in zich. Hierdoor zal er ook binnen een politieke partij een continuüm te maken zijn, waarop leden geplaatst kunnen worden. Dit maakt een eenduidige indeling lastig. Daarnaast veranderen politieke partijen nog wel eens van mening of blijkt in de praktijk niet uitvoerbaar wat ze uitdragen, omdat ze deel uitmaken van een coalitie.

Ideologieën in de Nederlandse situatie

“De meest samenhangende verschijningsvorm van opvattingen over hetgeen de overheid behoort te doen is de ideologie” (Daemen, 1981: 51). Traditioneel kunnen drie grote ideologieën genoemd worden: het liberalisme, het socialisme en de christen-democratie. Binnen elk van deze hoofdstromen zijn er afsplitsingen en splinters aan te treffen. Ik zal mezelf beperken tot deze drie.

Liberalisme

De liberale stroming heeft als uitgangspunten: individuele rechten en individuele vrijheden. Mensen hebben volgens liberalen onvervreembare individuele rechten, zoals recht op leven, vrijheid en eigendom. Ze hechten daarom veel waarde aan de rechtsstaat. Daarnaast hechten zij waarde aan individuele vrijheden, zoals economische vrijheid. Liberalen willen minder overheid en meer markt (Woerdman, 1999). De overheid treedt alleen op, als de maatschappij zelf niet tot aanvaardbare oplossingen kan komen. Een punt waarop liberalen verschillen van de socialisten is het bestaan van tegenstellingen. Volgens de liberale stroming is er geen fundamentele tegenstelling te ontdekken. In de Nederlandse situatie wordt de VVD als belangrijkste liberale partij gezien.

Socialisme

Het socialisme gaat uit van één tegenstelling, namelijk de tegenstelling tussen arbeid en kapitaal, die het hele sociale leven overheerst (Daemen, 1981). De constante strijd tussen arbeid en kapitaal heeft onze maatschappijstructuur voortgebracht. Socialisten proberen via de politiek en overheid deze strijd meer in het voordeel van de arbeidersklasse te doen verlopen. Een kapitalistische samenleving is volgens hen ongunstig. Met dit maatschappijbeeld in het achterhoofd, hebben socialistische partijen twee uitgangspunten gemeen: economische gelijkheid en kritiek op de vrije markteconomie. Gelijkheid is in het socialisme een uitdrukking van solidariteit (Woerdman, 1999). Verder creëert het marktmechanisme een economische ongelijkheid, waardoor overheidsingrijpen nodig is. Toch verwerpen socialisten de markt niet, maar zoeken zij een balans tussen overheidsingrijpen en marktwerking. De PvdA is in Nederland de grootste socialistische partij, hoewel bij de afgelopen verkiezingen de SP zodanig veel stemmen heeft gehad, dat het bijna net zo groot is als de PvdA.

Christen-democratie

De christen-democratie, de ideologie van het CDA, bevindt zich tussen deze twee posities in. Hierbij gaat het niet zozeer om de hang naar het politieke centrum, maar meer om de combinatie van liberale ideeën en socialistische ideeën. Christen-democraten aanvaarden het recht op eigendom, dat één van de grondslagen is van het liberalisme, maar niet elke vorm van eigendom is zonder meer aanvaardbaar. Zodoende keerden groepen christen-democraten zich tegen het kapitalisme. Reden hiervoor is de eigen opvattingen over de gewenste sociale verhoudingen (Daemen, 1981). Een overeenkomst tussen liberalen en christen-democraten is het geloof in de natuurlijke harmonie en orde in de samenleving. Ook christen-democraten geloven niet in één tegenstelling in de maatschappij, zoals socialisten de scheiding tussen arbeid en kapitaal zien.

De ordening van de samenleving laten christen-democraten over aan de maatschappij zelf. Het mensbeeld van deze ideologie is negatief, en daarom dient de overheid in te grijpen in maatschappelijke processen en verhoudingen.

Links - rechts

De indeling van politieke partijen op het continuüm van links naar rechts is de meest bekende manier om politieke opvattingen te duiden. De oorsprong van de begrippen ligt in het Franse parlement ten tijde van de Franse Revolutie (1789) (Woerdman, 1999). Links van de voorzitter zaten burgers die veranderingen wilden, rechts zaten adel en geestelijkheid, die geen verandering wilden. Daarom wordt 'links' gerelateerd aan progressief en veranderingsgezind en 'rechts' aan conservatief en behoudend. Mensen werken heel makkelijk met de begrippen 'links' en 'rechts'. Links betekent in economisch opzicht de beperking van vrijheid en in niet-economisch opzicht vrijheid. Rechts daarentegen betekent in economisch opzicht vrijheid en in niet-economisch opzicht de beperking van vrijheid. In de praktijk wordt ook vaak de categorie middenpartij erbij genoemd. Deze partij bevindt zich tussen de beide uitersten in. Deze indeling is nogal omstreden en niet altijd scherp te maken. In de huidige situatie zouden de SP, GroenLinks, de PvdA en tegenwoordig ook de ChristenUnie als links omschreven worden, zouden D66, Partij voor de Dieren en het CDA de middenposities innemen en worden de SGP, VVD, Verdonk en PVV rechts genoemd.

Confessioneel - niet-confessioneel

"Confessionalisme betreft de opvatting dat het geloof zowel in het persoonlijk leven als in de samenleving vooropgesteld moet worden" (Woerdman, 1999: 157). Confessionele partijen baseren zich bij hun programma en stellingname op het geloof of ze gaan uit van de Bijbel. Het CDA is één van de confessionele partijen, samen met de ChristenUnie en de SGP. Niet-confessionele partijen, de overige acht partijen, baseren hun programma op andere overtuigingen dan religieuze. GroenLinks is echter wel een partij die is ontstaan uit het samengaan tussen confessionele (katholieke PPR en protestantse EVP) en niet-confessionele partijen (communistische CPN en PSP), maar is verder gegaan als een niet-confessionele partij.

Conservatief - progressief

Vaak worden de begrippen conservatief en progressief gebruikt in plaats van respectievelijk rechts en links (Woerdman, 1999). Progressief betekent veranderingsgezind, conservatief is behoudend. Er kan echter ook op een ander onderscheid tussen conservatief en progressief geduid worden. Het gaat dan om de mate waarin de partijen het overheidsbeleid willen gebruiken om de persoonlijke vrijheid van mensen aan banden te leggen. Bij conservatief denkt men aan partijen die uitgaan van een sterk sturende staat. De overheid dient daarbij normen te handhaven. Vooral de confessionele partijen (ChristenUnie, SGP, CDA) voldoen aan deze omschrijving. Progressief zijn in dit geval partijen die uitgaan van een zo groot mogelijke vrijheid, de staat moet zich niet bemoeien met hoe mensen willen leven. Bijvoorbeeld D66, GroenLinks en de PvdA worden in deze opvatting progressief genoemd.

3.3 Opbouw van de partij

In deze paragraaf zal de interne partijorganisatie beschreven worden. Dit heeft tot doel de verhoudingen binnen de partij helder maken. Hiermee hoop ik een beeld te geven van de context in de organisatie, waar het onderzoek zal gaan plaatsvinden. Hiertoe wordt allereerst de structuur

van het CDA als organisatie uiteengezet. In deze paragraaf worden de verschillende onderdelen beschreven. Vervolgens worden de verhoudingen tussen deze onderdelen benoemd.

Het Christen Democratisch Appèl is een brede, diverse organisatie. Mensen associëren het CDA met de politiek. Gedeeltelijk berust dit beeld op de waarheid, maar er zit een organisatie achter deze politiek. Het CDA heeft twee onderdelen: een verenigingsonderdeel en een politiek deel. In de studie van Koole (1992) wordt onderscheid gemaakt tussen de partijorganisatie en de 'partij in brede zin'. Onder partijorganisatie wordt de hiërarchische organisatie van afdelingen, regionale organen, partijraad, congres, partijbestuur enz. verstaan. Met 'partij in brede zin' bedoelt Koole de partijorganisatie, de fracties en de neveninstellingen. In deze paragraaf zal de partij in brede zin besproken worden.

De partijorganisatie bestaat uit de hierna genoemde onderdelen. Het hart van het CDA wordt gevormd door de *gemeentelijke afdelingen*. In bijna iedere gemeente in Nederland is een CDA-afdeling te vinden. Deze gemeentelijke afdelingen brengen het christen democratische gedachtegoed op lokaal niveau in de praktijk. Ze doen dit door bijeenkomsten te organiseren over zaken die spelen in de directe leefomgeving van mensen, door een internetsite en een ledenblad. Een CDA-lid is automatisch ook lid van de gemeentelijke afdeling. Leden kunnen in de eigen afdeling stemmen over de kandidatenlijst voor de raadsverkiezingen, het gemeenteprogramma en de samenstelling van het afdelingsbestuur. Ook spelen de gemeentelijke afdelingen een rol tijdens de verkiezingscampagnes van het CDA.

De *provinciale afdelingen* zijn de verbinding tussen de gemeentelijke afdelingen en het landelijk bestuur. De provinciale afdelingen ondersteunen de gemeentelijke afdelingen met trainingen, advies en ondersteuning tijdens verkiezingscampagnes. Leden kunnen in hun provincie stemmen over de kandidatenlijst, het verkiezingsprogramma van de provincie en de voorzitter van de provinciale afdelingen.

Het *Partijcongres* wordt gevormd door de leden. De algemene vergadering van het CDA is daarmee het hoogste orgaan binnen de partij. Dit Partijcongres komt twee maal per jaar centraal in het land bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten krijgen de leden de gelegenheid om vragen te stellen aan de voorzitters van de Eerste en Tweede Kamerfracties en de delegatieleider in het Europees Parlement. Het toetsen behoort tot de taken van het Congres, evenals het beslissen over (CDA, *Dit is het CDA*: 14):

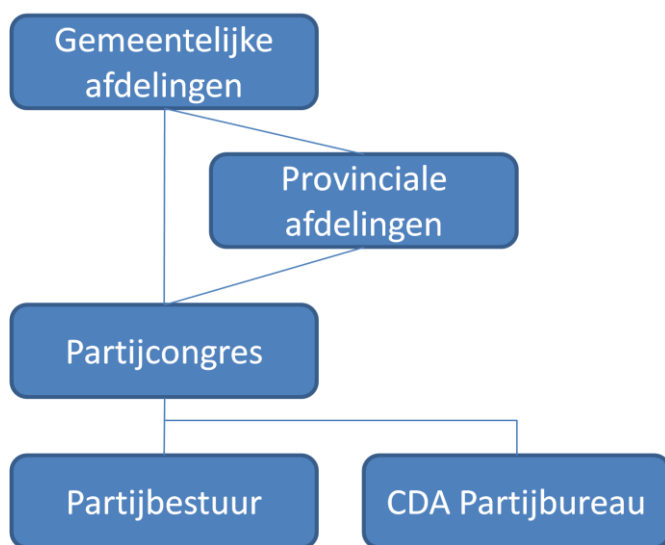
- het Program van Uitgangspunten
- het landelijk verkiezingsprogramma
- de kandidatenlijsten Eerste en Tweede Kamer, Europees parlement
- de lijsttrekkers Eerste en Tweede Kamer, Europees parlement
- de vicevoorzitters
- de vrijgekozen leden partijbestuur.

Het *Partijbestuur* bestuurt het CDA en bestaat uit het Dagelijks Bestuur, de voorzitters van de provinciale afdelingen en de overige, rechtstreeks door het Partijcongres gekozen, leden. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de partijvoorzitter, de vicevoorzitters en vier vrijgekozen leden, waarvan twee als secretaris en penningmeester. De belangrijkste taak van het bestuur is het zorg dragen voor een goede organisatie van de partij en het voorbereiden van besluiten die op het Partijcongres genomen worden. Verder is het Partijbestuur verantwoordelijk voor het uitvoeren van de besluiten van het Partijcongres. Daarnaast bepaalt het Partijbestuur een aantal onderwerpen waarover binnen de partij gediscussieerd wordt. Tot slot is het bestuur verantwoordelijk voor de samenstelling van de landelijke advieskandidatenlijsten.

Het *CDA bureau* is er om de vereniging optimaal te laten functioneren. Ruim 55 mensen zijn in dienst om de afdelingen te ondersteunen. Er zijn vier sectoren op het partijbureau, te weten (*CDA, Dit is het CDA*: 15):

- Politiek/Bestuur (inhoudelijke ondersteuning Partijbureau, juridische zaken, onderhouden contacten met de landelijke fracties en maatschappelijke organisaties);
- Communicatie (websites, ledenblad, evenementen, ledenwerving en ledenzorg, permanente campagne, pers- en publieksvoorlichting);
- Financiën & interne organisatie (ledenadministratie, contributieadministratie, systeembeheer en facilitaire en personeelszaken);
- Human Resource Management/Steenkampinstituut/Partijontwikkeling (scholing, training, HRM, ontwikkelen nieuwe initiatieven).

Als deze onderdelen gecombineerd worden, krijgen we onderstaande figuur. Het partijcongres is formeel het hoogste orgaan van de partij. Deze wordt echter gevormd door de leden, die onderdeel zijn van gemeentelijke en provinciale afdelingen. Het komt er dus op neer dat deze in het figuur boven het Partijcongres staan. Daarbij staan de provinciale afdelingen tussen de provinciale afdelingen en de landelijke afdeling in. Het partijbestuur staat in dienst van het partijcongres en is daarom onder het congres geplaatst. Het CDA partijbureau is ondersteunend en is als stafonderdeel in de organisatie neergezet.



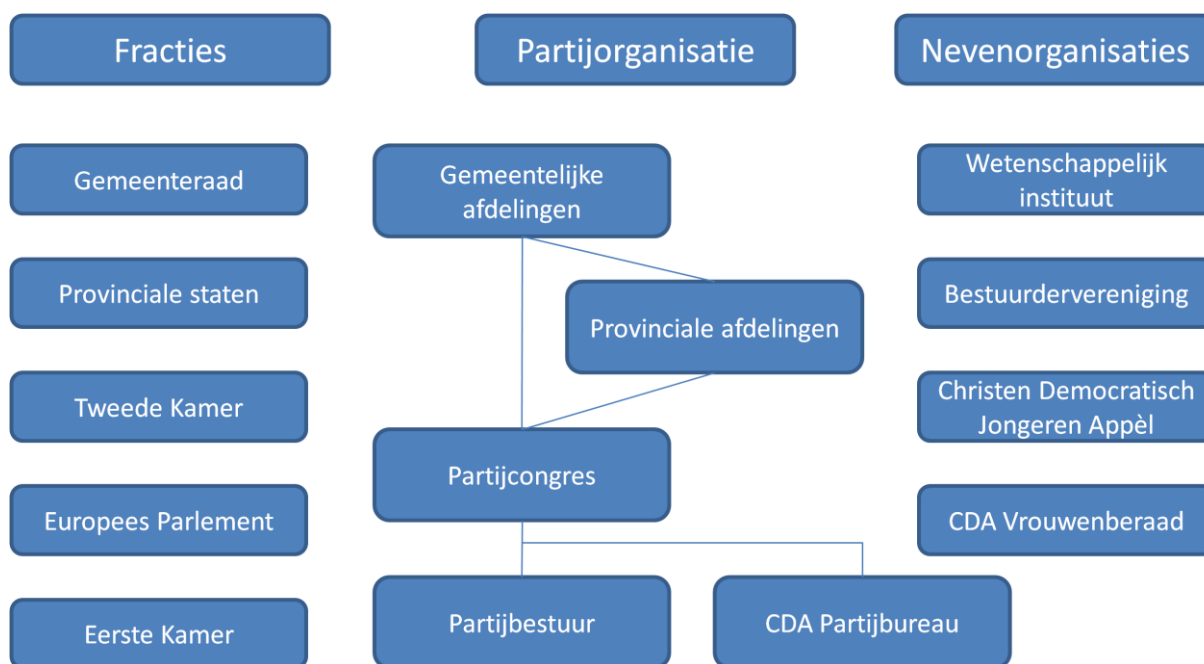
Figuur 2 Formele structuur van de partijorganisatie

Op het politieke vlak participeert de partij in verkiezingen voor de gemeenteraad, provincie, op nationaal en op Europees niveau. Ze heeft ook deelgenomen aan de waterschapsverkiezingen (november 2008). Voor de verkiezingen worden kandidatenlijsten opgesteld. Na afloop van de verkiezingen weten de partijen hoeveel zetels zij krijgen. Op basis van de kandidatenlijst wordt dan bepaald welke personen in de vertegenwoordigende organen plaats mogen nemen. In vele afdelingen is het CDA te vinden in vertegenwoordigende organen. Zodoende heeft het CDA fracties in gemeenteraden, in Provinciale Staten, in de Tweede Kamer en in het Europees parlement. Deze fracties proberen de christen democratische ideeën in de praktijk te brengen. Ze zijn verbonden aan de partij, maar maken geen deel uit van de partijorganisatie.

Nog onafhankelijker van de partijorganisatie zijn de bewindslieden. Dit zijn wethouders in de gemeenten, Gedeputeerde Staten in de provincie en ministers op nationaal niveau. Zodra de coalitie gevormd is, worden wethouders aangesteld van de coalitiepartijen. Deze zijn weliswaar lid van het CDA en proberen het gedachtegoed uit te dragen, maar zijn gebonden aan het programma/regeerakkoord.

Tot slot zijn er bijzondere organisaties. “Deze organisaties zijn in principe zelfstandig, maar hun statuten en eventuele reglementen dienen wel door het Partijcongres goedgekeurd te worden” (CDA, *Dit is het CDA*: 16). Het CDA heeft de volgende bijzondere organisaties. Het *Wetenschappelijk Instituut* is de denktank van het CDA. Het WI ontwikkelt herkenbare, christendemocratische visies. Dit wordt gedaan in nauw samenspel met deskundigen. De *Bestuurdersvereniging* is de vereniging van gemeentelijke en provinciale CDA-politici. Het doel van de BSV is: de toepassing van de christen democratische beginselen in het gemeentelijke/provinciale bestuur bevorderen. De jongerenafdeling van het CDA is het *Christen-Democratisch Jongeren Appèl (CDJA)*. Deze organisatie wil jongeren betrekken bij de politiek en het CDA kritisch volgen. Ook heeft het CDA een vrouwenafdeling: het *CDA Vrouwenberaad (CDAV)*. Het CDAV maakt zich sterk voor participatie en integratie van vrouwen in de partij, in politiek bestuur en in maatschappelijke organisaties.

Als we de drie onderdelen samenvoegen, krijgen we de volgende figuur. Deze kan gezien worden als de structuur van het CDA. Hierbij moet worden aangetekend dat het figuur niet uitputtend is, maar wel in grote lijnen weergeeft hoe de verhoudingen liggen.



Figuur 3 Het CDA als 'partij in brede zin'

3.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de context van het onderzoek geschetst, te weten het Christen Democratisch Appèl. Allereerst is de historie van de politieke partij beschreven. Hieruit is gebleken dat het CDA

een relatief jonge partij is, ontstaan uit een fusie in 1980 tussen de drie partijen ARP, CHU en KVP. Vervolgens is het CDA inhoudelijk gepositioneerd, zowel intern (wat bindt het CDA) als extern (waar staat het CDA in de politiek). Het CDA heeft het evangelie als grondslag en inspiratiebron voor het zoeken naar oplossingen van hedendaagse problemen. De politieke partij heeft vier kernbegrippen. Deze begrippen staan centraal in het handelen van het CDA. Hierbij gaat het om publieke gerechtigheid, gespreide verantwoordelijkheid, solidariteit en rentmeesterschap. Ten opzichte van andere partijen is het CDA gepositioneerd op een aantal criteria. Op het gebied van ideologie is de christen democratie vergeleken met het liberalisme en het socialisme. Vervolgens is beargumenteerd dat het CDA zich in het midden bevindt op het zogenaamde 'links-rechts spectrum'. Links van het midden bevinden zich traditioneel de socialisten, op dit moment bijvoorbeeld de SP en de PvdA. Rechts op het spectrum zijn onder andere de PVV van Geert Wilders en de VVD te vinden. Verder is gebleken dat het CDA een confessionele partij is. Deze partijen beroepen zich in hun stellingnames op het geloof. Naast het CDA zijn dat op dit moment de SGP en de ChristenUnie. Tot slot is het CDA getypeerd als conservatief, waar anderen als meer progressief getypeerd worden.

In het laatste deel van het hoofdstuk is de organisatie van het CDA beschreven. In navolging van Koole (1992) is deze beschrijving gemaakt aan de hand van zijn definitie van de partij in brede zin. Daarmee zijn drie onderdelen in de partij benoemd: de partijorganisatie, de fracties en de neveninstellingen. Hieruit is gebleken dat de gemeentelijke afdelingen, die in deze scriptie vergeleken en beschreven zullen worden, belangrijk zijn in de partij. Zij vormen het hart van het CDA, vanwege het feit dat het CDA subsidiariteit zeer belangrijk acht. Deze afdelingen staan dicht bij de burger en kunnen daarom beter inspringen bij vragen of problemen. Daarnaast zijn alle leden van de CDA-afdelingen verenigd in het Partijcongres, formeel het hoogste orgaan.

4. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk staat het onderzoek centraal. Allereerst zal het gaan over de opzet van het onderzoek. Deze opzet zal bestaan uit een beschrijving van het soort onderzoek en het soort data dat verzameld zal worden. Vervolgens worden de methoden en technieken van onderzoek besproken. In dit deel zal uitgewerkt worden hoe de opzet en vragen uitgewerkt worden in specifiek onderzoek, waarbij ook aandacht geschonken wordt aan de participanten. Ten derde zal de manier van analyseren besproken worden. Tot slot zal ingegaan worden op de vraag van validiteit en betrouwbaarheid.

4.1 Opzet van het onderzoek

Er zijn meerdere strategieën van onderzoek die toegepast worden in de sociale wetenschappen. Een strategie is afhankelijk van de doelstelling van het onderzoek. Voorbeelden van strategieën zijn een experiment, case study en etnografische studies. Bij een experiment wordt de situatie, omstandigheid of ervaring van deelnemers bewust veranderd door de onderzoeker om een verandering in het gedrag te bewerkstelligen. Een case study kan omschreven worden als “development of detailed, intensive knowledge about a single ‘case’, or of a small number of related ‘cases’” (Robson, 2002: 89). Een etnografische studie onderzoekt een groep, organisatie of samenleving en probeert te verklaren hoe een groep tegen haar eigen leven en haar wereld aankijkt. De case kan praktisch alles zijn, variërend van een individueel persoon tot een programma van een organisatie.

Binnen de strategie ‘casestudy’ zijn wederom verschillende types te onderscheiden. Robson (2002) noemt hierbij ook de ‘set of individual case studies’, waarmee bedoeld wordt dat een klein aantal ‘cases’ met enkele overeenkomsten bestudeerd wordt. Typische onderdelen in een case study zijn: selectie van een enkele of een klein aantal ‘cases’ van een situatie, individu, of groep; een studie van de ‘case’ in zijn context; verzameling van informatie via verschillende methodes zoals observatie, interview en documentenanalyse. “In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events - such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries” (Yin, 2003: 2).

De doelstelling van dit onderzoek is verklarend van aard: er wordt gezocht naar verklaringen voor het succes van vijf gemeentelijke CDA-afdelingen op het gebied van activering van leden en niet-leden. Uit de vraagstelling blijkt dat een studie wordt gemaakt van deze vijf afdelingen. De strategie van dit onderzoek zal een case study zijn. De vijf afdelingen van het CDA vormen daarmee de ‘case’.

Het onderzoek wordt als volgt vormgegeven. De eerste stap is het bepalen van de vijf succesvolste afdelingen. Daartoe is een benchmark opgezet. Van het begrip benchmark bestaan meerdere omschrijvingen. Van der Bij, Broekhuis en Gieskes (2001: 231) hebben de definities samengevoegd en komen tot de volgende definitie:

- Een continu proces (lange termijn, voortdurend) en

- systematisch (gestructureerd, formeel, analytisch, georganiseerd) proces voor het evalueren (begrijpen, meten, vergelijken) van
- producten, diensten, werkprocessen (operations, functies) van organisaties (bedrijven, instellingen)
- die kunnen worden gezien (worden beschouwd, worden erkend) als de beste ter wereld
- met als doel de organisatie als zodanig te verbeteren (vergelijken, voorbij streven van de best-in class, ontwikkelen van doelstellingen, vaststellen van prioriteiten)".

Een andere definitie komt van Rampersad (1997: 57). "Benchmarking is het systematisch en continu vaststellen wat de beste prestaties en achterliggende vaardigheden van toonaangevende organisaties zijn in hun streven naar uitmuntendheid, en op basis hiervan het stimuleren van het eigen streven naar excellente prestaties op alle bedrijfsniveaus". In essentie zijn beiden gelijk. Beiden vergelijken organisaties op hun presteren en doen dit om de organisatie te verbeteren. Het verschil met de definitie van Van der Bij et al. (2001) is dat bij Rampersad (1997) organisaties gedreven worden door hun streven naar uitmuntendheid.

In dit onderzoek worden de CDA-afdelingen aan een benchmark onderworpen op basis van hun presteren op het gebied van het activeren van leden en niet-leden. Deze vergelijking zal leiden tot het aanwijzen van de vijf beste afdelingen op dat gebied. De vijf succesvolste afdelingen worden vervolgens onderworpen aan een diepte-analyse om het verhaal achter het succes te ontdekken. Hiermee wordt een aanzet gedaan tot het leren door andere afdelingen, oftewel om hun organisatie te verbeteren, de laatste component van de benchmark.

Tevens is een statistische analyse gemaakt van de omgevingsfactoren in relatie tot de uitkomsten van de vragenlijst. In het theoretisch kader is verondersteld dat activisme verklaard kan worden door drie factoren. Daar is bij aangetekend dat in dit onderzoek slechts twee factoren diepgaand behandeld zullen worden, de omgevingsfactoren en de organisatiefactoren. De organisatiefactoren komen aan bod tijdens de gesprekken. De omgevingsfactoren worden getest door middel van externe gegevens: mate van urbanisatie, omvang van de gemeente en omvang van de afdeling.

Voor deze benchmark worden twee soorten data verzameld. Zowel kwantitatieve en kwalitatieve data zijn nodig om de vraagstelling te kunnen beantwoorden. Voor het eerste deel van de benchmark is het nodig om vergelijkende gegevens te verzamelen om objectief vast te stellen hoe een afdeling in staat is leden en niet-leden te activeren. Om verschillende organisaties op eenzelfde manier te kunnen vergelijken, zijn objectieve gegevens nodig. Het activeringsvermogen zal gemeten worden door te kijken naar de aantallen mensen die deelnemen aan verschillende acties, hetzij als vrijwilliger, hetzij als deelnemer. Dat betekent dat kwantitatieve gegevens verkregen worden. De kwantitatieve gegevens die uit dit gedeelte van het onderzoek naar voren komen, zijn het beginpunt voor verdere analyse.

De verdere analyse zal plaats vinden door middel van kwalitatieve gegevens. Om een goede en adequate beschrijving te kunnen geven van de vijf succesvolle CDA-afdelingen, zal andere informatie nodig zijn dan numerieke gegevens. Het verhaal achter het succes kan niet in cijfers uitgedrukt worden. Kwalitatieve data is hiervoor geschikt, zoals ook blijkt uit Babbie (2004: 370): "Qualitative analysis is the nonnumerical examination and interpretation of observations, for the purpose of discovering underlying meanings and patterns of relationships". In de succesverhalen wordt gezocht naar onderliggende factoren die het succes kunnen verklaren.

4.2 Methoden en technieken

Om de case study goed uit te voeren, wordt in de verschillende fases van het onderzoek gebruik gemaakt van verschillende methoden van onderzoek. In de eerste fase is gebruik gemaakt van vragenlijsten, terwijl in de tweede fase gebruik gemaakt is van interviews. Deze twee zullen in de eerste twee subparagrafen besproken worden. Daarnaast zal ik in het laatste stuk van deze paragraaf ingaan op de analysemethoden voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

4.2.1 Vragenlijsten

In de eerste fase van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. De vragenlijst diende om inzicht te verkrijgen in de mate waarin de afdelingen leden en niet-leden activeren. Er wordt gevraagd naar outputgegevens. Deze outputgegevens dienen in numerieke vorm gegeven te worden. In de vragenlijst wordt gevraagd naar zowel het aantal mensen dat als vrijwilliger activiteiten organiseert als het aantal mensen dat deelneemt aan een activiteit.

Daarom is een lijst opgesteld van de activiteiten voor leden en niet-leden die leden in een CDA-afdeling ondernemen. Zie hiervoor bijlage 1. De activiteiten zijn gecategoriseerd naar vier overkoepelende categorieën: bestuursfuncties, inhoudelijke activiteiten, campagneactiviteiten en overige activiteiten. Deze zijn voortgekomen uit gesprekken die gevoerd zijn met deskundigen vanuit de organisatie en uit interne informatiestukken. De categorie 'bestuursfuncties' kan worden omschreven als de activiteiten die er op gericht zijn de lopende en dagelijkse gang van zaken goed af te handelen. De overige activiteiten kennen een meer 'ad hoc karakter', hoewel deze tevens structureel van aard kunnen zijn. Een goed voorbeeld hiervan is een ledenvergadering, die een afdeling twee maal per jaar dient te houden volgens de statuten van het CDA. Inhoudelijke activiteiten kennen een sterk inhoudelijke doelstelling, waarbij variatie kan bestaan in de opzet van de activiteit. Hoewel de trainings- en opleidingsbijeenkomsten een inhoudelijk karakter kennen, is ervoor gekozen om deze bij overige activiteiten te plaatsen. Deze bijeenkomsten worden namelijk niet georganiseerd door de afdelingen zelf, maar door consultants die regionaal werken. Campagne-activiteiten worden door het CDA niet alleen ingezet tijdens verkiezingsperiodes, maar er wordt gewerkt aan een 'permanente campagne'. Doelstelling hiervan is het continu zichtbaar zijn voor de kiezer. De campagne-activiteiten zijn daarom niet alleen op leden gericht, maar zeker ook op niet-leden. Bij de laatste categorie ('overige activiteiten') staan activiteiten die niet in één van de bovenstaande categorieën in te delen zijn, maar wel door afdelingen worden ondernomen. Denk aan maatschappelijke acties of gezelligheidsbijeenkomsten.

In de vragenlijst is gebruik gemaakt van zogenaamde 'contingency questions': "A survey question intended for only some respondents, determined by their responses to some other question" (Babbie, 2004: 251), oftewel antwoordafhankelijke vragen. Of deze vragen beantwoord worden, is afhankelijk van eerder gegeven antwoorden. In mijn vragenlijst is daar als volgt gebruik van gemaakt. In eerste instantie wordt per categorie gevraagd welke activiteiten de afdeling organiseert. Afhankelijk van de aangevinkte antwoorden worden vervolgvragen gesteld. Zie voor de vragenlijst bijlage 2.

Er is in de vragenlijst gekozen voor het stellen van voornamelijk open vragen. Open vragen laten ruimte aan de respondent om het antwoord zelf in te vullen. "Open-ended questions are questions for which the respondent is asked to provide his or her own answers" (Babbie, 2004: 245). Bij gesloten vragen wordt de respondent gevraagd één van de gegeven antwoorden te kiezen. In dit

onderzoek is deze methode niet toepasbaar. Omdat ik op zoek ben naar exacte aantallen, zou voor ieder getal een aparte antwoordcategorie gecreëerd moeten worden. Door vragen openended te maken, is een respondent niet gebonden aan de aangeboden antwoorden.

Een vragenlijst kan op meerdere manieren afgenomen worden. Zo kunnen vragenlijsten telefonisch worden afgenomen, kan dat face-to-face gebeuren en kan gekozen worden voor 'self-administered questionnaires': respondenten wordt gevraagd de vragenlijst zelf in te vullen. Er is gekozen voor deze laatste vorm. Omdat er in de vragenlijst veel open vragen zijn, is voor de vergemakkelijking van de verwerking gekozen om de vragenlijst via internet uit te zetten via Questback, een online programma. De vragenlijst wordt in het programma gezet, er kan een uitnodigende e-mail geschreven worden in het programma, en zodra de e-mailadressen van de respondenten ingegeven zijn, kan de vragenlijst worden verzonden. De respondenten krijgen de uitnodigende e-mail binnen op hun e-mailadres met daarin een link naar de vragenlijst. Het programma verwerkt deze gegevens zelf en met één druk op de knop kunnen de resultaten in Word, Excel, PowerPoint en SPSS worden toegezonden. Met deze resultaten kan direct gewerkt worden, waardoor het programma veel werk uit handen neemt in vergelijking met vragenlijsten per post.

De vragenlijsten zijn gestuurd naar de voorzitters van de gemeentelijke afdelingen. Omdat het doel was om van alle afdelingen de mate van activisme inzichtelijk te krijgen, is geen selectie gemaakt van respondenten, behalve de keuze om de vragenlijst aan de voorzitter te sturen. De reden dat de vragenlijst naar deze personen in de afdelingen is gegaan, heeft twee redenen. De eerste is dat de voorzitter van een afdeling geacht wordt van alle activiteiten in ieder geval op de hoogte te zijn. "De voorzitter is het gezicht van het CDA en hij/zij vertegenwoordigt de afdeling naar buiten toe" (CDA, *Handboek afdelingsbestuurders*: 17). Deze persoon is het aanspreekpunt voor leden en mensen van buiten met vragen over de afdeling. De tweede reden is meer pragmatisch van aard: binnen het partijbureau werd in dezelfde periode een andere vragenlijst verzonden naar de secretarissen van de gemeentelijke afdelingen. De secretaris zou een andere gegadigde zijn om de vragenlijst in te vullen. Om elkaar niet voor de voeten te lopen is besloten om mijn vragenlijst, die later is verzonden dan de andere, te sturen aan de voorzitters.

De e-mailgegevens van deze personen zijn afkomstig uit de ledenadministratie van het CDA. Er zijn in Nederland op moment van schrijven 441 CDA-afdelingen. Vanwege het ontbreken van gegevens van 47 afdelingen, is de vragenlijst uiteindelijk verzonden naar 394 voorzitters. Hiervan kwamen 21 uitnodigingen terug: de e-mailadressen bleken niet (meer) in gebruik. Daarmee blijven er 373 potentiële respondenten over.

In het programma is tevens een module opgenomen voor een herinnering. Deze wordt door het programma automatisch verzonden aan de respondenten die nog niet gereageerd hebben op de uitnodiging. Om de respons te verhogen, heb ik twee momenten gekozen om de herinneringse-mail te versturen met daarin wederom de link naar de vragenlijst. Deze zijn één week en twee weken na verzending van de vragenlijst verzonden. Deze herinneringen zijn vrij snel na de eerste verzending verstuurd. Dit had echter te maken met de planning voor het onderzoek. Het was de bedoeling dat de verwerking van de vragenlijst en de interviews voor de kerst afgerond zouden zijn, zodat het afstuderen op korte termijn kon gebeuren. De vragenlijst heeft uiteindelijk vanwege deze reden voor een korte periode op internet gestaan: van 13 november 2008 tot en met 30 november 2008. Ondanks deze korte periode was de respons voldoende om een analyse te kunnen maken.

4.2.2 Gesprekken

Het tweede onderdeel van het onderzoek wordt gevormd door een vijftal interviews. “Interviewing as a research method typically involves you, as researcher, asking questions and, hopefully, receiving answers from the people you are interviewing” (Robson, 2002: 269). Er zijn verschillende vormen interviews. In het algemeen wordt een driedeling gemaakt tussen een volledig gestructureerd interview, een semigestructureerd interview en een ongestructureerd interview. De eerste vorm kent vooraf bepaalde vragen met vaste woordkeuze en -volgorde. Een semigestructureerd interview kent vooraf bepaalde vragen, maar de volgorde kan veranderd worden op basis van de perceptie van de interviewer. Bij het ongestructureerde interview heeft de interviewer een algemeen idee van het belang en doel, maar laat het gesprek zichzelf ontwikkelen binnen bepaalde kaders. Het kan volledig informeel zijn.

King (1994, in: Robson, 2002) heeft een aantal richtlijnen opgesteld voor situaties waarin de laatste twee vormen het best geschikt zijn. Kijkend naar de doelstelling van dit onderzoek, springt er één in het oog: “Where a quantitative study has been carried out, and qualitative data are required to validate particular measures of the clarify and illustrate the meaning of these findings” (Robson, 2002: 271).

Tot op een bepaalde hoogte kan deze indeling gekoppeld worden aan de mate van diepte van respons. Volledig gestructureerde interviews, waar de vragen vooraf vaststaan en de respondent het antwoord moet kiezen uit een lijst, laat minder ruimte voor ‘diepte-vragen’. De andere twee vormen interviews zijn flexibeler. Tevens kunnen interviews verschillen in de opzet. De meest gebruikte vorm in sociaal-wetenschappelijk onderzoek is één-op-één en face-to-face, maar er worden ook andere settings gebruikt. Zo kan het interview plaatsvinden in groepen en wordt de telefoon een steeds belangrijker wordend medium.

Met de gesprekken wil ik een antwoord krijgen op de vraag wat de verklarende factoren voor het activisme in de afdelingen zijn. De vijf succesvolste afdelingen doen hun verhaal, zodat andere afdelingen daarvan kunnen leren. Vooral de geïnterviewde wordt uitgedaagd om na te denken en mee te denken over deze factoren. Deze opzet gaf ruimte voor de invulling die nodig is bij deze vraag. In een ongestructureerd interview wordt een open vraagstelling gehanteerd, waardoor de respondent de ruimte krijgt om zijn eigen belevenis in eigen woorden weer te geven (Brounts en Cramwinckel, 2003). Er worden geen vragen vooraf opgesteld die tijdens het gesprek aan bod dienen te komen, er wordt alleen een kort topiclijstje gevolgd. Zie hiervoor bijlage 3. De interviewer gaat met een bepaald belang en doel het gesprek in, maar het interview kan zich in geval A heel anders ontwikkelen dan in geval B. Zolang het gesprek binnen bepaalde grenzen blijft, vormt dit geen probleem. Deze grenzen worden aangegeven door de topics in het lijstje.

Ik heb gekozen voor gesprekken met één of meerdere respondenten. Er is één afdeling (De Wolden) waar ik een gesprek heb gehad met twee personen. Het feit dat dit niet vaker gebeurd is, had te maken met de beschikbaarheid van overige (bestuurs-)leden. Omdat de gesprekken in de vrije tijd van mensen moeten plaatsvinden, CDA-werk is vrijwilligerswerk, was het lastig een geschikt moment te vinden om een gesprek te hebben met meerdere mensen. Voordeel van een groepsgesprek is wel, dat vanwege het feit dat de insteek van het gesprek positief is, respondenten zich gesterkt voelen in hun acties en zich niet geremd hoeven te voelen om verhalen te vertellen. In een negatief gesprek (‘ik heb klachten over de manier van samenwerken door mijn collega’s’) zullen mensen niet het achterste van hun tong laten zien als er in groepsverband gesproken wordt. Sterker nog: de respondenten kunnen elkaar aanvullen of verbeteren, waardoor een goed beeld ontstaat van de situatie. “Een groepsdiscussie wordt ingezet wanneer verwacht mag worden dat de onderlinge gedachtenwisseling tussen

respondenten stimulerend kan werken op de snelheid en de breedte waarmee een onderwerp ter tafel komt" (Brounts en Cramwinckel, 2003: 70). Helaas is dit dus maar in één van de vijf cases gelukt. De overige vier gesprekken waren één op één gesprekken, die ik ook als positief heb ervaren. Ik heb ervoor gekozen om respondenten de plaats van het gesprek te laten bepalen. In twee gevallen was dat bij hen thuis, bij evenzoveel was het de werkplek en bij de laatste was het een restaurant. Daarmee is de drempel om mee te doen aan de interviews lager en voelen mensen zich op hun gemak, waardoor het gesprek makkelijker op gang kan komen.

Er is gekozen om met vijf afdelingen een gesprek te hebben. Ik had er ook voor kunnen kiezen om meer of andere afdelingen te bezoeken en zodoende een nog completer beeld te krijgen. Als voorbeeld had ik ook kunnen kiezen om de twee beste van de kleine afdelingen, twee beste middelgrote en twee beste grote afdelingen te spreken. Een voordeel daarvan was geweest dat ik meer tegenstellingen en overeenkomsten had kunnen vinden voor het management van vrijwilligers tussen de grootte van de afdelingen. Dit is echter niet mijn keuze. De reden voor mijn keuze voor niet meer afdelingen is de tijdsperiode waarin het onderzoek plaatsvond. Vanwege de omvang van het totale onderzoek is gekozen voor een beperkt aantal verdiepende cases. Daarbij gaat mijn voorkeur in dit geval uit naar kwaliteit van de verdieping boven kwantiteit. Voor de verscheidenheid van afdelingen heb ik niet gekozen, omdat dit in eerste instantie niet in de opzet van het onderzoek paste. De bedoeling was het beschrijven van de vijf besten, zonder hier daadwerkelijk conclusies aan te verbinden met betrekking tot het management. Achteraf gezien had echter ook voor deze variant gekozen kunnen worden. Zodoende hadden ook de conclusies meer toepasbaar geweest voor de praktijk.

Van deze vijf afdelingen is gesproken met de voorzitter van het bestuur. In het gesprek met De Wolden was ook de secretaris aanwezig. Het bestuur is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de afdeling en heeft daarmee een goed zicht op de gehele afdeling. Van het bestuur mag verwacht worden dat ze bekend is met de mensen en de activiteiten van de afdeling. Ze heeft daarmee belangrijke inzichten die mij konden helpen de vraag te beantwoorden.

4.2.3 Analysemethoden

In dit gedeelte zal ik drie zaken behandelen. Allereerst zal besproken worden hoe de succesvolle afdelingen bepaald worden. Ten tweede wordt de kwantitatieve analyse, die gedaan werd om de omgevingsfactoren te toetsen, besproken. Als derde en laatste wordt de kwalitatieve analysemethode besproken.

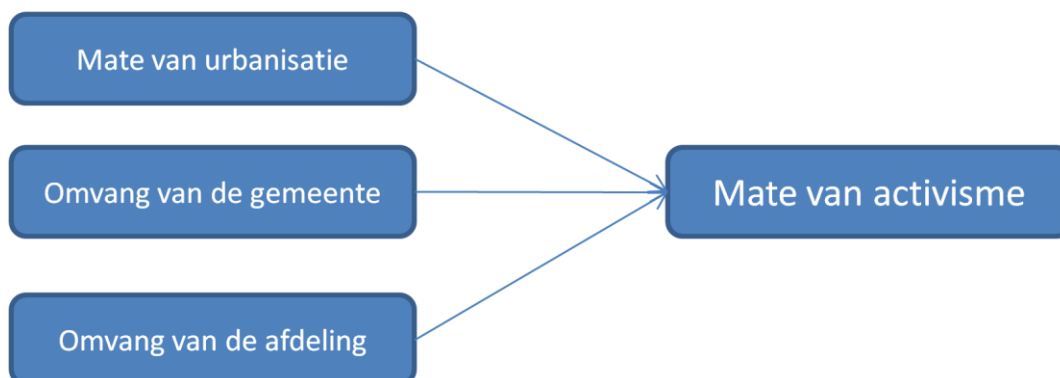
De vragenlijst geeft objectieve outputgegevens over de mate van activisme in een CDA-afdeling in de vorm van cijfers. Uit deze cijfers kan niet meteen afgelezen worden of een afdeling succesvol is in het activeren van leden en niet-leden. Activeren betekent dat sympathisanten naar afdelingsactiviteiten worden toegetrokken, zodat ze betrokken en eventueel actief worden. Om afdelingen goed te kunnen vergelijken, wordt daarom als vergelijkingsfactor gekeken naar het aantal leden en het aantal sympathisanten in een gemeente. Indien een dergelijke factor zou ontbreken, zouden afdelingen in grote gemeenten in het voordeel zijn, omdat daar simpelweg meer mensen wonen en er absoluut dus een groter potentieel is. Waar met deze manier naar gezocht wordt, is een relatief cijfer: in verhouding tot het aantal leden of het aantal sympathisanten. In dit onderzoek worden sympathisanten gedefinieerd als het aantal CDA-stemmers bij de laatste Tweede Kamerverkiezingen (november 2006). Door alle activiteiten en de daarbij horende vrijwilligers en deelnemers te meten, komt er een quotiënt als resultaat. De afdeling met het hoogste quotiënt is het meest succesvol.

Er wordt bij de analyse onderscheid gemaakt tussen activiteiten die bestemd zijn voor en georganiseerd worden door leden en activiteiten waar sympathisanten aan deel kunnen nemen. Een aantal activiteiten is gesloten voor niet-leden, omdat er interne zaken op de agenda staan, terwijl bij andere activiteiten de sympathisanten juist wél welkom zijn. Grofweg kan gesteld worden dat de bestuursfuncties en de organisatie van activiteiten door leden gebeurt, terwijl de deelnemers ook niet-leden kunnen zijn en dus met het aantal stemmers verrekend moet worden. Zie voor de volledige verwerking bijlage 4. Het aantal leden van een afdeling is afkomstig van de ledenadministratie met als peildatum 1 juli 2008. Het aantal CDA-stemmers van de afzonderlijke gemeenten is afkomstig van de Kiesraad.

In de gesprekken wordt naar verklarende factoren gezocht. Daarnaast zijn de uitkomsten van de vragenlijst onderworpen aan een statistische analyse. Er wordt onderzocht of een hoog quotiënt samenhangt met verschillende externe gegevens: de mate van urbanisatie, de omvang van de gemeente en de omvang van de afdeling. De mate van urbanisatie wordt afgemeten aan een cijfer van het CBS, de omgevingsadressendichtheid. Dit wordt omschreven als "Het gemiddeld aantal adressen per km² binnen een straal van 1 km" (www.cbs.nl: 1 november 2008). De omvang van de gemeente wordt afgelezen aan het aantal inwoners. Ook deze informatie is afkomstig van het CBS. Beide grootheden hebben als peildatum 1 november 2008. De omvang van de afdeling wordt bepaald aan de hand van het ledenaantal van de afdeling per 1 juli 2008.

Het kwantitatief analyseren zal gebeuren met behulp van het statistische programma SPSS. Er worden drie verklarende variabelen in de analyse opgenomen. Zie hiervoor figuur 4. Allereerst zal van de drie variabelen een bivariate statistische analyse gemaakt worden, wat wil zeggen dat twee variabelen geanalyseerd worden met als doel het bepalen van de empirische relatie tussen hen (Babbie, 2004). Het gaat hierbij om één onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Er zullen dus drie modellen gecreëerd worden: iedere onafhankelijke variabele zal separaat geanalyseerd worden met een regressie-analyse met de afhankelijke variabele.

Daarbij is sprake van beschrijvende statistiek. Er is een lineaire regressie-analyse gemaakt om de relatie tussen de activisme-quotiënt en de omgevingsfactoren te bepalen. Een lineaire regressie-analyse wordt gemaakt met één afhankelijke en minimaal één onafhankelijke variabele. De regressie is een beschrijving van de relatie tussen de variabelen. Er wordt in een dergelijke analyse onderzocht in hoeverre de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabele. In dit onderzoek is de mate van activisme de afhankelijke variabele, terwijl de drie omgevingsvariabelen de onafhankelijke variabelen zijn. Schematisch komt dat er dan als volgt uit te zien:



Figuur 4 De onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Vervolgens zal een multivariate regressie-analyse gedaan worden, waarbij alle variabelen tesamen in één model gestopt worden. Een multivariate analyse corrigeert dubbeltellingen van onderlinge relaties van de onafhankelijke variabelen. Dit model is daarom sterker dan de drie separate bivariate regressie-analyses.

Om een regressieanalyse uit te kunnen voeren, is het nodig om interval- of ratiovariabelen te hebben. Alle variabelen in het onderzoek zijn ratiovariabelen, die gekenmerkt worden door (Howitt en Cramer, 2007):

- er kunnen rekenkundige bewerkingen mee gedaan worden
- er is een absoluut nulpunt
- de verhoudingen van waarden hebben betekenis.

In dit onderzoek wordt gewerkt met algemene basisgegevens. Er kunnen rekenkundige bewerkingen mee worden gedaan. Het zijn absolute cijfers, terwijl bij ja/nee vragen geen vermenigvuldiging of optelling plaatsvinden. Daarnaast is er een absoluut nulpunt: als er niemand meer is, is het nulpunt bereikt en kan er niet over getwist worden. Tot slot hebben de verhoudingen betekenis. Dat wil zeggen dat een als het aantal inwoners twee keer zoveel is, dat die verhouding dan ook daadwerkelijk 1:2 is.

Tot slot wordt in deze paragraaf stilgestaan bij de analyse van de kwalitatieve data, afkomstig uit de gesprekken. "Qualitative research methods involve a continuing interplay between data collection and theory" (Babbie, 2004: 370). In de kwalitatieve analyse wordt onderscheid gemaakt tussen variable-oriented analysis en case-oriented analysis. De eerste analyse beschrijft en / of verklaart een bepaalde variabele, de tweede analyse is er op gericht een bepaalde case of verschillende cases te begrijpen door ieder gedetailleerd te beschrijven. Er wordt in dit onderzoek een case-oriented analysis gebruikt. Bij vijf verschillende cases wordt gedetailleerd gezocht naar informatie om een breed beeld te kunnen geven van de afdeling.

Het topiclijstje voor de interviews helpt mij bij het maken van de analyse. De onderdelen van het topiclijstje zijn: omgeving, organisatie, cultuur en activiteiten. Deze zijn opgesteld op basis van het theoretisch kader, hoofdstuk twee. Per afdeling zijn deze onderdelen besproken. Het gaat hierbij om de gevoelens en interpretaties die de respondenten verwoord hebben. Daarnaast zal gezocht worden naar overeenkomsten in de vijf afdelingen. Vanwege de beperkte omvang van de data, vijf gesprekken, wordt geen gebruik gemaakt van ICT-toepassingen.

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek. Daarom zal hier uitgebreid bij stilgestaan worden. "De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de (1) nauwkeurigheid en (2) consistentie waarmee variabelen worden gemeten" (Van Thiel, 2007: 55). De betrouwbaarheid vertelt ons iets over de toevalligheid van het onderzoek. Validiteit gaat over de geldigheid van onderzoek: wordt gemeten wat de onderzoeker wil meten? Daarnaast bespreekt Van Thiel (2007) ook per methode de problemen en risico's. Aangezien in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data, zullen ook deze besproken worden in het komende stuk. Er zal allereerst ingegaan worden op de beide begrippen in relatie tot dit onderzoek, om vervolgens de problemen en risico's van de onderzoeksmethoden te bespreken, voor zover dat nog niet is gebeurd.

4.3.1 Betrouwbaarheid

Het eerste kenmerk van betrouwbaarheid is nauwkeurigheid, met name gericht op de meetinstrumenten van onderzoek. Deze moeten zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabele(n) meten. In dit onderzoek gaat het om één variabele die gemeten wordt: de mate van activisme in een lokale CDA-afdeling. Deze variabele laat zich niet meten in één vraag. Activisme kan in meerdere vormen en tijdens meerdere activiteiten voorkomen. Daarom is in eerste instantie gezocht naar een opzet van de vragenlijst die zo uitputtend mogelijk alle activiteiten behandelt. De lijst met activiteiten is opgenomen in bijlage 1. Deze lijst is opgesteld in overleg met experts: meerdere mensen die vanuit hun eigen ervaring zicht hebben op de mogelijke activiteiten van een afdeling. Om zeker te weten dat alle activiteiten van de afdeling worden meegenomen, is aan deze lijst een categorie 'overige activiteiten' toegevoegd. Hiermee is een mogelijkheid gecreëerd om alle activiteiten die een afdeling, buiten de reeds genoemden, organiseert te noteren. Daarnaast is in de vragenlijst per activiteit gevraagd om een concreet aantal personen te noemen. Door 'concrete' cijfers te vragen, en niet te werken met categorieën van aantallen, wordt de nauwkeurigheid en daarmee de betrouwbaarheid van de uitkomsten vergroot.

De overige variabelen in het kwantitatieve model zijn 'harde' cijfers, die niet gemeten worden, maar afkomstig zijn van een externe bron. Voor de verstedelijking en het inwoneraantal gaat het daarbij om het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De ledenaantallen per afdeling zijn afkomstig van de ledenadministratie van het CDA. De drie variabelen zijn allen nauwkeurig weergegeven in harde cijfers. Zowel het CBS als de ledenadministratie van het CDA zijn betrouwbaar en er mag dan ook niet getwijfeld worden aan de betrouwbaarheid van de variabelen.

De nauwkeurigheid van de interviews is lastig aan te geven. Er wordt geen gebruik gemaakt van een meetinstrument. De opzet van de gesprekken leent zich daar niet voor. Er is gezocht naar factoren ter verklaring en de uitkomsten van het onderzoek zijn niet in getallen uit te drukken. Om de nauwkeurigheid van de analyse te vergroten, is echter wel gebruik gemaakt van transcripten. Ieder gesprek is woord voor woord uitgewerkt op papier, om te zorgen dat uitwerkingen van gesprekken geen interpretaties van de onderzoeker worden. Deze transcripten zijn vanwege de omvangrijkheid niet opgenomen in dit onderzoeksverslag.

Het tweede kenmerk van betrouwbaarheid is consistentie: het principe van herhaalbaarheid. Dat betekent dat onder dezelfde omstandigheden de meting zal leiden tot dezelfde bevinding. In het geval van de vragenlijst is hier sprake van. De vragenlijst is helder geformuleerd en aan alle respondenten zijn dezelfde vragen gesteld. Volgens Van Thiel (2007) kan herhaalbaarheid bereikt worden door een grote steekproef te trekken. Voor een volledig beeld is getracht alle CDA-afdelingen de vragenlijst in te laten vullen. Helaas is dit niet gelukt, maar met een responspercentage van 49% hebben we een betrouwbaar percentage om conclusies te kunnen trekken over de gehele populatie.

Voor wat betreft de kwalitatieve data is consistentie een lastig gegeven. Omdat in het onderzoek is gekozen voor het 'open interview' als methode, zal herhaalbaarheid lastig blijken. Een volgende keer zullen wellicht andere punten naar voren komen. Het topiclijstje, zoals in bijlage 3 is opgenomen, biedt echter houvast voor een eventueel volgend onderzoek.

Tijdens de regressieanalyse kan de betrouwbaarheid aangetast zijn. Vooraf is getest of aan alle vooronderstellingen voor regressie was voldaan, zoals normaliteit en homoscedasticiteit. Vanwege het feit dat dit niet het geval was, zijn de waardes van de variabelen getransformeerd

naar logaritmen. Door deze transformatie werd wel aan alle vooronderstellingen voldaan, waardoor de betrouwbaarheid van de uitkomsten vergroot is.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bevorderen is het van belang een goed meetinstrument te gebruiken. Daartoe is meerdere malen overleg gepleegd met de scriptiebegeleider, waarin zowel voor, tijdens als na het onderzoek is gesproken over de keuzes, de zogenaamde inter-onderzoeker betrouwbaarheid.

4.3.2 Validiteit

Validiteit kent twee hoofdvormen: interne en externe validiteit. Interne validiteit betreft de geldigheid van onderzoek. Dit heeft met name te maken met de kwaliteit van de operationalisaties. In het theoretisch kader is in dit onderzoek veel aandacht besteed aan de theorieën op het gebied van participatie en activisme in een organisatie. Deze zijn uitputtend behandeld, er is gezocht naar zo veel mogelijk verklaringen voor het fenomeen. De verklaringen zijn zorgvuldig afgewogen om kaders te stellen voor de analyse en conclusies. Daarbij komt dat de mate van activisme zo uitgebreid mogelijk is geoperationaliseerd door middel van experts, waardoor de kwaliteit van de operationalisaties in orde is.

De indicatoren voor de mate van activisme zijn uitsluitend. De verschillende activiteiten zijn gekozen, zodat er geen twee dezelfde antwoorden kunnen komen op twee vragen. Daarmee worden dubbeltellingen uitgesloten en wordt daadwerkelijk met de vragenlijst gemeten wat beoogd was om te meten.

De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van onderzoek. Er is in dit onderzoek met name sprake van analytische generaliseerbaarheid: “[...] om een theoretisch model te beproeven in een of meerdere empirische cases” (Van Thiel, 2007: 104). Dit onderzoek is deductief van aard: er is een theoretisch model geconstrueerd, dat getoetst wordt. Met het huidige conceptuele kader is het onderzoek generaliseerbaar voor een eventueel volgend onderzoek in een ander jaar of op andere plaatsen.

Een van de manieren om aantasting van de validiteit en betrouwbaarheid tegen te gaan is triangulatie. Dit duidt op het verzamelen en / of verwerken van informatie op meer dan één manier. Robson (2002) heeft vier typen triangulatie onderscheiden:

- Data triangulatie: het gebruiken van meerdere methodes van dataverzameling;
- Observanten triangulatie: meer dan een observant gebruiken tijdens de studie;
- Methodologische triangulatie: het combineren van kwantitatieve en kwalitatieve benaderingen;
- Theorietriangulatie: meerdere theorieën of uitgangspunten gebruiken.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee van deze triangulatiemethodes, namelijk methodologische en theorietriangulatie. In het onderzoek wordt gezocht naar verklaringen voor de mate van activisme in een afdeling. Daar wordt naar gezocht vanwege de meerdere theorieën die er zijn op dit vlak. Zo heeft Meijs (1997) een andere verklaring dan Bales (1996). Door beide theorieën te belichten en te onderzoeken, wordt de betrouwbaarheid van de verklaringen groter. Deze theorieën vragen echter wel om een verschillende manier van analyse: Bales' (1996) verklaring kan getoetst worden middels kwantitatieve methoden, terwijl Meijs' (1997) verklaring vraagt om een kwalitatieve analyse.

4.3.3 Risico's en problemen vanuit de methodes

Zoals benoemd heeft Van Thiel (2007) naast het algemene stuk over validiteit en betrouwbaarheid ook voor iedere analysemethode de gevaren voor deze begrippen beschreven. In dit laatste deel zullen deze besproken worden en hoe er in dit onderzoek mee om is gegaan.

Voor een kwantitatief onderzoek spreekt Van Thiel (2007) van vier aanvullende punten:

- Representativiteit van de steekproef: in dit onderzoek is geen sprake van een steekproef. De totale populatie (de 443 lokale afdelingen) is benaderd om de vragenlijst in te vullen. Hiervan hebben 218 afdelingen een reactie gegeven, een responspercentage van 49%. Deze 49% biedt een voldoende representatief beeld van de gehele populatie om uitspraken te kunnen doen.
- Artefacten: dit zijn 'bijproducten' van de wiskundige berekeningen. Om deze bedreiging te identificeren, is ieder regressiemodel getest op de wiskundige vooronderstellingen die de regressietechniek stelt. In paragraaf 5.2 wordt dieper op deze vooronderstellingen ingegaan en zijn de resultaten van de tests opgenomen.
- Hulpmiddel: statistiek is een hulpmiddel, geen doel op zich. Vooraf is nagedacht over de statistische analysemethode die het beste aansluit bij de veronderstellingen vanuit het theoretisch kader. Deze overwegingen zijn opgenomen in paragraaf 4.2.3.
- Onverklaarde variantie: er blijft altijd onverklaarde variantie bestaan in een statistisch onderzoek. Het geeft stof voor aanvullend onderzoek. Deze aanvulling is in dit onderzoek opgenomen in de vorm van kwalitatieve interviews.

Voor een kwalitatief onderzoek spreekt Van Thiel (2007) van twee bezwaren:

- Subjectief: de uitkomsten van het onderzoek zijn vooral de interpretaties van de onderzoeker. Mede hierom is triangulatie toegepast in het onderzoek, zoals hiervoor is beschreven. Ook is gebruik gemaakt van inter-onderzoeker-betrouwbaarheid.
- Causaliteit: de causaliteit is moeilijker aan te tonen. Zo is er geen statistisch significant verband aan te tonen, en is het aantal cases (vijf in dit onderzoek) te beperkt om de hypothesen echt te toetsen. Om dit bezwaar te ondervangen, heb ik de vijf beste cases geselecteerd om te interviewen en heb ik in de analyse gezocht naar de overeenkomsten van deze vijf beste lokale afdelingen. Hoewel het aantal cases beperkt is, is geprobeerd een overall plaatje te schetsen van de situatie, organisatie en werkvormen van deze afdelingen.

4.4 Samenvatting

Dit vierde hoofdstuk is gewijd aan de vormgeving van het onderzoek. Allereerst is de opzet van het onderzoek besproken. Hierin is naar voren gekomen dat er in dit onderzoek sprake is van 'casestudy'. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn drie stappen nodig. Dat betreft een benchmark tussen de lokale afdelingen, waarin de afdelingen op basis van harde cijfers vergeleken worden op de mate waarin hun leden en sympathisanten actief zijn. Er is een vragenlijst gemaakt, die via internet is verspreid onder de voorzitters van de lokale afdelingen. Hiermee wordt vervolgens een kwantitatieve analyse gemaakt. Er wordt een regressieanalyse gemaakt, om de omgevingsfactoren uit het conceptueel kader te toetsen. Van de vijf lokale afdelingen met de hoogste participatie door leden en sympathisanten wordt er vervolgens door middel van interviews een verdiepend onderzoek gedaan. De interviews zijn ongestructureerd. Wel wordt gebruik gemaakt van een topiclijstje. In de interviews zal gezocht worden naar

verklaringen voor het succes van hun afdeling: wat doet de afdeling om haar leden en sympathisanten te laten participeren bij hun activiteiten? Tot slot is in dit hoofdstuk ingegaan op de criteria betrouwbaarheid en validiteit. De nauwkeurigheid wordt gewaarborgd door het feit dat er naar exacte cijfers gevraagd wordt in de vragenlijsten en door transcripten te maken van de interviews. De vragenlijst is in principe herhaalbaar, bij de interviews zal dat lastiger zijn: het topiclijstje biedt echter wel houvast. De betrouwbaarheid is verder verhoogd door inter-onderzoeker betrouwbaarheid. De validiteit is gewaarborgd door gebruik te maken van experts en door het conceptueel kader is het onderzoek generaliseerbaar. Door middel van verschillende triangulaties is getracht de aantasting van validiteit en betrouwbaarheid tegen te gaan. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van methodologische en theorietriangulatie.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek vermeld worden. Dat zal gebeuren in drie gedeeltes. In de eerste paragraaf zal het resultaat van de vragenlijst besproken worden. De resultaten van de vragenlijst zijn bepalend voor het verdere onderzoek. Zo zal in de tweede paragraaf een kwantitatieve analyse gemaakt worden van de veronderstellingen die in het theoretisch kader zijn uitgesproken. In de derde paragraaf zal een kwalitatieve analyse gemaakt worden van de vijf interviews die gehouden zijn met de vijf afdelingen die het best gescoord hebben op het laten participeren van de leden en sympathisanten.

5.1 Resultaat van de vragenlijst

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vragenlijst die is uitgezet onder de gemeentelijke afdelingen van het CDA.

Op het moment dat de vragenlijst uitgezet is, bestonden er 443 gemeenten in Nederland. Het CDA had op dat moment in 441 gemeenten een afdeling. De vragenlijst is opgesteld met behulp van het online-enquête programma Questback (www.questback.com). Met dit programma kan een vragenlijst gecreëerd worden. Er wordt dan een link naar de respondenten gestuurd, die via die link de vragenlijst kunnen invullen.

Van de 373 voorzitters die de vragenlijst in goede orde hebben ontvangen, hebben 220 een reactie gegeven. Het responspercentage ligt daarmee op 59%. De antwoorden van deze 220 afdelingen zijn verwerkt zoals in paragraaf 4.2.3 en bijlage 4 is uitgelegd. Achteraf bleek dat twee afdelingen op geen enkele vraag antwoord hebben gegeven. Daarom zullen deze respondenten niet meegenomen worden tijdens de benchmark. Van de totale populatie heeft 49% de vragenlijst ingevuld.

De resultaten van de afzonderlijke afdelingen liepen qua resultaat zeer uiteen. Aan de hand van de totale quotiënt, die opgebouwd is uit een vrijwilligersquotiënt en een participatiequotiënt, werd bepaald hoe een afdeling relatief gezien presteert op het gebied van het laten participeren van leden en sympathisanten in haar activiteiten. De vrijwilligersquotiënt gaat over het gedeelte van de leden dat zich actief inzet voor de afdeling door een taak op zich te nemen. De participatiequotiënt geeft aan in hoeverre mensen deelnemen aan activiteiten van de afdeling. Let wel: het betreft hier een relatieve vergelijking, ten opzichte van elkaar. Er wordt geen waardeoordeel uitgesproken over de quotiënt van de afdelingen. Het vertelt ons slechts hoe de afdeling ervoor staat in vergelijking met andere afdelingen.

De afdeling met het laagste quotiënt is Landerd in Noord-Brabant, met *0,185*. Dit cijfer leert ons dat deze afdeling tijdens al haar activiteiten slechts bijna éénvijfde van de leden en sympathisanten weet te activeren. De afdeling die haar leden en sympathisanten het best weet te activeren is Veendam in Groningen. Deze afdeling heeft een quotiënt van *3,960*. Dit betekent dat de afdeling haar aantal leden en sympathisanten bijna vier keer heeft weten te activeren voor activiteiten. Alle overige 216 afdelingen hebben een quotiënt dat tussen deze twee in ligt.

Van de 218 afdelingen die zijn meegenomen in de benchmark, zijn de volgende vijf als beste uit de bus gekomen: Veendam (Groningen), De Wolden (Drenthe), Zoeterwoude (Zuid-Holland), Zijpe (Noord-Holland) en Assen (Drenthe). Met deze afdelingen is een interview gehouden, waarvan de resultaten te vinden zijn in paragraaf 5.3. Een totaaloverzicht van de uitkomsten van de benchmark is te vinden in bijlage 6.

5.2 Kwantitatieve analyse van de resultaten van de benchmark

In deze paragraaf zal met behulp van SPSS een regressie-analyse gemaakt worden van de resultaten van de benchmark en de drie variabelen, zoals deze zijn benoemd in het theoretisch kader. Bij regressie wordt een causale relatie tussen een afhankelijke variabele en één of meer onafhankelijke variabelen verondersteld. De veronderstelling was dat het ledenaantal van een afdeling, de verstedelijking en het aantal inwoners van een gemeente verklarend zijn voor de participatie van leden en sympathisanten in een afdeling. Om deze veronderstelling te verifiëren, is een aantal regressieanalyses gemaakt.

Allereerst is voor iedere onafhankelijke variabele een bivariate regressie-analyse gedaan. Deze analyses dienen ter verkenning van de variabelen en hun relatie tot de afhankelijke variabele. Vervolgens zal een multivariate regressie-analyse gedaan worden, waarin alle drie de onafhankelijke variabelen in één model worden opgenomen. Aan het einde van deze paragraaf volgt een slotconclusie met betrekking tot deze groep verklarende factoren.

Om een regressie-analyse te maken, moet aan een aantal vooronderstellingen voldaan worden. Dit geldt voor zowel de enkelvoudige regressie als voor de meervoudige regressie. De toetsing aan deze vooronderstellingen is beschreven in bijlage zes. Uit de toetsing is gebleken dat geen van de drie onafhankelijke variabelen aan alle vooronderstellingen voldoet. Daarom zijn de waarden van alle variabelen (inclusief de afhankelijke variabele) getransformeerd naar *logaritmen* met het grondgetal *e*. Voorwaarde voor logaritmische transformatie is dat de waarden groter zijn dan 0. Daar wordt in dit onderzoek aan voldaan. Na transformatie voldoen wel alle variabelen aan de vooronderstellingen. Er zal in de regressie-analyses gewerkt worden met de logaritmische waarden van de variabelen.

5.2.1 Enkelvoudige regressie

Hieronder zal voor iedere onafhankelijke variabele een regressieanalyse gemaakt worden. Ter ondersteuning zal gebruik gemaakt worden van tabellen. Deze tabellen zijn samenvattingen van uitvoertabellen van SPSS. De originele tabellen zijn opgenomen in bijlage zeven.

De eerste variabele die hier besproken zal worden, is het ledenaantal. Onderstaande tabel is gecreëerd op basis van de tabellen 1, 2 en 3 in bijlage zeven.

Tabel 2 De samenvattende tabel van de enkelvoudige regressie met het ledenaantal (logaritmisch)

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>
1 Ledenaantal	0,394	0,156	-0,359	-0,394	0,000

Uit bovenstaande tabel kan opgemaakt worden dat het model een determinatiecoëfficiënt (*R Square*) van 0,156 heeft. De determinatiecoëfficiënt geeft het percentage verklaarde variantie in *Y* door *X* weer: 15,6% van de variantie van 'mate van activisme' wordt verklaard door 'ledenaantal'. Daarmee blijft bijna 85% ($1 - R\ Square$) van de mate van activisme onverklaard. Gezien de vele verklaringen die voortkomen uit de theorie, is dit geen slechte score.

Ten tweede kan afgelezen worden dat de bivariate correlatiecoëfficiënt *R* van de afhankelijke (mate van activisme) met de onafhankelijke (ledenaantal) een waarde heeft van 0,394. *R* kan een waarde tussen -1 en 1 aannemen. Er is in dit model geen sprake van een sterk verband. Daar spreekt men van wanneer $|R| \geq 0,8$.

Ten derde blijkt uit de laatste kolom van de tabel dat dit bivariate model *significant* is. Het effect kan daarmee niet aan toeval worden toegeschreven, maar wordt veroorzaakt door de onafhankelijke variabele. Het ledenaantal heeft een systematisch effect op de mate van activisme. Het effect van het ledenaantal op de mate van activisme is dus niet sterk, maar er bestaat wel degelijk een statistisch significant verband tussen de twee.

Ten vierde kan in de tabel gevonden worden dat het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele *negatief* is. Dat zien we terug in de tweede rij van de kolom *B*. De parameter *B* voor de logaritmische waarden van het ledenaantal is -0,359. Dat betekent dat een toename van het ledenaantal blijkbaar een negatief effect heeft op de mate van activisme in een lokale afdeling. Ook deze bevinding is statistisch significant.

Op basis van de hier gevonden uitkomsten kan geconcludeerd worden dat er een statistisch significant verband bestaat tussen het ledenaantal en de mate van activisme in een lokale afdeling. 15,6% van de mate van activisme in een afdeling wordt verklaard door het ledenaantal. Het verband tussen deze variabelen is negatief. De bevindingen uit dit statistische model komen dus overeen met de verwachtingen in het theoretisch kader.

De tweede variabele die besproken zal worden, is de verstedelijking. Tabel drie is samengesteld op basis van de tabellen 4, 5 en 6 in bijlage zeven.

Tabel 3 De tabel 'Model summary' van de enkelvoudige regressie met de verstedelijking (logaritmisch)

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>
1 Verstedelijking	0,176	0,031	-0,148	-0,176	0,009

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het model met de verstedelijking als onafhankelijke variabele een determinatiecoëfficiënt (*R Square*) heeft van 0,031: slechts 3,1% van de mate van activisme wordt verklaard door de verstedelijking van een gemeente. Dit percentage is aanmerkelijk lager dan die van het ledenaantal (15,6%). De verstedelijking heeft een geringe invloed op de mate van activisme. Er is nog een onverklaarde variantie van bijna 97% ($1 - R\ Square$).

De correlatiecoëfficiënt *R* tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele is niet hoog: 0,176. Hoe dichter de coëfficiënt bij de 0 ligt, hoe zwakker het verband tussen de twee. Dit getal komt daar dicht bij in de buurt. Er is daardoor blijkbaar weinig verband tussen deze twee variabelen.

De laatste kolom (*Sig.*) laat zien dat het model significant is. Er is een significantieniveau dat kleiner is dan 0,05, namelijk 0,009. Het resultaat dat 3,1% van de mate van activisme verklaard

wordt door de verstedelijking kan dus niet worden toegeschreven aan toeval, maar wordt daadwerkelijk veroorzaakt door de onafhankelijke variabele, in dit verband de verstedelijking van een gemeente. Hoewel het verband tussen deze variabelen niet hoog is, is er een statistisch significant verband. De verstedelijking heeft een systematisch effect op de mate van activisme.

Bovenstaande tabel laat ons tevens zien dat er een negatief verband bestaat tussen de variabelen 'verstedelijking' en 'mate van activisme'. Er is een B -waarde van $-0,148$. Dat betekent dat een toename van de verstedelijking leidt tot een verlaging van de mate van activisme. De waarde van het cijfer zegt niets over de sterkte van het verband tussen de twee. Daarvoor dient gekeken te worden naar de correlatiecoëfficiënt.

Op basis van de informatie uit bovenstaande tabellen kan geconcludeerd worden dat er een statistisch significant verband bestaat tussen de afhankelijke variabele 'mate van participatie' en de onafhankelijke variabele 'verstedelijking'. Het verband is niet sterk: slechts 3,1% van de mate van activisme wordt veroorzaakt door de variabele 'verstedelijking'. Wel is er een negatief verband geconstateerd, wat in overeenstemming is met de verwachtingen die in het theoretisch kader gesteld zijn.

De laatste variabele die in deze enkelvoudige regressie besproken zal worden is het inwoneraantal van de gemeente. Tabel vier is samengevoegd op basis van de tabellen 7, 8 en 9 in bijlage zeven.

Tabel 4 De tabel 'Model Summary' van de enkelvoudige regressie met het inwoneraantal (logaritmisch)

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>
1 Inwoneraantal	0,244	0,060	-0,176	-0,244	0,000

Deze tabel laat ons zien dat de onafhankelijke variabele inwoneraantal een determinatiecoëfficiënt (R Square) heeft van 0,060. Dit betekent dat 6% van de mate van activisme in een lokale CDA-afdeling wordt verklaard door het inwoneraantal van de gemeente. Een hoger percentage dan de variabele verstedelijking, maar wel een lager percentage dan het ledenaantal. Hiermee blijft er een onverklaarde variantie van mate van activisme van 94% ($1 - R$ Square). Het inwoneraantal heeft blijkbaar weinig invloed op de mate van activisme.

De correlatiecoëfficiënt R in dit model is 0,244. Er bestaat blijkbaar weinig verband tussen de twee variabelen, hoewel het verband al wel weer sterker is dan tussen de mate van activisme en verstedelijking. Toch komt het bij lange na niet in de buurt van $|R| \geq 0,8$ (sterke correlatie).

Uit de laatste kolom van de tabel blijkt dat het model significant is. Het significantieniveau is kleiner dan 0,05. Dit betekent dat de gevonden relatie en determinatiecoëfficiënt niet aan toeval kunnen worden toegeschreven. De afhankelijke variabele wordt daadwerkelijk veroorzaakt door de onafhankelijke variabele, het inwoneraantal. De 6% verklaring door deze variabele is een statistisch significant verband, oftewel: het inwoneraantal heeft een systematisch effect op de mate van activisme.

De B -waarde $-0,176$ in de bovenstaande tabel drie laat ons zien dat er een negatief verband bestaat tussen de afhankelijke variabele 'mate van activisme' en de onafhankelijke variabele 'inwoneraantal'. Dat betekent dat een toename van het inwoneraantal leidt tot een lagere mate van activisme, zoals werd verondersteld in het theoretisch kader.

Doordat het model als geheel statistisch significant is, kunnen uitspraken gedaan worden over de sterkte en richting van het verband. Gebleken is dat het verband tussen de twee variabelen niet sterk is: de determinatiecoëfficiënt is 0,060 en de correlatiecoëfficiënt is 0,244. Slechts 6% van de mate van activisme wordt verklaard door het inwoneraantal van een gemeente. Het verband tussen de twee variabelen is negatief, wat wil zeggen dat een stijging van het inwoneraantal leidt tot een daling van de mate van activisme.

Bovenstaande bivariate regressies dienen ter verkenning van de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Uit de analyses blijkt dat de theoretisch veronderstelde verbanden tussen de afhankelijke variabele en de afzonderlijke onafhankelijke variabelen lijken te bestaan. De drie modellen zijn statistisch significant en laten stuk voor stuk een negatief verband zien. Dat betekent dat een toename van de onafhankelijke variabele zal leiden tot een afname van de afhankelijke variabele.

Deze drie bivariate regressie-analyses geven echter nog geen inzicht in de mate van verklaring door de gehele groep van omgevingsfactoren. Daarvoor is het nodig een multivariate regressie-analyse te maken, waar alle drie de onafhankelijke variabelen in één model worden opgenomen. Deze analyse zal in het volgende deel worden gemaakt.

5.2.2 Meervoudige regressie

In deze multivariate regressie zal gebruik gemaakt worden van de methode *Method/Enter* in SPSS. “Hiermee wordt bereikt dat alle gespecificeerde verklarende variabelen tegelijkertijd in de analyse worden opgenomen” (Van Dalen en De Leede, 2000: 451). Deze methode wordt gebruikt wanneer we alleen geïnteresseerd zijn in het resultaat en niet in de tussenstappen die in SPSS mogelijk zijn.

Hieronder zullen de resultaten van de regressie besproken worden. De onderstaande tabel is samengesteld op basis van de tabellen 10, 11 en 12 uit bijlage zeven.

Tabel 5 De samengevoegde tabel van de meervoudige regressie met alle onafhankelijke variabelen

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>
1	0,405	0,164			0,000
Ledenaantal			-0,417	-0,458	0,000
Verstedelijking			-0,110	-0,130	0,179
Inwoneraantal			0,118	0,164	0,183

Tabel vijf geeft een samenvatting van de regressie van het model. De *R Square* heeft een waarde van 0,164. Dit laat zien dat de drie onafhankelijke variabelen als groep 16,4% van de variantie van de afhankelijke variabele ‘mate van activisme’ verklaren.

Verder bevat deze tabel de *multipele R*, ofwel de correlatiecoëfficiënt van het hele model. “De *multipele R* is correlatie tussen de waargenomen Y-waarden en de door het model voorspelde Y-waarden” (De Vocht, 2008: 201). In dit model heeft deze correlatiecoëfficiënt een waarde van 0,405. Deze correlatie is niet hoog, maar ook niet laag.

De laatste kolom van de tabel geeft inzicht in de significantie van het model. Op de bovenste rij van deze tabel is te zien dat het model als geheel statistisch significant is. Het significantieniveau

van het model is 0,000 en daarmee kleiner dan 0,05. Dat betekent dat de verklarende waarde van 16,4% niet toegeschreven kan worden aan toeval, maar daadwerkelijk door de verklarende variabelen uit het model is veroorzaakt.

In bovenstaande tabel worden in de kolom *B* tevens de partiële regressiecoëfficiënten weergegeven. Ze geven de hoeveelheid verandering in *Y* aan, wanneer de betreffende onafhankelijke variabele met één eenheid toeneemt, terwijl de invloed van de overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden. Uit bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat de variabelen 'ledenaantal' en 'verstedelijking' een negatief verband vertonen met de afhankelijke variabele 'mate van activisme'. Dit betekent dat een toename van het ledenaantal of de verstedelijking zal leiden tot een afname in de mate van activisme. Het inwoneraantal vertoont daarentegen een positief verband met de mate van activisme. Een toename van het inwoneraantal zou leiden tot een toename van de mate van activisme. Dit in tegenstelling tot de enkelvoudige regressie, waar het inwoneraantal een negatief verband vertoonde met de mate van activisme. Wanneer er bij de meervoudige regressie onafhankelijke variabelen worden toegevoegd, slaat dit om. Blijkbaar is er in dit geval sprake van een indirect verband tussen het inwoneraantal en de mate van activisme.

Wat opvalt in deze tabel is dat twee van de drie variabelen met deze meervoudige regressie niet significant zijn. Zowel de variabele 'verstedelijking' als de variabele 'inwoneraantal' heeft een significantieniveau dat boven de grens van 0,05 ligt. De significantieniveaus zijn respectievelijk 0,179 en 0,183. Als een onafhankelijke variabele niet significant is in een meervoudige regressie, betekent dit dat het verband tussen de twee ontstaan kan zijn op basis van toeval. Er kan op basis van deze bevinding niet geconcludeerd worden dat er geen verband bestaat tussen de twee onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Het betekent wel dat er geen gefundeerde uitspraak gedaan kan worden over het verband.

5.2.3 Conclusie

Eén multivariate regressie-analyse is sterker dan drie bivariate analyses. In een multivariate analyse wordt de verklaarde variantie gecorrigeerd voor eventuele interactie-effecten. Een interactie-effect is het volgende: naast het feit dat alle onafhankelijke variabelen een effect hebben op de afhankelijke variabele, kan ook een combinatie van twee of drie onafhankelijke variabelen een effect hebben.

Op basis van de resultaten van de meervoudige regressie kan gesteld worden dat dit model 16,4% van de variantie van de mate van activisme verklaart (*R Square*). Er blijft een onverklaarde variantie van 83,6% (100% - 16,4%) over. De groep omgevingsfactoren heeft zodoende een beperkte verklaringswaarde voor de mate van activisme in een lokale afdeling.

Hoewel het model als geheel statistisch significant is, kan met behulp van dit model geen uitspraak worden gedaan over de verbanden tussen de mate van activisme en de verstedelijking en tussen de mate van activisme en het inwoneraantal. Deze verbanden blijken niet statistisch significant. Het gevonden verband zou dus door toeval veroorzaakt kunnen worden. Dit betekent niet dat er geen verband tussen de variabelen is, maar dat er geen valide uitspraak gedaan kan worden over de richting van het verband.

Tot slot kan opgemerkt worden dat het verband van twee van de drie onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabele de verwachte richting aanneemt. Zowel het ledenaantal als de verstedelijking vertoont een negatief verband. Een stijging van het ledenaantal betekent een

daling van de mate van activisme. Hetzelfde is het geval bij de verstedelijking. Bij het inwoneraantal is de richting van het verband veranderd: waar het in de enkelvoudige regressie een negatief verband heeft, is er in de meervoudige regressie sprake van een positief verband. Deze omslag duidt waarschijnlijk op een indirect verband van het inwoneraantal op de mate van activisme. Dat betekent dat er naar alle waarschijnlijkheid een andere verklarende variabele is voor de mate van activisme, die samenhangt met het inwoneraantal, maar niet is opgenomen in dit model. Hoewel er geen onderbouwing is voor de volgende uitspraak, zou het speculatief gesproken kunnen zijn dat persoonlijke factoren, zoals het opleidingsniveau en de sociaaleconomische status, samenhangen met het inwoneraantal en verklarend kunnen zijn voor de mate van activisme in een lokale afdeling.

Wat met name geleerd kan worden uit bovenstaand model is dat, van de groep 'omgevingsfactoren', het ledenaantal van een lokale afdeling de grootste invloed heeft op de afhankelijke variabele. De andere twee onafhankelijke variabelen blijken in de enkelvoudige regressie relatief minder invloed te hebben op de mate van activisme dan het ledenaantal. In de meervoudige regressie blijken de twee variabelen niet significant.

Met dit gegeven in het achterhoofd is het interessant om in de kwalitatieve analyse te kijken of de twee grote afdelingen (Assen en De Wolden, met meer dan 150 leden) een andere vorm van vrijwilligersmanagement hanteren dan de drie relatief kleinere afdelingen (met minder dan 100 leden). Blijkbaar zijn deze afdelingen, ondanks dat ze een hoger ledenaantal hebben, toch in staat om groepen vrijwilligers te trekken. Waarin onderscheiden zij zich van andere afdelingen?

Er blijkt een lage verklaarde variantie te zijn, twee van de drie onafhankelijke variabelen zijn niet statistisch significant en de richting van de variabele 'inwoneraantal' blijkt tegenovergesteld te zijn aan de theoretische verwachting. Wanneer al deze punten in ogenschouw genomen worden, kan de conclusie getrokken worden dat dit statistische model ofwel fout is ofwel onvolledig is. Het gaat in dit onderzoek om een *fout of onvolledig model* en niet zozeer om een *foute of onvolledige theorie*. De theorie geeft namelijk meerdere groepen verklarende factoren. Er is gekozen om alleen de omgevingsfactoren in het model op te nemen.

In dit onderzoek lijkt de tweede optie het meest voor de hand liggend te zijn: het model is onvolledig. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat er is gewerkt met een eenvoudig model met slechts drie onafhankelijke variabelen, terwijl in de theorie meer verklarende variabelen werden genoemd. Het toevoegen van onafhankelijke variabelen zal waarschijnlijk tot gevolg hebben dat er meer inzicht komt in de verklaring met statistische onderbouwing van de mate van activisme.

5.3 Kwalitatieve analyse van de interviews

In deze paragraaf zal een beeld geschetst worden van de vijf geïnterviewde afdelingen. Per afdeling zal een algemene inleiding gegeven worden, gevolgd door een weergave van het gesprek. Tot slot zal een analyse gemaakt worden van de afdeling op basis van de tabel van Meijs (2004) uit het theoretisch kader. Hierbij zal de tabel ingevuld worden en zal een toelichting op deze invulling gegeven worden. Tenzij anders vermeld, zijn de citaten in de tekst afkomstig van de respondent tijdens het interview.

5.3.1 Veendam

Veendam is een gemeente in het overwegend 'rood' gekleurde Groningen. Ook in de gemeente Veendam heerst een 'rood klimaat', met een meerderheid in de gemeenteraad van PvdA en Gemeentelijk belang. Het CDA heeft twee gemeenteraadsleden van de 21. Met een inwoneraantal van ruim 28.000 is het in deze top-5 de tweede gemeente, terwijl de afdeling qua ledenaantal een derde plaats inneemt, met op het moment van onderzoek (december 2008) 80 leden.

De afdeling is aan het verouderen. "Zeker 60 tot 70% is ouder dan 65". De jongerenaanwas is mager, doordat veel jongeren na hun middelbare school naar Groningen of elders trekken om te studeren. De respondent schat het percentage actieve leden, die zich dus inzetten tijdens activiteiten van het CDA Veendam, op ongeveer 20 a 25%. Het bestuur van de afdeling bestaat in principe uit zeven personen, maar op het moment van onderzoek is de secretarisfunctie vacant.

Uit de antwoorden op de vragenlijst blijkt dat de afdeling actief is, er worden veel activiteiten georganiseerd. Zo werden er bijvoorbeeld alleen al zes inhoudelijke activiteiten georganiseerd, inclusief twee ledenvergaderingen. Zoals uit het volgende stuk zal blijken, is de afdeling ook actief in het 'zichtbaar zijn', door bijvoorbeeld op twee momenten in het jaar met vijf tot tien man sterk een kraam te bemannen. Het maximum aantal bezoekers van de bijeenkomsten is 50, niet heel fors. Doordat er echter veel activiteiten georganiseerd worden, waar veel leden bij ingezet worden en waar per keer gemiddeld 20 tot 25 mensen op af zijn gekomen, is Veendam toch de meest succesvolle afdeling gebleken.

Weergave van het gesprek

De CDA-afdeling Veendam is bezig om zichzelf op de kaart te zetten in de gemeente. Ze probeert constant zichtbaar te zijn voor de burgers door een 'permanente' campagne te voeren. "Dat is dus niet zeggen van even voor de verkiezingen maken we even een soort inhaalslag en even aangeven wat we gedaan hebben en dan zitten we weer vier jaar achterover, zo ligt dat natuurlijk niet". Om deze zichtbaarheid vorm te geven, heeft de voorzitter na de vorige verkiezingen in 2006 in samenspraak met de afdeling een campagneplan opgesteld. Van die verkiezingen heeft het CDA geleerd dat je permanent zichtbaar moet zijn. In dit campagneplan wordt aangegeven waar de afdeling op dit moment staat en waar het naartoe wil. Er zijn twee heldere doelstellingen geformuleerd: het bereiken van zoveel mogelijk burgers van Veendam en omstreken en het geven van een gezicht aan de CDA-afdeling. In het plan is voor vier jaar uitgewerkt hoe het deze doelstellingen wil bereiken. In het campagneplan is voor iedere doelgroep specifiek uitgewerkt wat de doelstellingen zijn, welke acties je moet doen voor die groep, welke boodschap je wilt communiceren, welke middelen gebruikt moeten worden en hoe de planning en organisatie eruit zouden moeten zien. Het campagneplan is opgesteld in samenwerking met werkgroepjes, die het plan vervolmaakt hebben. Van ieder lid - raadslid, bestuurslid of 'gewoon' lid - wordt de inzet gevraagd. Het is daarom essentieel dat het campagneplan draagvlak heeft. In het kader van de constante zichtbaarheid heeft de afdeling ook een vaste boodschap, die voortkomt uit het verkiezingsprogramma en het campagneplan, en tijdens activiteiten terugkomt.

Het campagneplan vormt de basis van de activiteiten die door de afdeling georganiseerd worden. Er wordt voor ieder jaar opnieuw een planning gemaakt met activiteiten, waarbij het plan de leidraad is voor de organisatie, hoe naar een doelgroep gecommuniceerd wordt. Het vormt daarmee een praktisch handboek voor de lange termijn. De respondent geeft over het effect zelf aan dat hij merkt dat er doelgerichter gewerkt wordt.

CDA Veendam heeft een goede samenwerking met verschillende organisaties. Zo werkt de afdeling intensief samen in regioverband, met de afdelingen Menterwolde, Pekela, Scheemda en Winschoten. Deze vijf afdelingen hebben bij elkaar ongeveer 350 leden. Iedere vier tot zes weken is er overleg met deze afdelingen om te kijken wat er gezamenlijk opgepakt kan worden als speerpunt. Door als regio te functioneren is de afdeling in staat om kosten te delen en is het makkelijker om bekende sprekers te krijgen. Daarnaast heeft de afdeling Veendam veel contact met de afdeling Groningen en de CDA-jongeren in Groningen. Wanneer één van de drie een bijeenkomst heeft, worden de anderen uitgenodigd om hierbij aanwezig te zijn.

Het bestuur van de afdeling probeert zo veel mogelijk coördinerend op te treden. Het bestuur handelt actief vanuit de doelstellingen die geformuleerd zijn en hoopt vanuit deze actieve attitude op positieve reacties wanneer een beroep gedaan wordt op de leden. Het initiatief voor een activiteit ligt bij het bestuur en / of de fractie, waarna leden worden betrokken bij het verder ontwikkelen van het initiatief en de organisatie. Het betrekken van de leden gebeurt niet alleen vanuit praktisch oogpunt, maar ook vanuit de gedachte dat op deze manier betrokkenheid gecreëerd wordt van leden. De respondent geeft zelf aan: "Hoe meer je betrokken bent met elkaar, hoe meer je ook een familie bent met elkaar".

De organisatie is gericht op het betrekken van mensen, wat een bepaalde mate van flexibiliteit vraagt. Dat is bijvoorbeeld terug te zien in het feit dat de afdeling enquêtes houdt voorafgaand aan een activiteit, om daar tijdens de activiteit op terug te komen. Ook het feit dat bijeenkomsten iedere keer in een andere opzet gehouden worden geeft de flexibiliteit van de afdeling aan.

In het bestuur heerst een positieve sfeer, waar men bereid is om elkaar te helpen wanneer een ander het druk heeft. Als er een nieuw bestuurslid gezocht wordt, wordt actief gezocht naar iemand die de functie het best zou kunnen bekleden vanuit zijn werkfunctie of ervaring. Daarnaast wordt bij het zoeken naar een nieuw bestuurslid ook rekening gehouden met de huidige samenstelling van het bestuur. De respondent gaf aan dat hij bewust zoekt naar een gemengde samenstelling, om op die manier meer discussie te creëren. Diversiteit is dus een belangrijke component in de afdeling.

Er zijn elementen van vrijwilligersmanagement terug te vinden in de afdeling Veendam. Allereerst wordt er veel gewerkt met 'korte trajecten'. "Over het algemeen is het makkelijker om leden te krijgen voor korte trajecten, dus van een maand of drie, als dat je zegt 'permanent in een bestuur'". Er wordt geprobeerd om de leden tijdelijk mee te laten doen of denken, waarna de leden geen verplichtingen meer hebben. Het initiatief wordt genomen door het bestuur, waarna de verantwoordelijkheid wordt gegeven aan de werkgroep. Zo worden er in de afdeling Veendam werkgroepen gecreëerd, die voor een bepaalde, beperkte tijd werkzaam zijn. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van bijeenkomsten en het opstellen van een (kort) rapport over een actueel onderwerp. Er is in deze afdeling dus sprake van het denken in kortlopende taken: het werk wordt opgesplitst en verdeeld over leden. Achteraf worden de leden ook bedankt en wordt er aandacht geschonken aan hun bijdrage. De leden krijgen hierdoor het gevoel echt deel uit te maken van de groep.

Een tweede element van vrijwilligersmanagement is het feit dat het bestuur van Veendam inzicht heeft in de kennis en kunde van de leden. Een enquête, waar zo'n 60% van de leden op gereageerd heeft, heeft inzicht gegeven in wat mensen voor werk doen, wat voor hobby's mensen hebben en waar zij eventueel bij betrokken willen worden. Op basis van deze informatie kan de afdeling gerichter leden benaderen voor een bepaalde taak. CDA Veendam maakt hier veel gebruik van.

Tot slot wordt in de afdeling veel gebruik gemaakt van Human Resource Management, een belangrijke component van vrijwilligersmanagement. Er wordt aandacht gegeven aan training en opleiding van gemeenteraadsleden en bestuursleden. Het doel van deze trainingen is de kwaliteit van fractie- en bestuursleden te waarborgen. Ook wordt er gewerkt met functioneringsgesprekken met de gemeenteraadsleden van het CDA, waarin aangegeven kan worden wat beide partijen kunnen verbeteren.

Wat verder een belangrijke rol speelt in de afdeling Veendam is de open omgang van de leden met het bestuur en de fractie. De leden weten het bestuur en de fractie goed te vinden door de open manier waarop er over onderwerpen gecommuniceerd wordt. Er wordt een nieuwsbrief opgesteld met daarin nieuws uit de fractie en het bestuur die naar de leden gaat. Daarnaast wordt door de fractieleden regelmatig aan de leden gevraagd om mee te denken over een onderwerp. Kritische geluiden worden op prijs gesteld, omdat het de organisatie helpt om verder te komen. Ook het bestuur houdt constant feeling met wat er leeft bij de leden. "Over het algemeen delen we alles met elkaar, we hebben geen geheimen". Ook naar niet-leden is de omgang open. Zo worden belangstellenden uitgenodigd om aanwezig te zijn bij bijeenkomsten, ten eerste om een grotere bijeenkomst te krijgen, ten tweede om hen te betrekken en deelgenoot van het CDA te maken.

De afdeling Veendam probeert ook te leren door 'naar buiten te kijken'. Het bestuur maakt gebruik van organisatiekundige modellen om de organisatie naar een hoger plan te tillen. Zo is er een keer bekeken welke onderdelen in het proces te verbeteren zijn en is een turbo-analyse gemaakt om de sterke en zwakke punten boven tafel te krijgen. Verder is er een benchmark gedaan met de afdeling Hoogezand, om te kunnen vergelijken hoe men er zelf voor staat.

Analyse

Op basis van hetgeen in het gesprek aan de orde is gekomen, kan de tabel van Meijs (2004) over leden- en programmamanagement als volgt ingevuld worden. De vetgedrukte elementen zijn van toepassing op de CDA-afdeling in Veendam.

Tabel 6 De tabel van Meijs (2004), toegepast op de situatie van de afdeling Veendam

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering
Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers	/	
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien
Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogend	Interne status bevestigen

- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Toelichting

Op het gebied van de structuur werkt de afdeling van de taak naar de vrijwilliger toe. Op basis van de activiteiten in de afdeling wordt bekeken welke personen deze taken het beste op kunnen pakken. Deze personen hoeven niet altijd tot de bestaande groep vrijwilligers te behoren. Het kan ook zijn dat het niet-leden zijn. Iedereen wordt gevraagd om een taak te doen, in plaats van dat een groep taken gaat zitten verdelen binnen de eigen groep. De programma's zijn in principe losstaand. Er is wel een planning met activiteiten die moeten leiden naar één doel, maar bij iedere activiteit worden andere personen betrokken. Ook is het doel en de doelgroep per activiteit verschillend. Een bijeenkomst kent een totaal ander karakter en doel dan een werkgroep. De integratierichting van de afdeling richting de landelijke organisatie staat in principe vast, omdat iedere afdeling zijn eigen beslissingen maakt en prioriteiten bepaalt. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de inzet van hun middelen. De afdelingen hebben veel vrijheid en kunnen in principe vrij opereren onder de vlag van het CDA. Er is sprake van een collegiaal bestuur, dat de coördinatie van de vrijwilligers op zich neemt. Het bestuur is niet zozeer uitvoerend, maar neemt de coördinatie van de activiteiten in de afdeling op zich. Dit in tegenstelling tot de situatie dat er één persoon de manager is. Het bestuur staat dichtbij de leden. In Veendam is de afstand van het bestuur klein: men is één van hen. Dat wordt ook geprobeerd zo te houden, om de drempel zo laag mogelijk te houden.

De organisatiecultuur is sterk. De afdeling heeft een doelstelling waar de afdeling achter staat, vormgegeven in het campagneplan. Het gevoel van mensen om bij te dragen aan dit doel is sterk. Daardoor ontstaat er een bepaalde cultuur in de groep. De betrokkenheid van de mensen is daarom ook groot. Dit is terug te zien in de opkomst bij bijeenkomsten en het feit dat mensen bereid zijn om in een werkgroep plaats te nemen. De vrijwilligers zullen meestal betrokken zijn bij andere organisaties. In het gesprek werd door de voorzitter aangegeven dat Veendam een actieve gemeente is met veel verenigingen en kerkgenootschappen, waar veel van de leden betrokken zijn. De afdeling Veendam kent geen homogene samenstelling. Sterker nog: er wordt geprobeerd om dit te voorkomen, door gerichte werving voor zowel de nieuwe ledenaanwas als voor de bestuursamenstelling. Zo werd er op het moment van onderzoek gezocht naar vrouwen voor een bestuursfunctie om heterogeniteit te creëren. Zoals hiervoor al werd aangegeven is er een goede relatie tussen de leden en het bestuur. Het bestuur kent de leden, niet alleen persoonlijk maar er is zelfs een kaartenbak met informatie over de leden. Ook de leden onderling hebben een goede band. De motivatie in de afdeling is met name gericht op de doelstellingen. Iedereen kent deze doelstellingen, in de ledenvergadering zijn deze besproken. Mensen weten waar ze voor werken. Dat betekent niet dat het sociale aspect in de afdeling niet meespeelt, maar in eerste instantie is het doel het belangrijkste. Verder zoekt men naar bevestiging van buiten: één van de doelstellingen is om het CDA naar buiten toe goed te verkopen. Als vrijwilligers iets voor de afdeling doen, doen ze dat om het CDA onder de aandacht van de bevolking te brengen.

Voor wat betreft het proces zijn de entreekosten en uitstapkosten laag. Dit wordt bewust gedaan, om te zorgen dat mensen niet te lang betrokken hoeven te zijn als daar geen behoefte aan is. Er worden kleine taken gecreëerd, die weinig tijd vragen van de vrijwilligers. Zo hoeven zij weinig tijd te investeren om voor de afdeling toch een waardevolle bijdrage te kunnen leveren. De mensen kunnen zo benaderd worden om kort mee te doen (entreekosten laag), na deze taak zijn ze vrij van verantwoordelijkheden en hoeven ze geen vrijwilliger meer te zijn (uitstapkosten). Vanuit de afdeling worden de verwachtingen van de vrijwilligers expliciet uitgesproken. Er worden dingen verwacht en als vrijwilliger word je geacht aan de verwachtingen te voldoen. Daarmee creëert de afdeling vooraf helderheid voor de vrijwilliger en zekerheid voor zichzelf. De erkenning voor vrijwilligers wordt gegeven op basis van een prestatie. Mensen worden bedankt voor hun inzet en hun werk. Hoe lang en hoe vaak iemand iets gedaan heeft is daarmee minder van belang.

Tot slot is er voor iedere afdeling de noodzaak om zich aan te passen. De politieke wereld is een dynamische wereld: constant in beweging en een item kan ineens opgeblazen worden. Ook CDA Veendam heeft hiermee te maken en kent dus de noodzaak. De afdeling Veendam heeft een goed aanpassingsvermogen. Dat is wel gebleken uit de flexibele aanpak die ze hanteren voor de verschillende activiteiten. Ze zijn in staat om iedere activiteit anders aan te vliegen, mede dankzij het campagneplan.

Conclusie

In de afdeling Veendam wordt er niet één vorm van management van vrijwilligers gehanteerd. Er wordt gebruik gemaakt van een combinatie van elementen van zowel leden- als programmamanagement. Programmamanagement heeft in de afdeling wel de overhand. Er zijn dertien elementen uit deze vorm te herkennen, tegenover zes elementen uit ledenmanagement. Met name in de proces- en in de vrijwilligerselementen is programmamanagement te herkennen. Op de sociale punten, zoals de relatie tussen de mensen, lijkt ledenmanagement leidend te zijn. Deze combinatie van managementvormen blijkt voor de afdeling Veendam goed te werken om hun leden en sympathisanten te activeren. Dit is in overeenstemming met de stellingname van Meijs (2004), dat campaigning organisaties meer toe moeten naar een transitie van leden- naar programmamanagement met behoud van elementen uit de eerste vorm. In Veendam kan dus geconcludeerd worden dat de combinatie van managementvormen blijkbaar positief werkt voor de afdeling CDA Veendam.

Leerpunten

De volgende centrale concepten kunnen uit de weergave van het gesprek met CDA Veendam gehaald worden en gezien worden als 'leerpunten' voor andere afdelingen. Deze punten dienen ter ondersteuning van de beantwoording van deelvraag drie.

- De afdeling heeft een duidelijke *visie* op het heden en de toekomst van de gemeentelijke afdeling. Deze visie komt tot uiting in de heldere doelstelling, die in samenspraak met de leden is neergezet. De doelstelling is vervolgens omgezet in een 'campagneplan' waarin de activiteiten zijn opgenomen, die bijdragen om het doel te bereiken. Met andere woorden: de afdeling weet waar ze staat, waar ze naartoe wil en hoe ze hier moet komen.
- In de afdeling wordt herkenbaar gebruik gemaakt van *vrijwilligersmanagement*: de taken worden in kleine stukjes gedeeld, waardoor het voor leden aantrekkelijker wordt om vrijwilliger te worden. Ook wordt er aandacht gegeven aan de vrijwilligers: ze worden uitgebreid bedankt en er wordt aandacht geschonken aan het werk dat de vrijwilliger heeft gedaan. Dit is in overeenstemming met wat het theoretisch kader als verklarende factor werd benoemd. Op het gebied van vrijwilligersmanagement maakt de afdeling ook gebruik van Human Resource Management, zoals bijvoorbeeld opleiding en training. Tot slot kent het bestuur de leden, waardoor ze de kennis en kwaliteiten van de leden ook op de juiste plaats kan inzetten.

- De betrokkenheid probeert het CDA Veendam met name te creëren door constante *zichtbaarheid* en *openheid* in de communicatie. De afdeling laat praktisch altijd zien waar ze mee bezig is aan de leden en niet-leden. Zo organiseert ze veel activiteiten, ook voor niet-leden. Er wordt veel aandacht besteed aan de communicatie, om niet alleen de leden, maar zeker ook de niet-leden te bereiken.
- Er is een bestuur dat actief bezig is om de afdeling vooruit te helpen. In een *krachtig en goed team* wordt samengewerkt. Voor de bestuurssamenstelling is men vooral bezig om diversiteit te creëren en te zoeken naar mensen met duidelijke kwaliteiten. Daarnaast heeft het bestuur de rol van *coördinator* bijna altijd in handen. De uitvoering wordt met name gedaan door anderen. Het zoeken naar kwaliteit en de coördinerende rol zijn organisatiefactoren die naar voren komen in het theoretisch kader en is in overeenstemming met Meijs' theorie (1997).
- CDA Veendam heeft een *'leer'-component* in zich. Er wordt gebruik gemaakt van externe organisatiemodellen die toegepast worden in de organisatie; er zijn draaiboeken voor activiteiten, die op basis van evaluaties in het verleden steeds worden aangescherpt, zodat het wiel een volgende keer niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden.
- De *omgeving* is een belangrijk onderdeel voor de afdeling. Er wordt samengewerkt met CDA-afdelingen in de buurt en met de leden en niet-leden in Veendam. Met andere afdelingen worden activiteiten georganiseerd, de leden en niet-leden zijn regelmatig betrokken bij het organiseren van activiteiten of inhoudelijke stukken voor de afdeling of gemeenteraad.

5.3.2 De Wolden

De gemeente De Wolden (Drenthe) is een relatief jonge gemeente: in 1998 is deze gevormd uit de gemeenten Zuidwolde, Ruinerwold, de Wijk en het grootste deel van Ruinen. Ook de CDA-afdelingen moesten een nieuwe afdeling vormen. Met name de eerste jaren na de samenvoeging waren lastig. De mensen hadden geen gemeenschappelijk gevoel en samenwerking werd daardoor bemoeilijkt. Met een aantal wijzigingen in het bestuur heeft de afdeling een positieve verandering doorgemaakt. Het is een afdeling die meer in opkomst is in vergelijking met andere afdelingen uit deze top-5. In De Wolden heeft het CDA, met vier zetels in de gemeenteraad, met name concurrentie van de lokale partij Gemeentebelangen. Met ruim 23.000 inwoners is De Wolden de derde gemeente qua inwoneraantal, terwijl de afdeling 165 leden heeft op het moment van onderzoek. Hiermee is het de tweede afdeling van de top-5.

De Wolden heeft een onevenwichtige verdeling van de leden. Met name de groep 40+ is zeer sterk vertegenwoordigd. "De toestroom van de jongeren is lager. Dat is lastig, dat merk je gewoon", aldus de voorzitter. Van het totale ledenbestand zijn ongeveer 30 leden actief, zo'n 15%. In het bestuur zitten acht leden en is er één vacature. Vier van de acht zijn 'gewoon' bestuurslid.

De resultaten van de vragenlijst laten zien dat de afdeling De Wolden in de top-5 staat, met name vanwege een enorme manifestatie met Gerda Verburg, minister in het kabinet-Balkenende, waar ongeveer 350 man op af zijn gekomen. Ook het feit dat ongeveer 75 mensen hebben meegeholpen aan de ledenwerfactie, waarbij ieder lid een persoon kon aanmelden heeft grote invloed gehad op het resultaat van de vragenlijst. Het aantal overige activiteiten, zoals een werkbezoek met 25 en de ledenvergaderingen met 30 personen, mag niet uitgevlakt worden. De twee eerstgenoemde activiteiten zijn echter wel belangrijk geweest voor de uitkomst.

Weergave van het gesprek

De Drentse afdeling De Wolden heeft zichzelf twee doelstellingen opgelegd: een 'vitale' afdeling en meeregeren in 2010. Eigenlijk alle activiteiten worden hier aan opgehangen. Na de verkiezingen van 2006 is in de ledenvergadering het doel 'een vitale afdeling' gesteld. Het bestuur heeft tijdens de ledenvergadering een aanzet gegeven door te stellen dat: "Als je vooruit wilt, is de basis een vitale afdeling met leden die actief zijn, met leden die betrokken zijn en van daaruit word je sterk om een goede lijst samen te stellen voor de gemeenteraadsverkiezingen, waar mensen uit De Wolden graag op stemmen. Dat is de volgorde". Deze doelstelling is langzaam gemeengoed geworden van de leden, die nu allemaal achter het doel staan. Het bestuur heeft dit bereikt door constant het doel te herhalen, door te laten zien dat het bestuur er ook zelf voor gaat en door betrokkenheid van mensen te creëren. "Mensen moeten het gevoel hebben erbij te willen horen". De afdeling is begonnen als een olievlek. In eerste instantie heeft het bestuur zelf taken opgepakt. Vervolgens heeft het hier de leden bij betrokken, die een volgende keer zelf verantwoordelijk werden. Zo heeft de groep actievelingen zich steeds iets uitgebreid. Ook geeft CDA De Wolden inhoud aan de doelstellingen door veel zichtbaar te zijn voor burgers. Daartoe gebruikt ze een huisstijl, die bij iedere activiteit terugkomt, ook naar buiten toe. Zichtbaarheid betekent ook jezelf laten zien in de kernen, op markten, in de media en door bijeenkomsten te organiseren. Het bestuur is hier veel mee bezig en probeert ook de gemeenteraadsfractie van het CDA nog meer 'open' te krijgen.

Deze doelstellingen geven het bestuur en de leden een heldere koers. In 2010 wil men mee regeren. Om deze doelstelling te kunnen verwezenlijken, werkt de afdeling met een jaarplanning. In deze jaarplanning is opgenomen welk thema dat jaar behandeld zal worden. Het eerste van de drie jaar stond in het teken van de ledenwerving, terwijl het afgelopen jaar gericht was op het creëren van betrokkenheid van leden en niet-leden bij het CDA. Dit resulteert in een heldere structuur voor de leden, die daardoor steeds beter weten waar ze aan toe zijn. Voor bijeenkomsten wordt er een draaiboek gemaakt, waardoor een volgende keer niet alles opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

Het bestuur heeft de afgelopen jaren een vernieuwing ondergaan. Vijf jaar geleden, in een andere samenstelling, was het bestuur een wat ingedutte groep, doordat de bestuursleden al meerdere termijnen in het bestuur zaten. Gefaseerd is afscheid genomen en is men een andere weg in geslagen. Er wordt meer naar de toekomst gekeken, er wordt weinig naar het verleden gekeken. Alleen tijdens evaluaties wordt geprobeerd dingen te leren. Als er een bestuurslid stopt, wordt kritisch gekeken door wie de vacature ingevuld moet gaan worden: "we proberen de juiste mensen op de juiste plek te krijgen". Er is nu een jonger, actiever bestuur, dat helder heeft waar het staat, waar het naartoe wil en hoe het daar naartoe wil. De samenwerking wordt als goed ervaren door de respondenten. Naast kwaliteit is ook diversiteit een belangrijke voorwaarde om in het bestuur van de afdeling te komen. Op die manier ontstaat een kritische blik in het bestuur, wat de besluitvorming ten goede komt.

Verder heeft het bestuur geprobeerd meer lijn te brengen in de organisatie. Er is een splitsing gemaakt tussen het bestuur en de fractie. Zonder dat het ten koste is gegaan van de sfeer onderling, houdt men zich nu meer bezig met de vereniging in plaats van met de politiek. Het bestuur heeft nu een sturende en faciliterende rol op zich genomen ten opzichte van de CDA-fractie. Tegenover de leden heeft het zich een meer coördinerende rol toegeëigend. Het bestuur geeft de ruimte aan de leden: ze krijgen verantwoordelijkheid voor een taak. Het bestuur heeft zelf aangegeven het niet alleen aan te kunnen en geeft taken uit handen. Enerzijds om zichzelf te ontlasten, anderzijds om de leden te betrekken en 'iets in beweging te zetten'. Het bestuur communiceert regelmatig en open met de leden. Zo wordt er een nieuwsbrief verzonden, wordt de website bijgehouden en laat de afdeling zien waar men mee bezig is. Het bestuur maakt de leden ook deelgenoot van de successen van de afdeling. Wanneer een actie goed is gelukt,

worden mensen persoonlijk en in de groep bedankt voor hun inzet. Tot nu toe geeft dat positieve reacties van leden: "De mensen zijn heel enthousiast over wat er gebeurt". Dit straalt af op de burgers van De Wolden. Richting de burgers probeert men een persoonlijke benadering te hanteren. Tijdens een ledenwerfactie werd hier sterk gebruik van gemaakt. Ieder CDA-lid kon een niet-lid opgeven, waarvan hij of zij dacht dat het een CDA'er zou kunnen zijn. Die persoon kreeg vervolgens een persoonlijke brief met daarin die mededeling. Op deze manier probeert het CDA de drempel om 'mee te doen' voor leden en niet-leden, te verlagen.

Hoewel de respondenten het woord zelf niet hebben gebruikt, wordt er in de afdeling De Wolden wel gebruik gemaakt van concepten van vrijwilligersmanagement. Er wordt actief gebruik gemaakt van het opleidingsaanbod voor (aspirant-)gemeenteraadsleden. Het bestuur hoopt dat de fractieleden daarmee aan kwaliteit winnen, waardoor het CDA als organisatie bekender en sterker wordt. Ook het bestuur heeft deelgenomen aan een cursus. In de planning staat om in de toekomst meer gebruik te maken van de mogelijkheden. Ook worden er functioneringsgesprekken gehouden met de gemeenteraadsleden, waarin van beide kanten aangegeven kan worden wat men van de ander verwacht en hoe men functioneert.

Voor de fractie- en bestuursleden is een functieprofiel opgesteld, dat moet helpen bij het zoeken naar nieuwe mensen. Deze profielen worden ook actief gebruikt. "We geven in de profielen het werk concreet handen en voeten en proberen in te schatten: wat betekent het nu voor de mensen?". Het doel hiervan is tweeledig: je dekt je als organisatie in tegen het feit dat mensen stoppen omdat het toch meer tijd kost dan gepland en het geeft de mensen die je vraagt een helder beeld van de taak.

Het bestuur van de afdeling De Wolden is actief bezig met het analyseren van verschillende zaken. Zo is er een analyse van het ledenbestand gemaakt, met name van de leeftijdsgroepen. Hoewel er geen inzicht is in de kwaliteiten en competenties van de leden, geeft het wel zicht op waar de knelpunten zitten. Er worden tevens analyses gemaakt van het stemgedrag van de burgers in de gemeente, waar het CDA bij de volgende verkiezingen op in kan spelen.

Activiteiten waar leden bij betrokken worden, kennen praktisch allemaal een projectmatige vorm. "Er wordt veel op projectbasis gedaan, met de campagne bijvoorbeeld. Meestal is het wel tijdelijk". De taken worden in behapbare brokjes gedeeld. Je kunt de mensen op pad sturen met een opdracht, waarin je de vrijwilligers de ruimte geeft voor eigen invulling. Een voorbeeld is de grote bijeenkomst met Gerda Verburg: daar was een regiegroepje gemaakt, dat verantwoordelijk was voor de gang van zaken. Binnen deze groep was er een aantal mensen die voor de catering zorgden, anderen zorgden voor de locatie, zo werd alles verdeeld. Op het moment van onderzoek was de afdeling bezig om deze opzet ook bij andere activiteiten te gebruiken. De respondenten geven aan dat het op deze manier makkelijker mensen werven is dan wanneer je ze vraagt voor een langere periode. Wanneer een persoon positief gereageerd heeft op een taak, kun je deze persoon ook een tweede keer vragen, wat uiteindelijk kan leiden tot een grotere rol in de organisatie. Men wordt er als het ware ingezogen: het fuik-effect.

Een ander punt dat sterk naar voren kwam, was dat CDA De Wolden bezig is om een sterk netwerk op te bouwen. Er wordt nadrukkelijk gezocht om contacten te hebben binnen alle geledingen van de gemeente, met jongeren, een netwerkgroep van dertigers, maar ook daarbuiten. Een lid van de Provinciale Staten in Drenthe is afkomstig uit De Wolden. Hij houdt een weblog bij op de website. Tevens worden contacten onderhouden met Tweede Kamerleden uit Drenthe. Deze contacten probeert men ook te gebruiken om zo iemand in te kunnen zetten. Het bestuur kijkt dus nadrukkelijk buiten het eigen 'kringetje' om "meer inhoud te geven aan de maatschappelijke invulling".

Het laatste dat naar voren kwam in het gesprek was het feit dat de organisatie bereid is om zichzelf kwetsbaar op te stellen en te leren van anderen. Er wordt bij veel zaken vanuit het bestuur naar de leden toe draagvlak gezocht voor besluiten. Het toont aan dat de afdeling betrokkenheid waardeert en bereid is te leren. Tevens worden met andere CDA-afdelingen dingen uitgewisseld (bijvoorbeeld een profielschets of een advertentie) om te kijken hoe anderen bepaalde zaken aanpakken en om er zelf van te leren.

Analyse

Op basis van hetgeen in het gesprek aan de orde is gekomen, kan de tabel van Meijs (2004) over leden- en programmamanagement als volgt ingevuld worden. De vetgedrukte elementen zijn van toepassing op de CDA-afdeling in De Wolden.

Tabel 7 De tabel van Meijs (2004), toegepast op de situatie van de afdeling De Wolden

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering
Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers		
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien
Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogend	Interne status bevestigen
- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Toelichting

De afdeling De Wolden maakt gebruik van het principe 'van taak naar vrijwilliger'. Buiten het feit dat bij bepaalde projecten mensen worden ingeschakeld met de vraag of zij een taak kunnen en willen uitvoeren, komt dit terug in het feit dat de afdeling voor bestuursfuncties functieprofielen heeft opgesteld. Er wordt daarbij gezocht naar mensen buiten de groep 'kernvrijwilligers', juist om ervoor te zorgen dat meer mensen betrokken raken bij de afdeling. Deze functieprofielen worden vooraf opgesteld om mensen te kunnen benaderen voor een functie. In De Wolden maakt het CDA gebruik van losstaande programma's. Deze programma's dragen bij aan de doelstellingen

voor een langere periode, maar ze worden wel separaat georganiseerd. In het gesprek werd aangegeven dat in de afdeling veel gebruik gemaakt wordt van het werken op projectbasis: je begint iets en na bepaalde tijd loopt het af. Voorbeeld is de grote bijeenkomst met minister Verburg, waar veel mensen bij betrokken zijn geweest. Net als de andere afdelingen is De Wolden horizontaal geïntegreerd met de landelijke organisatie. Ze heeft veel eigen vrijheid in het maken van haar keuzes en het bepalen van prioriteiten. Zeker in het geval van CDA De Wolden is er sprake van een groep managers. In veel gevallen neemt het bestuur het initiatief tot iets, waarvan het werk vervolgens wordt verdeeld onder andere mensen. Daarmee komt het bestuur niet op afstand te staan, maar blijft ze dichtbij de vrijwilligers staan. Zo pakt het bestuur zelf ook taken op, probeert ze samen met de vrijwilligers tot een goed resultaat te komen en communiceert ze regelmatig met leden.

Er is een sterke organisatiecultuur in CDA De Wolden. Doordat het bestuur in samenspraak met de leden doelstellingen heeft geformuleerd, weet ieder lid en vrijwilliger waar de organisatie voor staat. Er is een groepsgevoel ontstaan en het doel is om deze de komende periode sterker te maken. De betrokkenheid van leden en vrijwilligers is hierdoor groot geworden. Mensen willen bij de familie horen. De betrokkenheid bij meerdere organisaties is wisselend. Een aantal oudere personen zijn minder betrokken bij andere organisaties, terwijl de nieuwe leden meer gebruik maken van netwerken van organisaties. Daardoor vul ik in die categorie 'misschien' in. De homogeniteit in de afdeling is klein. Buiten het feit dat er zowel 'jonge' als 'oudere' leden betrokken zijn, is er ook diversiteit in werkervaring van de vrijwilligers. Voor bestuursfuncties wordt zelfs expliciet gezocht naar diversiteit. De relatie is dat men elkaar kent binnen de afdeling. Bij de ledenwerfactie werd er zelfs geworven met behulp van relaties en netwerken van de leden. Nieuwe leden (ongeveer veertig) hebben zodoende al een relatie met één of meerdere leden. De motivatie is erg doelgericht: 'over twee jaar willen we daar staan, dus tot die tijd moeten we dan zus en zo doen'. In het verleden was de afdeling meer sociaalgericht, om te kunnen klagen over de politiek. Het huidige bestuur heeft dit omgegooid en werkt aan een constructieve samenwerking om de doelen te kunnen realiseren. Daarnaast is de motivatie gericht op het verhogen van de externe status: met name naar buiten toe wil de afdeling een goed figuur slaan. Zo probeert de afdeling ook om constant zichtbaar te zijn voor de buitenwacht.

De entreekosten voor niet-leden of niet-vrijwilligers is laag. Er wordt een persoonlijke benadering gehanteerd, waarbij ook huidige leden en vrijwilligers worden ingezet om de drempel voor toetreding laag te houden. Ook worden mensen niet meteen voor enorme taken gevraagd, maar worden mensen met kleine taken belast. Voor een beperkte tijd willen mensen zich wel inzetten, is de ervaring van de respondenten. Door deze positieve ervaringen probeert de afdeling alle taken in kleine delen te splitsen, waardoor vrijwilligers weinig tijd hoeven te investeren om iets bij te kunnen dragen aan de afdeling. De verwachtingen worden expliciet gemaakt. Dat blijkt onder andere uit de functieprofielen en de functioneringsgesprekken. In de functieprofielen en de gesprekken met kandidaten worden de verwachtingen vanuit de afdeling genoemd om eventuele teleurstellingen te voorkomen. Ook in de functioneringsgesprekken worden verwachtingen expliciet benoemd. De erkenning voor personen wordt gedaan op basis van de prestatie die mensen hebben geleverd, in welke vorm dan ook. Er wordt aandacht geschonken aan deze prestaties, mensen worden bedankt voor hun bewezen diensten.

De noodzaak tot aanpassen is in de afdeling De Wolden wellicht nog hoger dan in andere gemeentes. De Wolden is een vrij jonge herindelingsgemeente, waar de oude kernen weinig met elkaar hadden. Het CDA gaat hiermee om door een gedifferentieerde aanpak te hanteren, wat betekent dat je moet kunnen schakelen tussen de ene en de andere vorm. Ook zijn er veel verschillende vormen van contact met de burgers en leden, wat iedere keer opnieuw aanpassing

vraagt van de afdeling. Zodoende kom ik tot de conclusie dat er een groot aanpassingsvermogen is in de afdeling De Wolden.

Conclusie

CDA De Wolden wordt niet gekenmerkt door één vorm van vrijwilligersmanagement. Het management van de vrijwilligers in De Wolden kent een combinatie van beide vormen: er wordt gebruik gemaakt van componenten van zowel ledenmanagement als van programmamanagement. Er lijkt niet één vorm van management te overheersen. Beide vormen van management worden in ongeveer dezelfde mate gehanteerd. Cijfermatig is het elf elementen programmamanagement en acht elementen van ledenmanagement. In de proces- en omgevingselementen is er sprake van louter programmamanagement. In de structuur-, cultuur- en vrijwilligerselementen is er een mengeling van beide managementvormen. De motivatie van leden en vrijwilligers is gestoeld op programmamanagement, terwijl de sociale zaken als betrokkenheid en relatie meer ledenmanagement-elementen kennen. Uit het gesprek kwam naar voren dat in eerste instantie meer sprake was van elementen uit ledenmanagement. Zo waren vergaderingen jaren geleden meer sociaalgericht en was er een groep die alles draaide, waardoor de structuur en entree- en overstapkosten anders waren. Sinds die tijd is dat veranderd en is men meer gaan werken volgens principes van programmamanagement.

Blijkbaar heeft deze draai voor het CDA De Wolden een positief effect gehad op het activeren van leden en sympathisanten: de afdeling is één van de vijf succesvolste afdelingen. Dit komt overeen met het artikel van Meijs (2004), waarin hij betoogt dat campaigning organisaties meer gebruik moeten maken van elementen uit programmamanagement in plaats van ledenmanagement.

Leerpunten

De volgende centrale concepten kunnen uit de weergave van het gesprek met CDA De Wolden gehaald worden en gezien worden als 'leerpunten' voor andere afdelingen. Deze punten dienen ter ondersteuning van de beantwoording van deelvraag drie.

- De afdeling heeft een helder idee voor ogen wat ze wil, een duidelijke *ambitie* voor de komende jaren. Het initiatief hiervoor is gedaan door het bestuur, de leden hebben vervolgens wel ingestemd met dit idee. Hiermee is de richting van de activiteiten voor de komende tijd helder. Eigenlijk wordt alles dat de afdeling doet opgehangen aan de doelstellingen. Zo heeft de afdeling een beeld waarvoor iedereen het doet en geeft het houvast aan het bestuur, leden en niet-leden.
- De afdeling heeft een bestuur dat heel *actief* is in het organiseren van bijeenkomsten en in de afgelopen jaren veelal uitvoerend is geweest. Deze rol is op het moment van schrijven wel aan het veranderen en er is al meer sprake van *coördinatie*. De samenstelling wordt nu gedaan op basis van kwaliteit. Er wordt gezocht naar iemand die de kwaliteiten heeft om een functie goed in te kunnen vullen. Ook wordt gezocht naar diversiteit: personen die zaken vanuit een andere hoek bekijken en zo bij kunnen dragen aan een kwalitatief sterk bestuur.
- Het concept *vrijwilligersmanagement* wordt ook toegepast in CDA De Wolden. Er worden kleine taken gecreëerd, bijvoorbeeld in tijden van campagne. Hierbij wordt wel de ruimte gegeven voor eigen verantwoordelijkheid, om het werk aantrekkelijk te maken. Zo probeert de afdeling als een olievlek steeds meer mensen te betrekken. De resultaten en successtories worden gedeeld met iedereen, waardoor waardering ontstaat voor de prestaties. Verder wordt er in de afdeling gebruik gemaakt van Human Resource Management, met name in de vorm van opleiding en training. Ook worden er competentieprofielen gebruikt bij het zoeken naar nieuwe bestuursleden en gemeenteraadsleden.

- Het *netwerk* van de afdeling is een belangrijk hulpmiddel bij het bereiken van de doelstellingen. Door haar netwerk aan te spreken probeert ze bijvoorbeeld aansprekende namen te 'halen' voor een bijeenkomst. Er wordt ook nadrukkelijk buiten de CDA-kring gekeken.
- De *communicatie* is belangrijk in de CDA-afdeling De Wolden. Er wordt open en helder gecommuniceerd met de leden en niet-leden en er wordt een zeer persoonlijke benadering gehanteerd. Iedereen wordt persoonlijk benaderd om een eventuele taak uit te voeren. Over deze taak is men altijd helder en duidelijk: het bestuur hecht er veel waarde aan dat de persoon goed geïnformeerd is en zelf kan afwegen.

5.3.3 Zoeterwoude

De gemeente Zoeterwoude ligt midden in het groene Hart van Zuid-Holland. Het is van de vijf afdelingen de kleinste qua inwoners: er wonen 8.400 mensen. De gemeente Zoeterwoude heeft veel moeite met het feit dat ze als dorp met een agrarisch karakter zo dicht tegen het 'stadse' Leiden aan zit. Keer op keer heeft de gemeente 'de angst' dat ze ingesloten wordt bij Leiden en zo haar eigen karakter verliest. Ook het CDA Zoeterwoude heeft hier mee te maken. De lokale afdeling heeft zes van de dertien gemeenteraadszetels en is daarom voor veel mensen eerste aanspreekpunt voor de lokale bevolking. In het hiernavolgende stuk zal blijken dat deze aandacht voor het CDA vaak ten positieve gedraaid wordt.

Voor een afdeling met minder dan 70 leden kent Zoeterwoude wel een fors bestuur: zes leden. De voorzitter is al wel lang 'in dienst': in 1971 is hij begonnen in een voorloper van het CDA (nog voor het CDA bestond), en is nu na twee pauzes, voor de derde keer voorzitter. De overige leden van het bestuur wisselen met enige regelmaat. Daarnaast kent de afdeling een denktank van 12 of 13 mensen, die allemaal geen lid zijn van het CDA, maar wel sympathisant zijn en willen meedenken met het CDA.

De uitkomst van de vragenlijst laat zien dat de afdeling Zoeterwoude een beperkt aantal activiteiten en bijeenkomsten georganiseerd heeft in 2008, maar dat een tweetal zeer succesvol is geweest. Met name de bijeenkomsten met de Zonnebloem dragen bij aan het succesvolle resultaat. Er is twee keer een dergelijke activiteit georganiseerd, waar gemiddeld 80 mensen bijeen waren. Voor een kleine afdeling met 68 leden een zeer succesvol resultaat. Daarnaast werden ook de ledenvergaderingen goed bezocht: twee keer waren er tussen de 15 en 20 leden aanwezig. Verder heeft de afdeling ook andere bijeenkomsten georganiseerd, maar geen enkele kwam in de buurt van de bovenstaande twee.

Weergave van het gesprek

Het CDA Zoeterwoude probeert zo veel mogelijk zichtbaar te zijn in de gemeente. Deze zichtbaarheid uit zich met name wanneer er 'iets speelt' in de gemeente. "We maken gebruik van de mogelijkheden". Zoeterwoude ligt als agrarisch dorp in het Groene Hart, waar burgers nogal eens problemen hebben met Leiden, de provinciale overheid of het landelijke bestuur. Het CDA probeert hier op in te spelen met activiteiten en op die manier positief zichtbaar te zijn. Op het moment dat zich een situatie voordoet om van gedachten te wisselen, wordt altijd geprobeerd iets te initiëren. Voor zulke activiteiten worden vaak zowel leden als niet-leden uitgenodigd. Met name agrarische bedrijven krijgen een uitnodiging, want "als zo'n knaap dan geen lid is, zou hij niet mee kunnen praten, maar dan halen wij ze er wel bij". Het ledenwerfaspect heeft op dergelijke avonden niet de prioriteit, het zou hooguit mooi meegenomen zijn. De prioriteit van deze activiteiten ligt in het creëren van betrokkenheid bij het CDA. Dit lukt in veel gevallen goed. "Ze weten hoe we daar als CDA tegenover staan en dat geeft ons een hoop reactie van het publiek,

positief". Als voorbeeld: vanuit Leiden werden landmeters gestuurd naar het grondgebied van Zoeterwoude. Op dat moment stond de bevolking op z'n kop en heeft het CDA een vergadering belegd, een soort protestvergadering. Deze werd zeer goed bezocht door leden en niet-leden. De afdeling heeft geen planning. Ze probeert activiteiten te organiseren, wanneer leden of niet-leden hier behoefte aan hebben. Op die manier probeert men constant zichtbaar te zijn.

Overigens wordt het initiatief niet altijd door het bestuur genomen. Er is regelmatig contact tussen de leden en het bestuur of de fractie. Bestuurs- en fractieleden worden regelmatig benaderd door mensen met soms positieve en soms negatieve reacties, waardoor een wisselwerking ontstaat tussen de burgers en het CDA. Het is goed om deze contacten te hebben, omdat je anders niet altijd die informatie binnenkrijgt, die essentieel is voor de omgang met de burger. De uitdaging van de voorzitter zit hem meestal in het linkjes leggen tussen mensen: voor bijeenkomsten worden sprekers uitgenodigd, waar de leden niet altijd makkelijk contact mee kunnen leggen. Tijdens die bijeenkomsten is er de mogelijkheid om van gedachten te wisselen. Andersom kan ook: het bestuur of de fractie heeft de medewerking nodig van leden, en vraagt dit regelmatig. Er is verder een nieuwsbrief vanuit het bestuur om de leden te informeren of uit te nodigen.

Wat hier mee samenhangt, is het concept van netwerken, wat in de afdeling Zoeterwoude belangrijk is voor het functioneren van de organisatie. Het is een kleine organisatie, met zo'n 60 leden. Het is noodzakelijk om een netwerk om je heen te hebben. Het contact met de agrariërs is belangrijk voor het CDA. Daarnaast kent de afdeling mensen uit iedere laag van de bevolking. In Zoeterwoude schijnen veel sympathisanten te wonen, die geen lid zijn van het CDA: ze zijn het niet eens met de landelijke gang van zaken, maar steunen nog wel de koers van het CDA Zoeterwoude. Hierdoor kan het bestuur rekenen op een grote achterban.

Er wordt bewust buiten het CDA gekeken voor contacten. Zo is er een denktank die bestaat uit zo'n twaalf personen, allen zijn geen lid maar wel sympathisant en bereid mee te denken met de afdeling. Net als bij andere activiteiten heeft ledenwerving niet de prioriteit, maar wil het bestuur met deze denktank inhoudelijke input om haar standpunt zo breed mogelijk te kunnen dragen. Daarnaast wordt bij een onderwerp vaak gekeken: wie kent nog iemand die hier een bijdrage kan leveren. "Zo krijg je dus een cirkeltje om je heen".

Het bestuur van de afdeling Zoeterwoude is een actieve groep. Vanwege het kleine aantal leden is het bestuur niet alleen coördinerend bezig, maar pakt het ook een groot deel van de activiteiten zelf op. Het bestuur hoopt door haar enthousiasme mensen 'aan te steken' om ook mee te helpen in de organisatie. Door ook uitvoerend haar steentje bij te dragen, geeft het bestuur het voorbeeld voor haar leden. Er zijn wel veel mensen die naar vergaderingen komen, die meepraten, meedenken en in een bepaalde vorm een activiteit willen ontwikkelen. Als er een vacature in het bestuur is, wordt gezocht naar iemand die ook vanuit andere omgevingen, werk of ander besturen, ervaring heeft in het werk dat hij of zij moet gaan doen. Op die manier krijg je verscheidenheid en diversiteit in het bestuur. "Het bestuur moet een afspiegeling zijn van de bevolking". Het wordt daarom voor mensen ook makkelijker om initiatief te nemen: mensen praten makkelijker met een collega dan dat ze naar een bestuurslid moeten stappen dat ze niet goed kennen.

De samenwerking in het bestuur is goed: op het moment dat de voorzitter niet kan, neemt een ander zijn taak zonder moeite waar. In het bestuur wordt vergaderd om ergens toe te komen. "Er wordt niet vergaderd om het vergaderen, daar zijn we allemaal veel te druk voor". Deze vergaderingen zijn met name bedoeld om naar de toekomst te kijken en niet teveel te blijven hangen in dingen die 'hadden kunnen zijn'.

Ondanks dat het bestuur van CDA Zoeterwoude zelf veel uitvoerend is, gebruikt ze haar leden wel bij de activiteiten. Het gaat daarbij vaak om kleine taken, zoals het bemannen van een kraam, het ophalen van bejaarde mensen voor een bijeenkomst, het plakken van affiches. Hiervoor wordt wel geselecteerd, zodat het aansluit bij de betrokken figuur. Er wordt voor iedere activiteit of inhoudelijke discussie een andere groep om het bestuur heen verzameld. Het is hiervoor nodig dat de afdeling de leden kent en weet hoe de mensen reageren op een verzoek. Doordat de voorzitter al lang lid is, kent hij bijna alle leden persoonlijk. Het is niet zo dat er gedocumenteerd is hoe het ledenbestand eruit ziet. Er wordt altijd waardering uitgesproken voor deze leden en het resultaat en succes wordt benoemd, "Ook aan mensen die niet hebben meegewerkt, dan laat je blijken dat hij er zijn aandeel in heeft gehad. Dan krijg je dus: het blijft een dorp". Er wordt sterk gehecht aan duidelijkheid voor een taak: wat houdt het in en hoeveel tijd ben je eraan kwijt? Op die manier kun je mensen gericht benaderen en weten zij beter wat de afdeling van hen verwacht. Volgens de respondent is het ook van belang op welke manier je de mensen vraagt. Het moet niet in de dwingende sfeer zijn, dat de persoon geen ontsnappingsmogelijkheid heeft. Deze benadering zal zich later uitbetalen in een grotere bereidheid.

Analyse

Op basis van hetgeen in het gesprek aan de orde is gekomen, kan de tabel van Meijs (2004) over leden- en programmamanagement als volgt ingevuld worden. De vetgedrukte elementen zijn van toepassing op de CDA-afdeling in Zoeterwoude.

Tabel 8 De tabel van Meijs (2004), toegepast op de situatie van de afdeling Zoeterwoude

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering
Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers	/	
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien
Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogend	Interne status bevestigen
- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Toelichting

In Zoeterwoude werkt het CDA van de taak naar de vrijwilliger toe. Het CDA heeft regelmatig activiteiten waar mensen nodig zijn om dingen te kunnen organiseren. Daarnaast zijn er de bestuursfuncties die ingevuld moeten worden. Daarvoor wordt altijd gezocht naar de juiste persoon op de juiste plaats. Dat kan ook iemand zijn die nog geen lid is, maar waarvan wel bekend is dat de persoon met het CDA sympathiseert. Er wordt dus echt van de taak uit gedacht: eerst wat er moet gebeuren en daarna wie dat het beste kan doen. Het CDA Zoeterwoude maakt gebruik van losstaande programma's. Er wordt een activiteit georganiseerd wanneer dat nodig geacht wordt. Bijvoorbeeld een bijeenkomst van de denktank of een discussiebijeenkomst. Iedere activiteit kent een eigen karakter en er zal dan ook praktisch nooit een zelfde activiteit zijn. Zodoende zijn er voor iedere activiteit ook weer andere personen nodig om te helpen. Richting de landelijke organisatie is de integratie horizontaal. In Zoeterwoude heeft de CDA-afdeling haar eigen identiteit, beheert ze haar eigen financiën en stelt ze haar eigen prioriteiten. Er is voor wat betreft het management in mijn ogen meer sprake van één manager dan van een groep van managers. De voorzitter is een zeer actief persoon, eerste aanspreekpunt van leden en van de buitenwacht. Hij is actief bezig met het organiseren en regisseren. Hoewel het afdelingsbestuur uit meerdere mensen bestaat, bleek de voorzitter toch de 'grote' man in de organisatie. Het bestuur van de afdeling staat wel dichtbij de leden. Doordat er relatief weinig leden zijn, steekt het bestuur ook regelmatig de handen uit de mouwen en is het op zulke momenten één van de leden. Daardoor weten de leden en anderen de bestuursleden ook goed te vinden wanneer ze iets kwijt moeten.

Doordat de leden, het bestuur en de fractie zo dichtbij elkaar staan, is er een sterke organisatiecultuur. Er heerst een gevoel van angst dat Zoeterwoude bij Leiden gaat horen. Omdat dit niet gewenst wordt, ontstaat er een groepsgevoel dat de mensen bindt. De betrokkenheid bij de afdeling is daardoor ook erg groot. Mensen zijn graag bereid iets te doen voor de organisatie en komen regelmatig langs bij bijeenkomsten. Door in te spelen op het gevoel en actualiteit probeert de afdeling de betrokkenheid van leden en niet-leden te verhogen. Mensen zijn meestal ook betrokken bij andere organisaties. Dat kan bijvoorbeeld een agrarische belangenvereniging zijn, maar ook een actiegroep vóór het Groene Hart. CDA Zoeterwoude is een heterogene groep, zowel qua leden, als qua vrijwilligers, als qua bestuur. Het bestuur moet volgens de respondent een afspiegeling zijn van de bevolking. Daar moet actief naar gezocht worden, en door deze stellingname krijg je een verscheidenheid in het bestuur. Doordat het een kleine groep is, kennen veel van de leden elkaar persoonlijk. Zodoende weten ook de bestuursleden wie ze waarvoor kunnen vragen: wie wat leuk vindt om te doen, maar ook waar de kennis en kunde zitten. Het is echter geen afgesloten groep: er worden ook mensen van buiten uitgenodigd om te spreken, om aanwezig te zijn of om mee te denken. De leden en vrijwilligers worden door een doel gemotiveerd. Vergaderingen zijn er om vooruit te kijken, om te kijken hoe de doelstellingen kunnen worden behaald. Er wordt niet vergaderd om gezellig samen te zijn. De mensen willen daarnaast ook dat het CDA goed op de kaart wordt gezet naar buiten toe. De zichtbaarheid is belangrijk voor de afdeling. Daartoe probeert de afdeling goede bijeenkomsten te organiseren en goede stukken te presenteren.

De instap- en overstapkosten zijn laag in het CDA Zoeterwoude. De afdeling doet veel om te zorgen dat mensen makkelijk in kunnen stappen. Zo worden ook niet-leden uitgenodigd voor bijeenkomsten zonder dat er verplichtingen aan vastzitten. Ze kunnen tijdens zo'n bijeenkomst vrij praten en discussiëren over onderwerpen die hen aanspreken. Ook door het bestuur een afspiegeling te laten zijn van de samenleving, probeert het CDA de drempel om op een bestuurslid af te stappen laag te houden. Het is makkelijker om een collega-boer aan te spreken dan een onbekende voorzitter. Het CDA Zoeterwoude hecht sterk aan duidelijkheid, zowel voor

de vrijwilliger als voor de afdeling. De vraag die vooraf altijd gesteld wordt is: wat houdt het in en hoeveel tijd ben je eraan kwijt? Er worden dus expliciet verwachtingen richting de vrijwilliger geuit. Vrijwilligers worden bedankt voor hun inzet en prestatie. Er wordt waardering uitgesproken en het resultaat en succes worden benoemd. Doordat Zoeterwoude een echt dorp is, bereikt dit ook mensen buiten de CDA-kringen. Dat werkt vaak motiverend voor vrijwilligers. Het aantal bestede uren is in de afdeling overwegend laag. Er zijn ook mensen die veel tijd in het werk steken, zoals de voorzitter. Dit is echter een incident. De overige vrijwilligers, zoals de bestuursleden, zijn relatief weinig tijd kwijt aan hun taken.

Deze afdeling moet ook regelmatig aanpassen aan de omgeving. De gemeente zit regelmatig tussen de grote stad en de boeren en het CDA moet daar handig tussendoor proberen te manoeuvreren. Dat lukt ze met enige regelmaat. Ze probeert altijd in te spelen op de actualiteit met haar activiteiten en spreekt dan de juiste groep aan. Daar is een flexibele houding voor nodig, omdat je nooit twee keer dezelfde activiteit kunt organiseren.

Conclusie

De afdeling Zoeterwoude maakt niet gebruik van één vorm van management van vrijwilligers. Op sommige punten maakt men gebruik van ledenmanagement, op sommige punten van programmamanagement. Programmamanagement heeft in deze afdeling wel de overhand. Er worden dertien elementen van programmamanagement gebruikt, tegenover zes van het ledenmanagement. Er is een sterke organisatiecultuur aanwezig, met daarbij een hoge betrokkenheid, het bestuur staat dichtbij, het aantal bestede uren is hoog en de relatie is dat mensen elkaar kennen. Deze punten komen terug in het ledenmanagement. De flexibilisering, de motivaties, het proces en de omgevingscriteria zijn geënt op het programmamanagement. Deze combinatie lijkt voor Zoeterwoude de juiste mix voor participatie in de afdeling. Zoals Meijs (2004) in zijn artikel betoogde, is een combinatie van de elementen van de verschillende managementvormen succesvol voor het laten deelnemen van leden en sympathisanten in deze case. Er kan dus gesteld worden dat in Zoeterwoude de combinatie positief werkt voor de mate van activisme in de CDA-afdeling.

Leerpunten

De volgende centrale concepten kunnen uit de weergave van het gesprek met CDA Zoeterwoude gehaald worden en gezien worden als 'leerpunten' voor andere afdelingen. Deze punten dienen ter ondersteuning van de beantwoording van deelvraag drie.

- De *netwerken* zijn voor de CDA-afdeling Zoeterwoude zeer belangrijk. Deze netwerken bestaan uit zowel leden als niet-leden. Wanneer er iets is dat besproken moet worden, of er is een vacante positie in de afdeling, dan worden de netwerken van de (bestuurs-) leden aangesproken om een rol te spelen in de afdeling. Er wordt in veel gevallen buiten de CDA-kring gekeken om mensen te kunnen betrekken bij een probleem. Deze groep is vaak wel betrokken bij het probleem en CDA Zoeterwoude probeert ook deze mensen te horen.
- Het CDA in Zoeterwoude heeft een duidelijke doelstelling: *constant zichtbaar* zijn en het standpunt helder en *open communiceren*. De gemeente heeft nogal eens te maken met 'problemen' met de omgeving, het CDA probeert hier steeds op in te spelen door te laten zien hoe het CDA 'in het probleem staat'. Hier worden zowel leden als niet-leden bij betrokken. Door hiervoor open te staan, houdt de afdeling feeling met haar achterban.
- De afdeling probeert mensen te betrekken in het proces, niet alleen passief door aanwezig te zijn op bijeenkomsten, maar ook actief door mee te denken bij bepaalde problemen. Ze geeft de betrokkenen hierin een grote mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Het betrekken gebeurt verder door mensen te vragen voor korte, kleine functies. Denk hierbij aan het posters plakken of het helpen bij een standje op de

markt. Het bestuur weet vaak bij wie ze een bepaalde taak kan neerleggen, doordat ze de leden kent. Achteraf wordt er altijd aandacht besteed aan hun prestatie en wordt feedback gegeven in de vorm van de geboekte resultaten.

- Het bestuur van de afdeling bestaat uit een groep enthousiaste mensen, die zelf ook bereid is om de handen uit de mouwen te steken. Doordat de afdeling relatief weinig leden heeft, wordt er ook altijd geholpen door bestuursleden. Door een *positief en enthousiast beeld* af te geven als bestuur, kunnen mensen 'aangestoken' worden en besluiten om mee te helpen. Het bestuur heeft daarmee zowel een uitvoerende als coördinerende rol. Bij de samenstelling van het bestuur wordt gezocht naar mensen met kennis en kunde die een bepaalde rol goed op zich kunnen nemen. De *kwaliteit* van de persoon staat wel voorop: hij of zij moet wel daadwerkelijk iets toevoegen aan de huidige groep. Bij het zoeken wordt in veel gevallen weer gebruik gemaakt van de netwerken van de afdeling.

5.3.4 Zijpe

In de kop van Noord-Holland ligt de gemeente Zijpe, een weidse gemeente met ruim 11.500 inwoners. Het CDA in Zijpe telde op het moment van onderzoek 58 leden en is daarmee de kleinste van de top-5. De christen-democraten hebben in Zijpe drie van de vijftien gemeenteraadszetels. De respondent is zelf geen geboren en getogen Zijpenaar, maar is daar komen wonen. Hij was destijds zeer verrast door de attitude van de mensen in de kernen: "Eén van de dingen die me opviel was, dat er nog heel veel vrijwilligerswerk is, bijvoorbeeld alle negen kernen hebben nog een eigen bibliotheek, die volledig draait op vrijwilligers. [...] Die participatie hoef je niet als zodanig te stimuleren, die is er al in zo'n gemeenschap".

Ook in Zijpe kent het bestuur veel bestuursleden in verhouding tot het totaal aantal leden: zes. Het bestuur van de CDA-afdeling Zijpe is in de laatste jaren aan verandering onderhevig geweest. Zo is er een nieuwe voorzitter en een nieuwe secretaris gekomen, die beide jong zijn en enthousiast aan de slag zijn gegaan. Voor deze wijzigingen bestond het bestuur uit oudere mensen. Ook het ledenbestand is verouderd, onder leiding van de nieuwe voorzitter en secretaris is in 2003 wel gezocht naar verjonging en nieuwe methoden om andere doelgroepen aan te spreken. Naast het bestuur en de fractie spelen ook de raadscommissies een belangrijke rol in Zijpe: leden kunnen in deze commissies ervaring opdoen in vergaderen en inhoudelijke kennis opdoen voor een eventueel raadslidmaatschap.

Bij de vragenlijst heeft de afdeling Zijpe als 'voordeel' dat het weinig leden heeft. Het hoeft daarom minder leden te laten participeren om toch een hoog percentage te halen. Dat doet echter niets af aan het feit dat de afdeling actief en succesvol is. Zo heeft de afdeling twee succesvolle 'inhoudelijke' bijeenkomsten gehouden, met gemiddeld 50 bezoekers, en heeft de afdeling twee ledenvergaderingen gehouden waar ongeveer 20 leden op af zijn gekomen. Ook de trainingsbijeenkomsten en de gezelligheidsactiviteiten trokken veel mensen. De afdeling Zijpe is dus goed in staat geweest om leden en sympathisanten te trekken.

Weergave van het gesprek

Het 'open' worden en de constante zichtbaarheid is iets dat de nieuwe bestuursleden hoog op de agenda hebben gezet bij hun aantreden in 2003. De afdeling was erg in zichzelf gekeerd. Zo was er nog geen website en zag het bestuur ook de noodzaak ertoe niet: "We zitten toch vaak bij elkaar?" zeiden de oud-bestuursleden. Dat heeft men geleerd van vorige verkiezingen. Het CDA Zijpe was te weinig zichtbaar. Sinds 2003 is er veel gebeurd en is men meer open, ook juist naar niet-leden. Er is een open fractieberaad, waar het bestuur en de fractie overleggen over te nemen

besluiten en te bepalen standpunten, waar iedereen welkom is. Voor veel niet-leden is dit een verademing, deze mensen hebben echt het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. De voorzitter geeft aan dat hij het vaak buiten het CDA zoekt, omdat op dat moment meer verbindingen worden gelegd tussen het CDA en de 'buitenwereld'. Tijdens activiteiten en bijeenkomsten worden deze groepen vaak bij elkaar gebracht. Bij een bijeenkomst over recreatie wordt er iemand van het CDA tegenover iemand uit deze branche gezet en wordt de discussie gezocht. Er wordt meer gecommuniceerd naar de media, zowel door het bestuur als door de fractie.

Daarnaast heeft het CDA geleerd dat het niet alleen maar activiteiten moet organiseren, maar ook op bestaande activiteiten haar gezicht moet laten zien. Zo is er een groot poppodium in Zijpe, waar men wil gaan folderen en zichzelf wil laten zien. Dit vereist durf en lef, maar is wel een ideale gelegenheid om met weinig middelen jezelf te presenteren.

Het 'open' worden komt ook tot uitdrukking in het feit dat er buiten het CDA Zijpe gekeken wordt om mensen te betrekken. Er is goed contact met ondernemers en de burgers. Als er een onderwerp actueel is, wordt gekeken of een CDA'er nog iemand kent die een bijdrage kan leveren aan een inhoudelijke discussie. Deze persoon hoeft geen lid te zijn, maar op die manier zoek je wel binnen de netwerken van je groep. Ledenwerving is niet het doel van dit soort bijeenkomsten, dat is het betrekken van mensen bij het CDA.

Ook wilde de voorzitter graag kijken naar mensen in andere besturen, zoals sportverenigingen. Deze mensen hebben vaak weer een andere kijk en brengen iets vernieuwends in de organisatie. Daarnaast wordt in regioverband veel contact onderhouden met acht overige afdelingen, waar ook activiteiten mee georganiseerd worden en waar afstemming mee plaatsvindt. CDA Zijpe heeft ook contact met het provinciale bestuur, met Provinciale Staten, die af en toe gevraagd worden om te spreken. Tot slot had de oud-voorzitter veel contact met het partijbureau, waar hij veel contacten, producten en diensten vond waar hij iets aan had. Het netwerken van deze afdeling is belangrijk voor het functioneren, omdat het nieuwe deuren opent.

In het kader van de zichtbaarheid van het CDA, is er in het jaar voor het onderzoek (2007) een planning opgesteld tot aan de gemeenteraadsverkiezingen van 2010. Hierin zijn activiteiten opgenomen in de aanloop ernaar toe, zodat het CDA ook buiten de verkiezingen om gezien wordt in de gemeente. Het onderwerp van de activiteiten staat vaak nog niet vast. "Het is een kunstje om een onderwerp te kiezen dat veel mensen aanspreekt". Deze planning geeft wel meer houvast voor de bestuurders en is meer doelgericht: in 2010 willen we een goed resultaat halen. Verder heeft het CDA ook ieder jaar op Valentijnsdag en rond de kerstdagen een actie, waarmee het CDA zichzelf laat zien.

Het bestuur van de afdeling is sterk verjongd. Dit heeft een positieve verandering met zich meegebracht. De afdeling is actief aan de slag gegaan met bovenstaande. Er zijn nieuwe ideeën en plannen ontstaan en ten uitvoer gebracht. In eerste instantie hebben de bestuursleden in hun enthousiasme zelf veel dingen opgepakt en uitgevoerd. Op een bepaald moment heeft het bestuur een meer coördinerende rol op zich genomen: er is een plan, het wordt afgestemd met een aantal leden die het ten uitvoer brengen. De regie blijft bij het bestuur liggen, zij blijft verantwoordelijk, maar op die manier betrek je de leden meer bij de afdeling en nemen zij jou werk uit handen. De rol van het bestuur is dus veranderd van uitvoerend naar coördinerend. Door de attitude van de mensen in de gemeente is het makkelijker om deze rol te nemen, omdat er altijd mensen bereid zijn om een taak op zich te nemen.

Ten opzichte van de fractie is het bestuur met name faciliterend en stimulerend. De bestuursleden houden zich niet bezig met het inhoudelijke, maar geven wel aanwijzingen over de

presentatie. Het CDA zit niet in het college en dat levert nog wel eens frustraties op van de fractieleden. De voorzitter heeft daarop eens gezegd dat ze de openheid moeten zoeken en moeten vertellen waarom ze gefrustreerd zijn aan de pers of tijdens bijeenkomsten. Ook heeft het bestuur een cursus snellezen en een debattraining georganiseerd om de fractie te helpen bij het doorwerken van de stukken, zodat ze meer tijd over zouden houden om contacten te maken en te versterken als het op debatteren aankomt.

Op het gebied van vrijwilligersmanagement werkt de afdeling met kleine functies voor vrijwilligers. Het bestuur is coördinerend. Vervolgens wordt er gekeken: wie regelt de locatie, wie gaat de mensen benaderen, etc.? Het bestuur heeft zelf ervaren hoe druk het is als alles in handen van één of twee personen komt te liggen. Men probeert op die manier rekening te houden met de vrijwilligers. Bepaalde activiteiten worden bij bepaalde personen neergelegd, die onder verantwoordelijkheid van het bestuur werken. Hierbij wordt wel nadrukkelijk gezocht naar 'de juiste mens op de juiste plaats'.

Om te weten bij wie een activiteit het best kan worden neergelegd, kennen de bestuursleden vele leden. Uit eerdere ervaringen weet men wie men waarvoor kan vragen, waar de expertise zit. Het is niet vastgelegd op papier. Anders kent iemand uit zijn netwerk wel de juiste persoon om iets te kunnen doen. Deze mensen worden altijd bedankt voor hun diensten. Er wordt waardering uitgesproken voor hun werk tijdens een barbecue voor alle leden met partners in de zomermaanden. Ook krijgen de leden namens het bestuur en de fractie een kerstgroet.

Verder worden er opleidings- en trainingsbijeenkomsten georganiseerd. Buiten degenen die hiervoor al zijn benoemd, is er ook een cursus over het CDA-gedachtegoed georganiseerd. Hoewel het effect kleiner was dan verwacht, het wordt meer gezien als iets op de achtergrond, is men wel actief in het verhogen van de kwaliteit van het bestuur en de fractie. Er zijn op de achtergrond 'raadscommissies' actief. Deze worden gebruikt om mensen de ervaring te geven en kennis van zaken te geven, om eventueel naar een raadszetel toe te groeien. Dit kan als opleiding gezien worden.

Analyse

Op basis van hetgeen in het gesprek aan de orde is gekomen, kan de tabel van Meijs (2004) over leden- en programmamanagement als volgt ingevuld worden. De vetgedrukte elementen zijn van toepassing op de CDA-afdeling in Zijpe.

Tabel 9 De tabel van Meijs (2004), toegepast op de situatie van de afdeling Zijpe

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering
Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers	/	
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien

Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogend	Interne status bevestigen
- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Toelichting

De afdeling Zijpe heeft, zoals uit de weergave blijkt, een omslag gemaakt in haar manier van werken. Eén van de dingen die veranderd is, is dat er geen groep kernvrijwilligers meer is, die alles onderling regelden. Er wordt nu gewerkt van de taak naar de vrijwilliger toe. Het bestuur initieert een activiteit en delegeert veel van de taken naar vrijwilligers. Er wordt per activiteit gekeken welk lid of niet-lid deze taak het beste kan uitvoeren: “de juiste mens op de juiste plaats”. Omdat in de gemeente de burgers snel bereid zijn om taken op te pakken, kan de afdeling de plaatsen snel invullen. CDA Zijpe maakt gebruik van losstaande programma’s. Iedere activiteit wordt georganiseerd met andere thema’s. Door deze verscheidenheid is het ook nodig om iedere keer andere personen te benaderen. Er is daarom geen sprake van een geïntegreerde benadering. Richting de landelijke organisatie is sprake van een horizontale integratie. CDA Zijpe stelt zelf de prioriteiten en beheert zelf de financiën. Op het gebied van management is er een ‘groep van managers’. Het bestuur, de fractie en een aantal mensen er omheen vormen de groep die de organisatie en de activiteiten vorm geven: zij hebben een voortrekkersrol. Er is niet één manager die hét centrale aanspreekpunt is, maar het gehele bestuur en de hele fractie kan een aanspreekpunt zijn voor de leden en niet-leden. Het bestuur staat vrij dichtbij de leden. Er wordt openheid gepredikt door het bestuur, daarvoor is het nodig dat het bestuur openstaat voor de ideeën en commentaar van de leden. Bijvoorbeeld tijdens het fractieberaad staat het de leden en niet-leden vrij om mee te spreken over de actuele politieke situatie. Daarnaast zijn de bestuursleden altijd betrokken bij de uitvoering van een activiteit, welke dan ook. Daarbij wordt wel vaak een coördinerende rol ingenomen, en wordt relatief weinig ‘hands-on’-werk gedaan door de bestuursleden. Dit vergroot de afstand wel iets.

De organisatiecultuur is als sterk te bestempelen. In de afdeling heerst een sterk groepsgevoel, waar de mensen graag iets voor elkaar en voor het CDA willen doen. Er was, voordat de voorzitter aantrad, een nog sterkere organisatiecultuur. Toen was de afdeling een gesloten eenheid. De afdeling is nu opener geworden, maar kent nog steeds een hechte groep. De betrokkenheid van de leden is hoog: mensen willen graag iets doen en zijn vaak aanwezig bij bijeenkomsten. De positieve attitude van de leden en vrijwilligers van CDA Zijpe blijft vaak niet beperkt tot het CDA alleen. De respondent geeft zelf aan dat de mensen een enorme drive hebben als vrijwilliger: ze zijn vaak ook betrokken in de plaatselijke bibliotheken, sportverenigingen, kerken of andere organisaties. Er is zodoende een goed contact met de ondernemers en burgers in Zijpe. De homogeniteit in de afdeling is klein: de voorzitter zoekt vaak buiten het CDA voor vrijwilligers, ook al zijn ze dan misschien geen lid. Dat heeft tot gevolg dat er veel verschillen zitten tussen deze vrijwilligers. Ook in het bestuur is er geen sprake van homogeniteit: er zitten zowel mannen als vrouwen in, er zijn oudere en jongere bestuursleden en

ze komen allen uit een ander 'werkmilieu'. In de afdeling Zijpe kent men elkaar. Ik zou niet willen zeggen dat ze elkaar zeer goed kennen, maar er is wel regelmatig contact tussen de leden en het bestuur om zaken af te stemmen. Wanneer er mensen gezocht worden, is er altijd wel iemand die een lid of vrijwilliger kent. Hieruit kan opgemaakt worden dat de bestuurs- en fractieleden niet iedereen heel goed kennen. Daarnaast weet men uit eerdere ervaringen of gesprekken met een persoon wel hoe iemand op een verzoek reageert. De motivatie in de afdeling is doelgericht. Voor aantreden van de respondent als voorzitter was men vooral gezellig met elkaar bezig. Sinds zijn aantreden is dat veranderd en wordt meer constructief samengewerkt om zichtbaar te zijn in de gemeente. Dit alles om te voorkomen dat de afdeling hier bij de gemeenteraadsverkiezingen op af wordt gerekend, net als in 2006. Dit toont ook dat motivatie twee met name extern gericht is. Denk hierbij aan het open fractieberaad, waarmee de afdeling zichzelf naar buiten toe positief positioneert bij burgers en de media. In het algemeen kan gesteld worden dat de gepredikte openheid een indicator is dat de motivatie van de afdeling het verhogen van de externe status is.

De afdeling kent lage sociale kosten om toe te treden tot de afdeling. Bij activiteiten wordt vaak contact gezocht met iemand die niet van CDA-huize is, waardoor een discussie mogelijk is. Omdat niet-leden zich dan sneller aangesproken voelen om mee te doen, het is immers niet alleen maar een CDA-geluid wat men hoort, wordt de drempel lager. Er worden bijna altijd niet-leden uitgenodigd om aanwezig te zijn bij activiteiten. Ook het feit dat hierbij geen druk wordt uitgeoefend om lid te worden, zal belangrijk zijn voor niet-leden om te komen. Verder is het zo dat de afdeling bewust probeert om rekening te houden met de vrijwilligers door de taken zo klein en behapbaar mogelijk te maken. De hoeveelheid tijd die mensen moeten investeren is dus laag. Daardoor is het makkelijker om mee te doen als vrijwilliger, of je nu lid bent of niet. De verwachtingen worden door de afdeling expliciet benoemd. De afdeling hecht aan duidelijkheid, zowel voor zichzelf als voor de vrijwilliger. Hierdoor weet iedereen waar hij of zij aan toe is. De erkenning voor de mensen vindt plaats op basis van de prestaties die zij hebben geleverd. Zo is er voor de leden een barbecue, waar deze mensen extra bedankt worden voor hun diensten. Ook mensen die een bepaald aantal jaren dienst doen of hebben gedaan voor de afdeling worden in het zonnetje gezet, de erkenning is toch vooral op basis van de prestaties.

Net als iedere afdeling kent ook de afdeling Zijpe de noodzaak om zich aan te passen aan de omgeving. In het politieke veld verandert de actualiteit nu eenmaal iedere dag weer. CDA Zijpe probeert hier altijd op in te springen door bij activiteiten niet lange tijd van tevoren het onderwerp te bepalen, maar door op korte termijn de actuele onderwerpen op de agenda te zetten en hierbij iemand te zoeken van een andere organisatie die hier over kan praten of over mee kan denken. Er wordt voor activiteiten vaak gezocht naar de juiste vorm en de juiste mensen. Het flyeren bij een concert vergt ander soort mensen dan wanneer een spreekbeurt georganiseerd moet worden. CDA Zijpe lijkt goed in staat om zich zodoende aan te passen.

Conclusie

CDA Zijpe wordt gekenmerkt door een combinatie van programma- en ledenmanagement. Wanneer de bovenstaande punten bekeken worden, blijkt dat programmamanagement de overhand heeft in de afdeling. Twaalf van de negentien elementen blijken uit het programmamanagement te komen, terwijl in de overige zeven gevallen ledenmanagement gehanteerd wordt. Met name op de structuur- en cultuurkant is de afdeling gericht op ledenmanagement. Wat betreft de flexibilisering, motivaties en de proces- en omgevingscriteria is de afdeling gericht op programmamanagement. Uit het gesprek is gebleken dat voor aantreden van de respondent als voorzitter meer gebruik werd gemaakt van elementen uit ledenmanagement, zoals de flexibilisering van het werk en de motivaties. Er is dus sprake van een wisseling: van overwegend ledenmanagement naar programmamanagement. Hoewel de mate van activisme niet is gemeten voordat de respondent aantrad, kan wel gesteld worden dat

de afdeling nu goed in staat is om mensen te activeren en dat de combinatie van programma- en ledenmanagement positief van invloed lijkt op het activisme.

Leerpunten

De volgende centrale concepten kunnen uit de weergave van het gesprek met CDA Zijpe gehaald worden en gezien worden als 'leerpunten' voor andere afdelingen. Deze punten dienen ter ondersteuning van de beantwoording van deelvraag drie.

- Er wordt veel gebruik gemaakt van de *netwerken* van de (bestuurs-) leden van het CDA Zijpe. Als een thema actueel is, kan er altijd een lid een persoon noemen die iets kan bijdragen aan dat onderwerp. Het contact tussen de burgers, ondernemers en het CDA is goed, waardoor deze personen altijd wel een bijdrage willen leveren. Ook andere CDA-afdelingen zijn belangrijk voor het CDA Zijpe. Met de regio wordt goed contact onderhouden. Ook het provinciaal bestuur en het partijbureau zijn belangrijk voor het CDA Zijpe.
- Met het vorige punt hangt de *openheid* van de afdeling en het bestuur samen. Naar buiten toe is het CDA heel open. Mensen kunnen met hun ideeën en meningen aanschuiven bij vergaderingen en daar hun zegje over doen. Van fractieleden wordt verwacht dat ze open naar de buitenwereld communiceren. Ook heeft de afdeling een website opgezet om ook nieuwe doelgroepen te bereiken.
- De CDA-afdeling heeft een heldere *visie en ambitie*, waar naartoe gewerkt wordt door het bestuur en de leden. Het geeft de afdeling een doel en een richting voor de komende periode. Deze ambitie is omgezet in een planning, die mede is opgesteld om meer zichtbaarheid te kunnen creëren voor het CDA.
- De activiteiten worden vormgegeven door de leden. Het initiatief komt vaak van het bestuur (soms ook van leden), die vervolgens de *coördinatie* in handen neemt en vrijheid geeft voor de invulling aan de leden en sommige gevallen niet-leden. In dit laatste geval gaat het bijvoorbeeld om het schrijven van een rapport over een onderwerp. Deze mensen worden altijd uitgebreid bedankt voor hun inzet, er wordt waardering uitgesproken. Bij een vacante positie in de organisatie, wordt gezocht naar mensen die een andere kijk op dingen hebben.
- In CDA Zijpe werkt men met het principe: als iedereen een klein beetje doet, bereiken we meer dan wanneer een klein aantal mensen heel veel doet. De taken worden in kleine stukjes verdeeld om iedereen te betrekken bij de afdeling. Vanuit de coördinerende rol legt het bestuur taken neer bij de leden. Daarbij wordt gekeken wie die taak het beste kan uitvoeren. Doordat het bestuur bijna alle leden kent, is dit mogelijk. Human Resource Management komt met name terug in de opleiding en training voor bestuurs- en fractieleden.

5.3.5 Assen

Deze gemeente steekt zowel qua inwoneraantal als wat ledenaantal betreft boven de andere vier uit. In de hoofdstad van Drenthe wonen ruim 64.000 mensen en het CDA heeft 240 leden. Het CDA heeft vier van de drieëndertig gemeenteraadszetels. Met name de volgende zin bij het item 'Eventuele opmerkingen' in de vragenlijst trok mijn aandacht: "We zijn heel zorgvuldig met onze vrijwilligers, sommigen vraag je voor twee activiteiten per jaar, anderen doen meer. Ik draai de boel dus om: ga op zoek naar mensen en bedenk bij die mensen iets wat bij ze past". Deze situatie kennen we al uit de presidentsverkiezingen in de Verenigde Staten, waar mensen zichzelf aan kunnen melden en waar vervolgens een taak gezocht wordt voor deze persoon. De voorzitter

van de afdeling Assen heeft blijkbaar een heldere kijk op de vrijwilligers in de afdeling. In het tweede gedeelte zal daar meer op ingezoomd worden.

Ook heeft de voorzitter zijn stempel gedrukt op het bestuur. Bij zijn aantreden was er een bestuur van negen personen, maar hij heeft dit teruggebracht naar vijf man. "Ik vind dat je beter een klein slagvaardig en krachtig bestuur kunt hebben, dan negen man met een boel bijzitters. Dat is niet goed en een verspilling van energie van sommige mensen". Buiten deze vijf zijn er nog wel drie adviseurs voor het bestuur, die een taak hebben waarvan de verantwoordelijkheid uiteindelijk bij de vijf ligt. De leeftijdsopbouw in de afdeling Assen is evenredig verdeeld over de leeftijdsgroepen.

De afdeling Assen is een actieve afdeling, zo blijkt uit bestudering van de vragenlijst. Zo organiseert het CDA Assen praktisch iedere maand een inhoudelijke bijeenkomst, waar veel mensen mee bezig zijn en die door veel mensen bezocht worden. Relatief komen er weinig leden naar de ledenvergaderingen. Daarentegen zijn er twee succesvolle werkbezoeken geweest en is het CDA heel zichtbaar, bijvoorbeeld op markten met een stand. Daarnaast heeft het CDA een maatschappelijke activiteit georganiseerd waar 250 mensen op af zijn gekomen en is er twee keer een gezelligheidsactiviteit georganiseerd waar gemiddeld 100 mensen aan deelnamen.

Weergave van het gesprek

De voorzitter van het CDA Assen is iemand die veel werk verzet als vrijwilliger en daardoor veel ervaring heeft. Eén van zijn speerpunten, en dus ook van het CDA, is dat je buiten het CDA moet zoeken. "Je moet proberen te stimuleren dat mensen in meer dan één bestuur zitten". Denk hierbij aan organisaties uit het maatschappelijke veld: sportverenigingen, kerkgemeenschappen, personeelsverenigingen. Je doet ervaring op, en bovendien heeft het als positief punt dat je daar mensen buiten het CDA leert kennen, die wellicht iets voor de afdeling kunnen betekenen, in welke vorm dan ook. Daarbij moet je ook altijd kijken wat jij voor die persoon kunt betekenen. Zo draagt het CDA uit, dat het jongeren echt iets te bieden heeft: je ontwikkelt jezelf, je bouwt een netwerk op. Op het moment dat iedereen een dergelijk netwerk opbouwt buiten het CDA, kan het CDA hiervan profiteren. Dat is ook wat er in de afdeling Assen gebeurt. Er worden mensen uit het netwerk van een lid, die in andere verenigingen actief zijn, gevraagd om bij de 'familie' te komen. De respondent heeft, door deze 'methode', nog nooit een probleem gehad met de bestuursopvolging.

Daarnaast is het volgens de respondent ook belangrijk dat het bestuur contact onderhoudt met de andere politieke partijen in de gemeente, sterker nog: dat is een taak van de voorzitter. "Partners zijn belangrijk, bij coalitievorming en tijdens de regeerperiode". Het CDA heeft samen met de PvdA een bijeenkomst georganiseerd, waar met name de 'opinion leaders' aanwezig waren. Op het moment dat zo'n bijeenkomst hen bevalt en achteraf praat je nog even met ze, zijn ze wellicht in de toekomst bereid om iets voor jou te doen. Het zelfde geldt voor samenwerking met de Provinciale Staten van Drenthe en de Tweede Kamerfractie. Er zijn korte lijnen met de provincie, doordat de voorzitter oud-Statelid is. Ook zijn er Tweede Kamerleden waar een goed contact mee is, die bereid zijn iets te doen voor de Drentse afdelingen.

Wat politiek betreft is er ook veel contact met de fractievoorzitters en voorzitters van het CDA uit de regio om van elkaar te leren. "Als ik een concept van de Algemene Beschouwingen krijg, mail ik hem even door naar de fractievoorzitter in Hoogeveen, hij mailt het mij door en dan kun je van elkaar leren". Het leerconcept komt ook terug in de draaiboeken en evaluaties die in de afdeling Assen gemaakt en gedaan worden. Toen de huidige voorzitter aantrad, waren er bijvoorbeeld nog geen draaiboeken voor de gemeenteraadsverkiezingen. Hij heeft toen gevraagd: schrijf nu eens

op wat gedaan is, alles waar iedereen mee bezig is. Vervolgens maakt de afdeling na iedere activiteit een evaluatie, waarvan men probeert te leren voor in de toekomst.

Met het leren hangt het 'durven' samen. In Assen geeft men aan: je moet dingen ook durven doen. Het pakt vast een keer fout uit, maar daar kun je weer van leren. Durf mensen een discussie te laten leiden, durf iemand te laten organiseren, durf iemand, die nooit secretaris is geweest, secretaris te maken. Dit allemaal vanuit de visie, dat betrokkenheid zo breed mogelijk gecreëerd moet worden, waarover later meer.

De benadering van nieuwe mensen is wel belangrijk, zo niet essentieel voor de toekomst. In Assen hanteert het bestuur een heel open en vooral ongedwongen benadering. "Je moet niet meteen vragen of ze iets kunnen doen". In eerste instantie laat de afdeling de mensen rondlopen, leert ze de leden informeel kennen. Wanneer men deze betrokkenheid ook in de toekomst laat zien, kun je wellicht al meer verwachten dat iemand zich actiever wil inzetten.

Een tweede punt waar de voorzitter van de afdeling Assen aan hecht, is dat je "mensen moet vragen in kleine taken en korte projectjes". Het is behapbaar. Mensen moeten niet in één keer benaderd worden om secretaris te worden. In beginsel moet je mensen vragen voor misschien twee avonden om ergens naar te kijken. Als ze het dan leuk vinden, dan vraag je het nog een keer, en nog een keer. Je kunt ze daarna wellicht eens vragen om een jaar mee te draaien in het bestuur, zonder specifieke verantwoordelijkheid. Er is in de afdeling Assen sprake van het fuik-effect: mensen raken steeds meer betrokken bij het CDA. Hoewel de eindverantwoordelijkheid bij het bestuur blijft liggen, worden er verantwoordelijkheden bij de leden gelegd. De mensen krijgen op een dergelijke manier het gevoel daadwerkelijk iets toe te voegen aan de afdeling. Aan de raadsleden of wethouders wordt gevraagd: wat komt er over een half jaar in de actualiteit? Dan wordt er een denktank gecreëerd met het raadslid en CDA-leden, die nadenkt en input geeft voor de discussie in de gemeenteraad. Het resultaat wordt altijd achteraf besproken.

Hiermee in relatie staat dat de afdeling zeer actief is in het bedanken van de mensen, welk klusje de vrijwilligers ook gedaan hebben. Er is een barbecue voor de vrijwilligers, aan het einde van het jaar worden alle leden met aanhang uitgenodigd voor erwtensoep met een borrel. De resultaten worden gedeeld met elkaar, net als successtories, complimenten worden uitgedeeld aan de actieve leden. Als het hele bestuur je persoonlijk komt bedanken, geeft dat volgens de voorzitter een enthousiast gevoel bij iedereen.

Om bovenstaande toe te kunnen passen, is het wel nodig dat je de leden kent. De voorzitter van Assen kent bijna alle leden persoonlijk. Dat maakt het makkelijker, omdat je weet wat mensen kunnen, wat ze bezig houdt en hoe ze reageren op een vraag om betrokken te worden.

Duidelijkheid speelt in het vragen van vrijwilligers ook een grote rol in Assen. Zoals de voorzitter het formuleerde: "Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid". Hiermee bedoelde hij dat hij het toejuicht als mensen vrijwilligerswerk willen doen binnen het CDA, maar dat dat wel betekent dat je er iets voor moet doen op de momenten dat het nodig is. Ook naar anderen toe vraagt hij helder te zijn: wat vragen jullie van mij?

Het bestuur telt slechts vijf leden, maar is wel slagvaardig en krachtig. De rol van het bestuur is eigenlijk uitsluitend coördinerend en faciliterend. Coördinerend richting de leden en faciliterend richting de fractie. "Werken kan iedereen, maar laten werken is de kunst" is een uitspraak waar het bestuur naar handelt. Aan het verkiezingsprogramma schrijven zo'n 50 leden mee. Dat kun je als bestuur alleen maar coördineren en faciliteren. Ook probeert men motiverend te zijn en initiatief te leggen bij de leden. Er zijn vaak leden die naar een bestuurslid toestappen met een probleem. In sommige gevallen wordt er dan gezegd: maak er maar eens een motie van voor het

partijcongres. Na afloop wordt dit teruggekoppeld en krijgen de leden de credits. Hoewel het al regelmatig gebeurt, moet de fractie volgens het bestuur eigenlijk nog meer naar buiten toe met haar standpunten. Er is een sterke scheiding tussen het bestuur en de fractie.

Voor het CDA Assen is betrokkenheid van mensen zeer belangrijk. “Ons spel is zo veel en zo breed mogelijk mensen betrekken bij alles”. Daarmee zorgt de afdeling dat er draagvlak is voor stukken, dat er veel gedaan kan worden en dat het voor mensen leuk en aantrekkelijk is om dingen te doen.

Het bestuur probeert te leren van het verleden, maar kijkt ook nadrukkelijk naar de toekomst. De langere termijn wordt bekeken. Dat was al zichtbaar in het feit dat er aan raadsleden en wethouders wordt gevraagd om te kijken wat er over een half jaar actueel wordt, maar komt ook terug in de planning voor bijvoorbeeld de gemeenteraadsverkiezingen. De voorbereidingen voor de verkiezingen in maart 2010 waren op het moment van onderzoek al grotendeels klaar. Het thema van het jaar 2010 wordt ‘de gemeenteraadsverkiezingen van 2014’. Er staan volgend jaar mensen laag op de lijst om hen voor te bereiden voor het raadslidmaatschap in 2014.

Wat voorop staat is de sterke verscheidenheid van het bestuur waarnaar gezocht wordt. Wanneer een bestuurslid gezocht wordt, wordt gekeken: wat hebben we op dit moment en wat hebben we nog nodig? Er wordt daarbij gelet op wat de persoon voor werk doet, maar ook op het geslacht en de achtergrond. “Je moet zorgen dat geloofsgemeenschappen bij elkaar komen”. Op die manier kunnen de leden van de groep elkaar versterken. Een voorbeeld: er kwam een plaats vrij in het bestuur. Op dat moment bestond de groep uit met name economen. Met het oog op de toekomstige vergrijzing en daarbij horende problemen heeft de voorzitter toen bewust gezocht naar een ethicus. Hij heeft een predikant gevraagd, die in het bestuur heeft plaatsgenomen. De doorstroming verloopt goed, er is een balans tussen rouleren en continuïteit. Van de groep die acht jaar geleden begon, zijn er nog maar twee over. “Je moet het fris houden, frisse ideeën en mensen die zeggen: ‘ik ga er eens voor’, dat is leuk”.

Openheid is voor het bestuur belangrijk. Het bestuur probeert de organisatie open te maken voor de buitenwereld. Zo wordt de fractie aangespoord om helder te communiceren in media en via de website en nieuwsbrief die uitgaat. Ook is er een studente communicatie die stukken van gemeenteraadsleden in communiceerbare taal aanbiedt. Ook worden er twee stukken als gemeenteprogram geschreven: één voor de onderhandelingen na de verkiezingen en één voor de burgers, zodat ook zij helder hebben waar het CDA voor staat en voor gaat.

Het bestuur probeert zo veel mogelijk een groepsgevoel te creëren. “Sfeer is bepalend”. Mensen moeten het gevoel hebben erbij te horen. Zo worden ook regelmatig de partners en kinderen bij activiteiten betrokken, zoals folderen en bij de barbecue. “We zijn tenslotte een familiepartij”.

Analyse

Op basis van hetgeen in het gesprek aan de orde is gekomen, kan de tabel van Meijs (2004) over leden- en programmamanagement als volgt ingevuld worden. De vetgedrukte elementen zijn van toepassing op de CDA-afdeling in Assen.

Tabel 10 De tabel van Meijs (2004), toegepast op de situatie van de afdeling Assen

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak / opdracht
Integratie	Losstaande programma's	Geïntegreerde benadering

Integratie richting landelijke organisatie	Verticaal	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)
Management	Eén manager	Groep van 'managers'
Bestuur	Op afstand	Dichtbij
- Cultuur		
Organisatiecultuur	Zwak	Sterk
- Vrijwilligers medewerkers	/	
Betrokkenheid	Laag	Groot
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Meestal	Misschien
Homogeniteit	Klein	Groot
Relatie	Men kent elkaar niet	Men kent elkaar wel tot zeer goed
Motivatie 1	Doelgericht	Sociaalgericht
Motivatie 2	Externe status verhogend	Interne status bevestigen
- Proces		
Entreekosten	Lage sociale kosten	Hoge sociale kosten
Overstapkosten	Laag	Hoog
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet
Erkenning	O.b.v. prestatie	O.b.v. aantal jaren lid
Bestede / geïnvesteerde uren	Laag	Hoog
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Groot	Klein
Aanpassingsvermogen	Groot	Klein

Toelichting

Het CDA in Assen maakt bij de flexibilisering van de structuur gebruik van het element uit programmamanagement: van taak naar vrijwilliger. Er wordt zeer bewust gezocht naar de persoon die dit het best op kan pakken. Bij een vacature in het bestuur wordt eerst bekeken wat er in het bestuur aanwezig is. Vervolgens wordt bepaald wat voor persoon daar het beste bij past (man of vrouw, wat voor beroepsgroep, wat voor persoon), die tenslotte wordt gevraagd. Ook voor de kleinere klussen, zoals het meeschrijven aan het verkiezingsprogramma worden mensen bewust bij elkaar gezocht en gezet om tot een beter resultaat te komen. CDA Assen kent losstaande programma's. Er is wel een planning, maar de activiteiten kennen per keer een ander karakter en er wordt voor iedere activiteit door het bestuur opnieuw gezocht naar de meest geschikte mensen. Een denktank over verkeer in de stad vergt een heel andere opzet en heel andere personen dan een discussiebijeenkomst over ruimtelijke ordening. Zoals iedere afdeling is ook Assen horizontaal georiënteerd richting de landelijke organisatie. De afdeling beheert de eigen financiën en is in staat om zelf de agenda en prioriteiten te bepalen. Ze vindt dit ook wel prettig, omdat het op deze manier niet afhankelijk is van het landelijke of provinciale CDA. Het bestuur in Assen, met de adviserende leden, vormt de groep van managers in de afdeling. Dit bestuur is zeer slagvaardig en bewaakt de organisatie. Het bestuur is het aanspreekpunt, neemt het initiatief voor veel zaken en behoudt de eindverantwoordelijkheid, maar geeft de taken uit handen. Het bestuur treedt naar buiten als groep. Er is dus geen sprake van één of twee managers. Het bestuur staat met name op afstand van de leden. Ze treedt uitsluitend faciliterend en coördinerend op: "Laten werken is een kunst". Dat betekent dat het bestuur op afstand richting geeft aan de leden en andere vrijwilligers. Er wordt ruimte gegeven voor de eigen invulling van de taak. Zodoende ontstaat er wel wat afstand. Het bestuur is echter niet afstandelijk: ze communiceert wel regelmatig met haar leden en is wel bij activiteiten aanwezig. Vrijwilligers en leden kunnen met vragen ook altijd terecht bij hen, maar in eerste instantie laat ze de leden zelf zaken regelen.

Er is bij CDA Assen sprake van een sterke organisatiecultuur. Dat komt met name door de manier waarop het bestuur naar de organisatie kijkt: als een familie. Er is een sterk groepsgevoel, er heerst een familiale sfeer. Dit alles zorgt dat er een cultuur ontstaat waar mensen zich in herkennen: een warme band tussen de leden als in een familie. De betrokkenheid bij de afdeling is dan ook groot. Voor een deel komt dit door de sterke groeps cultuur. Verder wordt deze deels ook gecreëerd door het bestuur. Bij alle activiteiten probeert de afdeling zo veel mogelijk mensen te betrekken, op wat voor manier dan ook. De respondent geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat mensen ook betrokken zijn bij andere organisaties uit het maatschappelijke middenveld: sportverenigingen, kerkgemeenschappen, personeelsverenigingen. Veel leden in Assen zijn ook lid of vrijwilliger bij een andere organisatie. In een aantal gevallen wordt hier bij de selectie van personen voor bepaalde taken ook actief buiten het CDA, maar bij andere verenigingen gezocht. Dat betekent dat als ze bij het CDA komen, ze daar óf betrokken blijven, óf contacten hebben en blijven houden. Vandaar dat bij dit criterium 'meestal' vet is gemaakt. De homogeniteit in de afdeling is hierdoor klein. Mensen uit allerlei organisaties, met verschillende achtergronden en kenmerken vormen tezamen de afdeling. Jongeren worden actief betrokken, er is een dag voor ouderen. Het bestuur is hier heel alert op: diversiteit is belangrijk voor de bestuurs samenstelling. De leden kennen elkaar zeker, mede door de cultuur die er heerst. Wellicht dat je niet alle 350 leden kent, maar wel een groot deel. Voor het bestuur is het kennen van leden essentieel: de rol van coördinator en facilitator kun je volgens de respondent alleen goed innemen als je de vrijwilligers en leden kent. De motivatie is sterk doelgericht: er wordt af en toe naar het verleden gekeken, en er wordt altijd naar de toekomst gekeken. Wat moeten we doen in de komende jaren om succesvol te zijn. Er gebeurt niets zonder reden, 'het organiseren om het organiseren'. Ook komt de doelgerichtheid terug in de draaiboeken en de evaluaties: de organisatie is bezig om zichzelf constant te verbeteren, met als doel de organisatie te versterken. De tweede motivatie is met name om de externe status te bevestigen: door de openheid van de organisatie probeert het CDA constant positief zichtbaar te zijn in de gemeente. Hiermee wil het CDA ook naar buiten toe haar status bevestigen.

De entreekosten van het CDA zijn laag. Dat komt vooral door de open en ongedwongen benadering van nieuwe personen. Door ze niet meteen te vragen voor allerlei dingen kunnen ze zich goed oriënteren, zonder verplichtingen en verantwoordelijkheden te hebben. Iedereen moet zich welkom voelen in de afdeling, de sfeer is heel positief en er is geen groep waar je je naar binnen moet werken. Je kunt ongedwongen aansluiten. Als je voor het eerst gevraagd wordt om iets te doen, betreft het vaak kleine dingen, die een korte, afgebakende tijdsperiode in beslag nemen. Daarna ben je weer vrij om te doen en laten wat je wilt. Ook de overstapkosten zijn zodoende laag, terwijl het aantal geïnvesteerde uren laag blijft. Over de verwachtingen is men in de afdeling zeer expliciet: "vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid" gaf de respondent al aan. Er wordt vooraf helderheid gegeven over de inhoud en omvang van de taak. Er worden dus bepaalde verwachtingen uitgesproken over de werkzaamheden. Ook worden de verwachtingen vanuit de vrijwilliger vaak gevraagd, zodat ook voor de afdeling helder is wat zij moeten doen. De erkenning vindt plaats op basis van de prestatie en niet op basis van het aantal jaren lidmaatschap. Er wordt altijd teruggekoppeld wat er bereikt is met het werk, zowel individueel als in de groep. De vrijwilligers worden daarnaast nog eens extra bedankt door een barbecue of anderssoortige bijeenkomst.

De CDA-afdeling Assen moet zich ook aanpassen aan de omgeving door het politieke karakter van de organisatie. In mijn beleving slaagt de afdeling daar goed in. Door bij activiteiten iedere keer een andere insteek te kiezen en met andere mensen te werken, is de afdeling steeds weer opnieuw in staat om een geslaagde bijeenkomst te creëren. Ze is in staat om heel flexibel met haar vrijwilligers om te gaan, die iedere keer weer een andere rol of taak op zich kunnen nemen.

Door deze flexibele inzet van de vrijwilligers en doordat het CDA in staat is om met nieuwe ideeën te komen, kan gezegd worden dat de afdeling een groot aanpassingsvermogen heeft.

Conclusie

Uit bovenstaande is op te maken dat de afdeling Assen gebruik maakt van elementen uit zowel leden- als programmamanagement. De nadruk ligt wel sterk op het programmamanagement. Veertien van de negentien componenten kennen het karakter van programmamanagement, tegenover vijf van ledenmanagement. Met name in de cultuurelementen kent de afdeling het karakter van ledenmanagement: de organisatiecultuur, de betrokkenheid en de relatie tussen de leden. In de structurelementen zijn twee elementen van ledenmanagement te herkennen. Verder zijn de elementen louter gericht op programmamanagement. In de grootste afdeling van de vijf wordt dus het meest gebruik gemaakt van programmamanagement. De combinatie van zowel leden- en programmamanagement, met overwegend de laatste vorm, blijkt voor de afdeling Assen positief te werken voor de mate van activisme. Zo wordt in deze case de veronderstelling van Meijs (2004), dat campaigning organisaties moeten veranderen van leden- naar programmamanagement om succesvol te zijn in het activeren van de leden, bevestigd door de uitkomsten.

Leerpunten

De volgende centrale concepten kunnen uit de weergave van het gesprek met CDA Assen gehaald worden en gezien worden als 'leerpunten' voor andere afdelingen. Deze punten dienen ter ondersteuning van de beantwoording van deelvraag drie.

- De afdeling wordt gekenmerkt door een grote *openheid*. De nadruk ligt in het 'buiten de eigen kring kijken'. Dat komt met name tot uitdrukking in de *netwerken* waar gebruik van gemaakt wordt. Mensen worden gestimuleerd om ook in andere besturen plaats te nemen, omdat je op die manier ook andere mensen in je netwerk kunt betrekken. Ook de netwerken van het CDA als afdeling zijn belangrijk: contacten met de regionale partners, met de provinciale afdeling, met het partijbureau en met de overige partijen in Assen.
- Daarnaast is de *communicatie* van de afdeling naar de mensen toe, zowel leden als niet-leden, zeer open. Er wordt helder gecommuniceerd via verschillende kanalen. Duidelijkheid kan ook betekenen dat mensen afzien van het vrijwilliger-zijn, maar die mensen zouden op termijn toch waarschijnlijk zijn afgehaakt. Er is iemand aangesteld om de communicatie vanuit de fractie naar de burgers te verbeteren. De benadering naar de leden en niet-leden toe is ongedwongen. Mensen moeten er eerst bij willen horen voordat er een beroep op ze gedaan wordt. Daarmee wordt een stuk draagvlak gecreëerd.
- De taken worden in *kleine stukjes* gehakt, waardoor het voor mensen aantrekkelijker wordt om 'gewoon eens mee te draaien'. Via de korte projectjes worden de mensen getriggerd om betrokken te worden bij het CDA in Assen. De betrokkenheid wordt verder vergroot door de aandacht die er is voor de vrijwilligers in Assen: mensen worden bedankt, de complimenten worden uitgedeeld en de resultaten worden met alle leden gedeeld. Doordat het bestuur de leden bijna allemaal kent, kan ze de mensen gericht benaderen.
- Het *bestuur* is in de afdeling een echte motor. De visie is dat er een zo groot mogelijke betrokkenheid gecreëerd moet worden. Ook is er een planning aanwezig voor ieder jaar, voor de bestuurs- en afdelingsactiviteiten. Ze is actief bezig om de bovenstaande punten in de praktijk te brengen en durft initiatieven en verantwoordelijkheden bij de leden neer te leggen. De rol van het bestuur is eigenlijk puur en alleen coördinerend en faciliterend. Faciliterend niet alleen naar de fractie, maar ook in de zin dat het saamhorigheid probeert te kweken tussen de leden, en met niet-leden: het 'familiegevoel' creëren. In de samenstelling van het bestuur wordt nadrukkelijk gezocht naar verscheidenheid, op

allerlei terreinen: geloof, geslacht, achtergrond. Dit gebeurt om elkaar te versterken en van elkaar te kunnen leren en elkaar tegenwicht te bieden.

- De afdeling is sterk bezig om zichzelf constant te verbeteren, het *'leer-effect'* is hier aanwezig. Er wordt getracht om via evaluaties en draaiboeken een volgende keer een activiteit nog beter te laten verlopen. Daarmee wordt het voor anderen ook makkelijker om in te stromen. Het leer-effect speelt ook tussen afdelingen: er wordt regelmatig contact gezocht, ook over inhoudelijke punten (denk aan de Algemene Beschouwingen), waar men van elkaar probeert te leren. De bereidheid om te leren is van groot belang, omdat het je als afdeling in de toekomst sterker zal maken.

5.3.6 Verschillen en overeenkomsten

In dit onderdeel worden de verschillen en overeenkomsten op het gebied van management van vrijwilligers benoemd. Hiertoe is een tabel gemaakt, waarin aangegeven wordt waar de afdeling gebruik van maakt. De tabel geeft een overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen. Ieder cijfer representeert een afdeling: (1) Veendam, (2) De Wolden, (3) Zoeterwoude, (4) Zijpe en (5) Assen.

Tabel 11 Overzichtstabel van de uitkomsten van de analyse met als basis het verschil tussen programma- en ledenmanagement

Vergelijkingscriteria	Programmamanagement	Ledenmanagement
- Structuur		
Flexibiliseren	1, 2, 3, 4, 5	
Integratie	1, 2, 3, 4, 5	
Integratie richting landelijke organisatie		1, 2, 3, 4, 5
Management	3	1, 2, 4, 5
Bestuur	5	1, 2, 3, 4
- Cultuur		
Organisatiecultuur		1, 2, 3, 4, 5
- Vrijwilligers medewerkers	/	
Betrokkenheid		1, 2, 3, 4, 5
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	1, 3, 5	2, 4
Homogeniteit	1, 2, 3, 4, 5	
Relatie		1, 2, 3, 4, 5
Motivatie 1	1, 2, 3, 4, 5	
Motivatie 2	1, 2, 3, 4, 5	
- Proces		
Entreekosten	1, 2, 3, 4, 5	
Overstapkosten	1, 2, 3, 4, 5	
Verwachtingen	1, 2, 3, 4, 5	
Erkenning	1, 2, 3, 4, 5	
Bestede / geïnvesteerde uren	1, 2, 3, 4, 5	
- Omgeving		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	1, 2, 3, 4, 5	
Aanpassingsvermogen	1, 2, 3, 4, 5	

Deze tabel laat zien dat er veel overeenkomsten zijn tussen de vijf cases en dat de verschillen minimaal zijn. Op drie vergelijkingscriteria verschillen één of meer afdelingen van de anderen. Deze criteria zijn: management, bestuur en de betrokkenheid bij meerdere organisaties.

Bij het criterium 'management' is de afdeling Zoeterwoude de uitzondering op de andere afdelingen. In Zoeterwoude wordt er voornamelijk gewerkt met één 'manager', in de persoon van de voorzitter. Deze persoon is hét aanspreekpunt voor mensen binnen en buiten de organisatie en is in veel gevallen de leider van de groep vrijwilligers, mede doordat de persoon meer tijd heeft dan anderen. In alle andere afdelingen wordt meer gewerkt met een groep van managers, die voornamelijk bestaat uit bestuursleden. Hoewel de voorzitter in deze afdelingen vaak ook aanspreekpunt is, wordt de afdeling breder gemanaged. Er worden andere personen verantwoordelijk gemaakt voor de verschillende projecten, waardoor er als groep bestuur meerdere managers zijn.

Voor wat betreft het criterium 'bestuur' is de afdeling Assen afwijkend van de andere vier. In deze afdeling staat het bestuur meer op afstand. Dat betekent dat het bestuur meer een coördinerende rol op zich neemt. Verantwoordelijkheden komen voornamelijk bij de leden te liggen, terwijl het bestuur zich relatief weinig bemoeit met de inhoud en vorm. Ze staat echter ook niet op een enorme afstand, want de leden en sympathisanten weten het bestuur goed te vinden wanneer ze met iets zitten. In de overige vier afdelingen is deze afstand tussen bestuur en leden en sympathisanten een stuk kleiner. Dat heeft voornamelijk te maken met het feit dat het bestuur ook uitvoerend werk doet en in veel gevallen zij aan zij staat met de andere vrijwilligers. Op het gebied van aanspreekbaarheid verschillen deze vier niet van Assen.

Bij de andere twee criteria is de groep van vijf meer verdeeld. Op het criterium 'betrokkenheid bij andere organisaties' staan de afdelingen Veendam, Zoeterwoude en Assen aan de programmamanagement-kant, terwijl De Wolden en Zijpe aan de ledenmanagement-kant staan. In het eerste geval betekent het dat de vrijwilligers van de afdelingen meestal ook betrokken zijn bij andere organisaties. In Zoeterwoude en Assen kwam dit expliciet naar voren in het gesprek. De voorzitters hechten er waarde aan dat mensen andere ervaringen opdoen en meebrengen als vrijwilliger. In de afdeling Veendam zijn veel mensen ook actief in andere organisaties. Het is een actieve gemeente. In de andere twee afdelingen, De Wolden en Zijpe, was hier veel minder sprake van. Daar waren de vrijwilligers misschien actief bij andere organisaties, maar was dat zeker niet bij een groot gedeelte het geval.

Op de overige zestien criteria verschillen de vijf afdelingen dus niet van elkaar. Op alle verschillende onderdelen van de vergelijkingscriteria komen de afdelingen overeen. Op het gebied van de structuur gaat het om drie onderdelen: het flexibiliseren, de integratie en de integratie richting de landelijke organisatie. Dat deze laatste tussen alle afdelingen overeenkomt, is niet verwonderlijk. Alle afdelingen hebben immers eenzelfde relatie met de landelijke organisatie. Vanwege het in hoofdstuk drie benoemde subsidiariteitsbeginsel hebben de afdelingen veel eigen verantwoordelijkheden op het gebied van activiteiten, financiën en interne organisatie en kan de prioriteiten zelf stellen. Het flexibiliseren van de werkzaamheden komt in alle vijf de cases terug volgens programmamanagement. In iedere afdeling wordt er van de 'taak naar de vrijwilliger' gewerkt. Dat betekent dat allereerst de activiteiten met bijbehorende taken worden gepland en dat vervolgens de juiste personen bij de taken gezocht gaan worden. Zodoende ontstaat er een goede match tussen vraag en aanbod, waardoor er een positief gevoel ontstaat voor beide partijen. Er wordt gewerkt met losstaande programma's, in de zin dat de vrijwilligers bij ieder project opnieuw gezocht worden. De programma's als zodanig hangen wel met elkaar samen, maar voor ieder project worden andere vrijwilligers gevraagd. Hierdoor zijn de programma's voor de vrijwilligers losstaand.

Op de cultuur- en vrijwilligerscriteria zijn er zes van de zeven die overeenkomen in alle vijf de afdelingen. Allereerst is de organisatiecultuur in alle afdelingen sterk te noemen, hoewel er wel verschil is tussen de afdelingen. De afdeling Assen kent bijvoorbeeld een lossere cultuur dan CDA Zijpe. Dat kan in de eerste plaats te maken hebben met het ledenaantal: des te kleiner de groep, des te sterker zijn de relaties tussen de leden en vrijwilligers. Deze verschillen kunnen ook veroorzaakt worden door de omgeving: Noord-Holland kent een andere cultuur dan Drenthe. Toch zijn alle organisatieculturen als sterk aan te merken. Er is in de afdelingen een groep mensen die meer met elkaar hebben dan alleen af en toe een project. Hiermee samenhangend is ook het criteria 'relatie'. In alle gevallen kennen de leden elkaar of kennen zij elkaar (zeer) goed. Zij spreken elkaar op partijbijeenkomsten als de algemene ledenvergadering (ALV) en eindejaarsborrels. Daardoor ontstaat er meer een groep dan wanneer mensen bij elkaar in een werkgroep gezet worden en elkaar vervolgens niet meer spreken of zien. De bestuursleden kennen de vrijwilligers door bijvoorbeeld enquêtes of eerdere ervaringen, omdat zij hiermee hun vraag en aanbod op elkaar af kunnen stemmen. Daarnaast is ook de betrokkenheid van de vrijwilligers bij de afdeling hoog. Voor een gedeelte proberen afdelingen dit bewust te creëren, zoals in Veendam en De Wolden. Daarnaast komt deze betrokkenheid wellicht ook voort uit de aantrekkelijkheid van het werk en de sfeer in de groep. "Sfeer is bepalend", zoals de voorzitter van Assen zei. De homogeniteit in alle afdelingen is laag: dat betekent dat er een gemêleerde groep betrokken is bij de afdeling. Mensen met allerlei achtergronden worden betrokken, vaak omdat zij kennis van een onderwerp hebben en iets toevoegen aan discussies. Ook voor het bestuur wordt gezocht naar een diverse samenstelling. Soms blijft een vacature dan langer open staan, maar komt het op de lange termijn de kwaliteit van het bestuur ten goede. Tot slot zijn de motivaties van de vrijwilligers in de afdelingen doelgericht en gericht op het verhogen van de externe status. Alle afdelingen zijn ingericht op het behalen van goede resultaten, met de bedoeling om naar buiten toe de status van het CDA te verhogen.

Op de procescriteria komen vier van de vijf criteria in alle afdelingen overeen. Het gaat daarbij allereerst om de entree- en overstapkosten. Deze zijn in alle afdelingen laag te noemen. Ook hier zit wel een verschil tussen de afdelingen. Bij CDA Zoeterwoude en CDA Zijpe zijn de kosten bijvoorbeeld niet zo laag als in Veendam. De groepen in Zoeterwoude en Zijpe zijn vrij hecht en het is daardoor iets lastiger om toe te treden tot de organisatie. Deze afdelingen proberen echter wel de 'kosten' laag te houden door de activiteiten voor iedereen open te stellen, door mensen van buiten de afdeling te vragen mee te werken in een werkgroep. Veendam kent wat dat betreft een vrijer karakter, doordat de groep minder hecht is dan in de andere afdelingen. De overstapkosten zijn laag in alle afdelingen, omdat men in principe voor een beperkte tijd gevraagd wordt en vervolgens geen verantwoordelijkheden meer heeft. Ook het feit dat er geen druk op de leden gelegd wordt, zorgt voor lage entree- en overstapkosten. Mensen worden niet direct benaderd met allerlei verzoeken als ze voor het eerst op een ALV komen, of worden niet gevraagd om lid te worden als ze een CDA-bijeenkomst bijwonen. De afdelingen spreken de verwachtingen richting de vrijwilligers expliciet uit. Dat gebeurt in de gesprekken vooraf. Andersom verwachten de afdelingen ook dat vrijwilligers de verwachtingen richting de afdeling uitspreken. Daarmee dekt de afdeling zich in tegen mensen die de verwachtingen niet zien zitten en waarschijnlijk niet zouden slagen. De erkenning gebeurt in alle afdelingen op basis van de prestaties. Hoewel mensen die zich lang hebben ingezet voor de afdeling uiteraard ook in het zonnetje gezet worden, verdienen ook deze mensen hun erkenning door de prestaties. In alle afdelingen wordt dit als zeer belangrijk ervaren: een stuk waardering uitspreken voor het vrijwilliger-zijn. Tot slot is het aantal geïnvesteerde uren in alle afdelingen laag. In de afdeling Assen is dit aantal voor alle vrijwilligers relatief laag, inclusief de bestuursleden. In de afdelingen De Wolden en Zoeterwoude is het werk voor de bestuursleden meer dan gemiddeld, maar is de rest van de vrijwilligers weinig tijd kwijt aan de werkzaamheden. In CDA De Wolden is men sterk

bezig om dit te veranderen, zodat ook de bestuursleden niet meer tijd kwijt zijn dan voor hun eigenlijke taken, door toe te werken naar een meer coördinerende rol.

Tot slot zijn beide omgevingscriteria gelijk in alle afdelingen. Voor de eerste, noodzaak tot aanpassen aan de omgeving, voor iedereen gelijk. Een lokale afdeling van een politieke partij wordt vaak als eerste aangesproken op de situatie in de gemeente. De ene keer gaat het daarom over het één, terwijl er volgende week een totaal ander probleem kan zijn. Het aanpassingsvermogen in alle afdelingen is vrij groot. De afdelingen zijn flexibel en in staat om zich aan te passen aan het probleem of project dat zich voordoet.

Hiermee kom ik tot de conclusie dat er geen afdeling is die zich echt onderscheidt van de anderen. De vijf afdelingen verschillen slechts op drie punten, van de negentien. Deze drie punten zijn verdeeld over de afdelingen en er is dus niet één afdeling die op de alle drie de verschilpunten verschilt.

6. Conclusies

In dit laatste hoofdstuk zal ik komen tot de beantwoording van de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren zijn mogelijke verklaringen van een succesvolle participatie van de achterban in gemeentelijke CDA-afdelingen en wat kan hiervan geleerd worden?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zullen de verschillende stappen van het onderzoek beschreven worden. Deze beschrijving leidt tot de beantwoording van de deelvragen. De deelvragen luiden als volgt:

- 1. Welke gemeentelijke CDA-afdelingen blijken, op basis van gestelde criteria, succesvol te zijn in het activeren van hun leden en sympathisanten?*
- 2. Welke factoren zijn van invloed op de mate van actieve participatie in de gemeentelijke afdelingen?*
- 3. Wat kunnen de overige lokale afdelingen leren van deze afdelingen?*

Vervolgens zal de hoofdvraag concreet beantwoord worden. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een beschouwing van de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor verder onderzoek.

6.1 Succesvolle CDA-afdelingen

Er is een benchmark gemaakt van alle CDA-afdelingen, om te kijken en vergelijken hoe de afdelingen ten opzichte van elkaar presteren op het gebied van actieve participatie. Het belangrijkste doel van de benchmark was het ontdekken van de vijf afdelingen die de hoogste actieve participatie hadden. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld, die via een online-enquêteprogramma is verzonden naar de e-mailadressen van de voorzitters. Op de oproep om de vragenlijst in te vullen hebben na twee herinneringsmails 220 mensen gereageerd, waarvan er twee onbruikbaar waren.

In de vragenlijst is gevraagd naar de activiteiten van de afdeling en het aantal personen dat bij de activiteiten als vrijwilliger of als bezoeker aanwezig waren. Omdat absolute aantallen zich lastig laten vergelijken in dit onderzoek, Den Haag heeft immers meer leden en sympathisanten dan de gemeente Schiermonnikoog, is gekozen om de antwoorden relatief te maken aan de hand van leden en stemmersaantallen. Hierdoor is een quotiënt ontstaan, die verhoudingsgewijs aangeeft in hoeverre een afdeling in staat is om haar leden en sympathisanten te activeren. Hoe hoger de quotiënt, hoe meer de afdeling in staat is om haar leden en sympathisanten actief te laten participeren.

Van de uitkomsten van de 218 bruikbare geretourneerde vragenlijsten is een overzicht gemaakt, die is opgenomen in bijlage vijf. Deze bijlage laat zien dat in de volgende vijf afdelingen de mate van actieve participatie relatief gezien het hoogst is:

- Veendam (Groningen)
- De Wolden (Drenthe)
- Zoeterwoude (Zuid-Holland)
- Zijpe (Noord-Holland)
- Assen (Drenthe)

6.2 Invloedrijke factoren

Aan de hand van de uitkomsten van de respons is een regressieanalyse gemaakt. Hiervoor zijn de drie omgevingsfactoren als onafhankelijke variabele gedefinieerd en de mate van actieve participatie ('activisme') als de afhankelijke. Er is zowel een drietal bivariate als één multivariate regressieanalyse gemaakt, waarin alle onafhankelijke variabelen in één model zijn gestopt. Hiertoe zijn de waarden van alle variabelen getransformeerd naar logaritmische waarden. Dit was noodzakelijk omdat geen van de variabelen aan alle vooronderstellingen van regressie voldeed. Na transformatie was dit wel het geval.

Om op de multivariate regressieanalyse te oriënteren, zijn drie bivariate analyses gemaakt. De onafhankelijke variabelen ledenaantal, verstedelijking en inwoneraantal hadden een verklaarde variantie van respectievelijk 15,6%, 3,1% en 6%. Alle regressies waren statistisch significant, wat betekent dat de gevonden varianties daadwerkelijk verklaard worden door de onafhankelijke variabele en niet aan toeval kunnen worden toegeschreven. Alle relaties waren negatief van aard. Dat betekent dat een stijging van de waarde van de onafhankelijke variabele zou leiden tot een daling van de afhankelijke variabele.

Wanneer de drie onafhankelijke variabelen in één model worden geplaatst en er een multivariate regressieanalyse wordt gemaakt, ontstaat een ander beeld. De verklaarde variantie van het model wordt dan 16,4%. De drie omgevingsfactoren verklaren gezamenlijk dus maar 16,4% van de totale variantie van de mate van activisme. Dat betekent dat er nog 83,6% van de variantie niet is verklaard. Verder zijn de onafhankelijke variabelen 'verstedelijking' en 'inwoneraantal' niet significant in dit model, terwijl het model als geheel wel significant is. Dat betekent dat er geen valide uitspraak gedaan kan worden over de relatie tussen deze onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Opvallend is wel dat de variabele 'inwoneraantal' in de multivariate regressieanalyse een positieve relatie laat zien met de afhankelijke variabele. Deze verandering van een negatief verband in de bivariate analyse naar een positief verband in de multivariate analyse, duidt naar alle waarschijnlijkheid op een indirecte relatie tussen inwoneraantal en de mate van activisme. Dat betekent dat er andere onafhankelijke variabelen zijn die samenhangen met het inwoneraantal, die wel verklarend kunnen zijn voor de mate van activisme in een afdeling. Zo zou het kunnen zijn dat persoonlijke factoren verklarend kunnen zijn voor de mate van activisme. Dit wordt in het theoretisch kader verondersteld. Deze zouden kunnen samenhangen met het inwoneraantal in een gemeente en kunnen de verandering van de richting verklaren. Deze zijn echter niet opgenomen in het model.

De lage verklaarde variantie, het niet significant zijn van twee onafhankelijke variabelen en de verandering van richting van de variabele 'inwoneraantal' duidt op een onvolledig statistisch model. Er is gebruik gemaakt van een simpel model met slechts drie onafhankelijke variabelen, de omgevingsfactoren. *Uit bovenstaande kan de conclusie getrokken worden dat van de omgevingsfactoren het ledenaantal een verklarende factor is.* Deze had de grootste bijdrage in de verklaarde variantie van het model en was als enige onafhankelijke variabele statistisch significant.

Van de vijf succesvolste afdelingen is een case study gemaakt voor een kwalitatieve analyse. Per afdeling is een analyse gemaakt op basis van de tabel van Meijs (2004), over programma- en ledenmanagement. Beiden zijn vormen van vrijwilligersmanagement. Er is geanalyseerd op basis van de vergelijkingscriteria van welke vorm van management in de afdeling sprake is. Dat kan zowel één van beide vormen als een combinatie van de beide vormen zijn. In deze paragraaf van de conclusies belangrijkste bevindingen uit de cases beschreven worden.

Zoals al in paragraaf 5.3.6 is benoemd, vertonen de vijf cases veel overeenkomsten. Op maar liefst zestien van de negentien vergelijkingscriteria komen de cases overeen. In alle cases wordt er gebruik gemaakt van componenten uit zowel het programma- als uit het ledenmanagement. Een combinatie van de beide vormen van management lijkt dus positief te zijn voor het laten participeren van de leden en vrijwilligers. Uit de analyses in hoofdstuk vijf bleek wel dat in alle gevallen de componenten van het programmamanagement de overhand hadden. Deze programmamanagement-componenten komen terug in de proces- en omgevingscriteria, waar alles onder programmamanagement geschaard kan worden. Ook in de structuur- en cultuurcriteria komen componenten van programmamanagement terug, maar deze worden wel afgewisseld met ledenmanagement-componenten.

De ledenmanagement-componenten die in alle afdelingen overeenkomen, komen met uitzondering van de integratie richting de landelijke organisatie, terug op de onderlinge verbanden tussen de organisatie, leden en vrijwilligers. Het gaat hierbij om de componenten 'organisatiecultuur', 'betrokkenheid' en 'relatie'. In alle vijf de afdelingen lijken deze verbanden sterk: de mensen kunnen goed met elkaar op schieten, hebben ook een band buiten het CDA en laten een grote betrokkenheid zien. Dit laatste wordt door de afdelingen ook gecreëerd, door gebruik te maken van programmamanagement-componenten. Denk hierbij aan de kleine, beperkte taken waar de vrijwilligers voor gevraagd worden door de afdeling. Het gevolg van deze kenmerken is dat er in de afdelingen een groep ontstaat die voor elkaar wil werken.

De programmamanagement-criteria die in alle afdelingen overeenkomen, komen met name terug in de manier van werken binnen een afdeling. Het flexibiliseren van het werk en de projectmatige aanpak van werkzaamheden zijn hiervan belangrijke voorbeelden. In alle afdelingen wordt allereerst gekeken welke activiteiten gewenst zijn en welke taken hierbij horen, en er wordt vervolgens naar het vrijwilligerspotentieel gekeken welke personen deze dingen het beste op kunnen pakken. Er wordt dus een match gemaakt tussen de vraag vanuit de organisatie en het aanbod van de vrijwilligers. Dat betekent ook dat er van iedere activiteit een apart project gemaakt wordt, waar andere mensen bij betrokken worden. Dit projectmatige werken is sterk terug te vinden in alle vijf de afdelingen.

Verder komt de manier van werken ook terug in de procescriteria. De kosten voor het toetreden of om over te stappen worden laag gehouden. Er worden verwachtingen expliciet uitgesproken, zowel vanuit de organisatie als vanuit de vrijwilliger. Het gevolg hiervan is wellicht dat mensen afgeschrikt worden door het werk, maar de vrijwilliger wordt hiermee wel beter voorbereid en weet wat er van hem of haar verwacht wordt. De erkenning voor de vrijwilligers richt zich op de prestaties van hen. Daarmee kun je de mensen meteen bedanken en hoef je niet, zoals bij ledenmanagement, jaren te wachten voordat iemand erkend wordt. Door het projectmatige karakter waar alle vijf de afdelingen mee werken, wat tot gevolg heeft dat mensen niet meer constant bezig zijn voor de organisatie, is dit ook de meest logische vorm van erkenning. Twee mensen kunnen hun vrijwilligerschap in een jaar heel anders vormgeven, terwijl ze beiden een waardevolle bijdrage leveren aan de organisatie.

Ook in de cultuur- en vrijwilligerscriteria zijn kenmerken van programmamanagement terug te vinden, die wel terug te voeren zijn op de structurele kant van de organisatie. De homogeniteit in de afdeling is in alle gevallen klein. Hoewel de afdelingen geen perfecte afspiegelingen zijn van de gehele gemeentelijke bevolking, wordt wel geprobeerd om de samenstelling zo heterogeen mogelijk te maken en te houden. Met name in de bestuursamenstelling is dit goed terug te vinden. Mensen worden daadwerkelijk geselecteerd op hun kwaliteiten en op hun achtergrond. Zodoende ontstaat er een gemengde groep als bestuur. De motivaties van de vrijwilligers komen

met name overeen met die van het programmamanagement: doelgericht en externe status verhogend.

Tot slot is geanalyseerd dat alle afdelingen een hoog aanpassingsvermogen hebben. Dat betekent dat er een flexibele organisatie staat, die zich kan aanpassen aan een gewenste situatie. Dit kenmerk heeft daarom ook te maken met de structurele kenmerken van de organisatie.

Bij de conclusies van de kwantitatieve analyse is gebleken dat het ledenaantal voor ruim 16% de mate van activisme verklaart. Daarbij werd gesteld dat grotere afdelingen daarom wellicht een andere vorm van management hanteren. Op basis van het feit dat alle vijf de afdelingen zo'n overeenkomend beeld geven, lijkt het niet voor de hand te liggen om een dergelijke conclusie te trekken. Het enige grote verschil tussen de grootste afdeling (Assen) en de overige vier afdelingen, is dat het bestuur op het gebied van activiteiten een bijna volledig coördinerende rol op zich neemt en daardoor meer op afstand staat van de leden. Dit in tegenstelling tot de andere afdelingen, waar het bestuur niet alleen coördineert, maar ook een rol heeft in de uitvoering van de activiteiten. Voor een grote afdeling is dit mogelijk, omdat er een groot vrijwilligerspotentieel is. Hierdoor is het makkelijker om taken uit handen te geven. In kleinere afdelingen zal dit lastiger zijn, omdat er simpelweg geen handen zijn om taken aan toe te delen. Het lijkt er dus op dat er in een grotere afdeling geen andere vorm van management gehanteerd hoeft te worden om mensen te betrekken bij de afdeling, dan de situatie die hierboven wordt geschetst.

Deze bevindingen leiden mij tot de deelbeantwoording van deelvraag twee. De cases in de praktijk laten zien dat er niet één vorm van management gehanteerd wordt, maar dat een combinatie van leden- en programmamanagement voor deze vijf succesvol blijken. Op het gebied van ledenmanagement blijken de factoren met betrekking tot de onderlinge verbanden tussen organisatie, leden en vrijwilligers succesvol. Van het programmamanagement zal met name naar de manier van werken gekeken moeten worden. De combinatie van deze cultuurelementen uit het ledenmanagement en de manier van werken uit het programmamanagement lijkt in deze vijf cases een succesfactor te zijn in het activeren van leden en sympathisanten.

Samenvattend is uit het veldonderzoek gebleken dat van de omgevingsfactoren het ledenaantal van de afdeling een duidelijke invloed heeft op de mate van activisme. Daarnaast is uit het onderzoek naar voren gekomen dat op het gebied van vrijwilligersmanagement zowel programma- als ledenmanagement wordt gehanteerd, met een overwicht van de eerste vorm. Met name de manier van werken van programmamanagement lijkt succesvol, evenals de cultuurelementen van ledenmanagement.

6.3 Het 'leren' voor afdelingen

De laatste stap van het onderzoek was het omzetten van bovenstaande conclusies in concrete leerpunten voor andere afdelingen en organisaties die werken met vrijwilligers. Hoe kunnen de lokale afdelingen van het CDA ervoor zorgen dat zij beter in staat zijn om leden en sympathisanten actief te laten participeren in de eigen afdeling? De onderstaande aanbevelingen worden gedaan op basis van de leerpunten, die in hoofdstuk vijf benoemd zijn en afkomstig zijn uit de gesprekken met de afdelingen. Ze kunnen in drie categorieën worden ingedeeld: bestuur, management van vrijwilligers en omgeving. Hierbij moet wel een voorbehoud gemaakt worden. Doordat in het onderzoek geen 'zwakke' cases zijn meegenomen, de redenen hiervoor zijn eerder

in deze scriptie benoemd, kan geen uitsluitsel gegeven worden over de grootte van het te verwachten effect. Het is echter wel opvallend dat de cases zulke grote overeenkomsten vertoonden. Daarom kan aangenomen worden dat onderstaande aanbevelingen wel effect zullen hebben.

Uit de gesprekken en kwalitatieve analyse is gebleken dat het belangrijk is om de randvoorwaarden voor een succesvolle afdeling te creëren. Probeer daarom in het afdelingsbestuur diversiteit en verscheidenheid van mensen aan te brengen. Let op de huidige verhoudingen in het bestuur: man / vrouw, mensen uit verschillende beroepsgroepen etc. Zorg dat daar een persoon bij komt die een toegevoegde waarde heeft, iets dat niemand in het huidige bestuur heeft. Zoek daar nadrukkelijk naar en neem niet altijd iemand 'omdat die persoon wel wil'. Het is beter om de positie iets langer vacant te houden en uiteindelijk de juiste persoon op die plaats te laten komen, dan een goedbedoelend iemand die eigenlijk een blok aan het been is. De samenstelling van een divers bestuur brengt met zich mee dat er meer discussie zal plaatsvinden, doordat andere mensen een andere kijk of visie op bepaalde zaken hebben. Discussie leidt ertoe dat de kwaliteit van je acties hoger wordt.

Zorg daarnaast dat je als bestuur actief bent, dat je zichtbaar bent voor de leden en de buitenwereld. In de vijf gesprekken bleek dat constante zichtbaarheid bijdraagt aan het functioneren van het bestuur en van de organisatie. Treedt naar buiten met ideeën, laat zien waar je mee bezig bent. Mensen zijn sneller geneigd om mee te werken wanneer je laat zien zelf ook zeer actief te zijn en het initiatief neemt voor activiteiten. Ontwikkel ook een visie, ambitie of doelstelling voor de afdeling. Het geeft je als bestuur en de achterban richting aan de activiteiten. Een hulpmiddel daarbij kan het maken van een planning zijn: wat gaan we als afdeling in de komende maanden organiseren? Probeer bij het stellen van de visie, ambitie en doelstelling de mensen te betrekken, zodat ze deelgenoot worden, zich betrokken voelen bij de afdeling. Een hoge mate van betrokkenheid bleek in alle afdelingen aanwezig en is één van de onderdelen waar ledenmanagement blijkbaar succesvol kan zijn.

Probeer ten slotte als bestuur niet alles zelf uit te voeren, maar neem een coördinerende rol bij activiteiten. Een actief bestuur betekent niet dat alles op de schouders van de bestuursleden komt te liggen. Zij moeten wel betrokken worden in het proces, uiteindelijk blijven ze eindverantwoordelijke voor de activiteiten. Dit proces betekent dat het bestuur verantwoordelijkheid moet durven af te geven: maak mensen belangrijk. Een verandering naar deze manier van werken zal tijd kosten. Probeer het proces in gang te zetten. Denk maar aan een eerste druppel die in het water valt, deze zal een steeds grotere kring veroorzaken. Positief gevolg van een coördinerende rol is dat je de achterban bij allerlei zaken kunt betrekken: van het vastleggen van een locatie voor een activiteit tot het meeschrijven van een adviesstuk voor de gemeenteraad. Wanneer je als bestuur alles in eigen hand probeert te houden, zullen leden waarschijnlijk het gevoel krijgen 'er niet bij te horen', terwijl je als bestuur moet zorgen dat er een familiegevoel ontstaat.

Probeer verder een aantal facetten van programmamanagement te gebruiken in de afdeling. Kijk naar de werkprocessen in de afdeling en zoek naar een verkleining van taken in deze processen. Ook moet getracht worden de taken voor een korte, bepaalde tijd te laten lopen. Tijden zijn veranderd: waar mensen vroeger 'gewoon' vier jaar bestuurslid wilden zijn, willen mensen zich daar nu niet meer aan wagen. Als mensen gevraagd worden voor kleine taken die een beperkte looptijd hebben, zullen zij eerder geneigd zijn om mee te denken en helpen bij de activiteit. Het feit dat in alle vijf de cases een flexibilisering van het werk zichtbaar was, doet sterk vermoeden dat dit een positief effect heeft op de vrijwilliger. Om het concreet te maken: in de oude situatie was er een commissie die een aantal activiteiten onder zijn hoede had (een Valentijnsdagactie,

kerstactie, zomerbraderie). Vraag mensen niet om in de commissie plaats te nemen, maar vraag of één persoon de Valentijnsdagactie wil organiseren, of een ander de kerstactie wil organiseren en maak iemand verantwoordelijk voor de zomerbraderie. Op deze manier betreft de afdeling meer mensen bij haar activiteiten en het neemt het bestuur werk uit handen.

Hiervoor is het wel noodzakelijk dat je de leden van de afdeling kent. Het is niet nodig dat je iedereen persoonlijk goed kent, maar wel dat je weet van mensen waar ze werken, welke deskundigheden en interesses ze hebben en waar zij eventueel bij willen helpen. Wanneer je niet alle leden en sympathisanten kent, probeer dan eens door een mini-enquête inzicht te krijgen in deze zaken. Het inzicht helpt om de vraag vanuit de afdeling en het aanbod van de achterban beter op elkaar af te stemmen.

Hoewel het zwaar klinkt, kan ook Human Resource Management (HRM) iets betekenen voor de afdeling. Hierbij gaat het met name om werving en selectie, opleiding en het hebben van een planning. Werving en selectie en het hebben van een planning zijn bij de leerpunten voor het bestuur reeds benoemd. Opleiding is een goed middel om de kwaliteit van de leden (opleiding van het CDA is in principe alleen voor leden) te verhogen, om de teamsprit in de afdeling goed te houden en mensen eventueel voor te bereiden voor een taak. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een cursus CDA-gedachtegoed: het brengt de leden bij elkaar, mensen leren uitdragen waarom het CDA voor hen de juiste keuze is en kunnen dit na afloop ook uitdragen. Een ander voorbeeld is een debattraining: op een speelse manier leert men debatteren, een belangrijke vaardigheid voor het raadslidmaatschap. Daarnaast is het leuk om met z'n allen bij elkaar te zijn.

Communicatie met de leden en niet-leden is van groot belang. In alle vijf de succesvolle cases stond communicatie hoog op de agenda. Met communicatie bedoel ik in de eerste plaats dat je moet proberen om aan leden en niet-leden te laten zien waar je mee bezig bent, welke standpunten je hebt en wat je argumenten hiervoor zijn. In Zijpe is het zelfs zo dat leden en niet-leden bij de standpuntbepaling mogen zijn en mee kunnen discussiëren. Deze communicatie kan daarnaast via vele verschillende media lopen. Denk aan de krant, het plaatselijke suffertje, via de website of via een nieuwsbrief. In de tweede plaats is communicatie in de zin van persoonlijke aandacht zeer belangrijk voor vrijwilligers. Als iemand vrijwillig iets gedaan heeft voor de afdeling is het daarom belangrijk om hem of haar te bedanken voor zijn inzet. Dat kan in een kort persoonlijk gesprekje, maar ook ten overstaan van de leden tijdens een vrijwilligersavond. Deel ook de resultaten van het project waar de deelnemer aan heeft meegeholpen met elkaar. Heeft iemand vijf leden geworven? Laat het anderen weten. Is een motie aangenomen in de gemeenteraad waar mensen aan meegeschreven hebben? Laat ze dit weten. Feedback is voor mensen belangrijk.

Tenslotte spelen netwerken een belangrijke rol in een gemeentelijke afdeling. Iedereen heeft een netwerk: vrienden, kennissen, vanuit de werkervaring opgebouwde contacten. Zoeterwoude, Zijpe en Assen maken hier al zeer sterk gebruik van. Probeer deze netwerken goed te benutten. Het is hierbij wel belangrijk dat de afdeling bereid is om buiten de 'bekende' paden te treden. Wanneer men afwijkt van deze paden, kunnen andere inzichten worden opgedaan. Daarnaast wordt op die manier ook feeling gehouden met de niet-leden. Denk hierbij maar aan de beschreven case van CDA Zoeterwoude. Door een goed contact te houden met de burgers, houdt de afdeling wel gevoel wat er leeft in de gemeente. In Assen kijkt het bestuur bij de aanstelling van een nieuw bestuurslid ook buiten de leden. Probeer de contacten die de mensen hebben goed te benutten. Is er een bijeenkomst over de WMO? Kijk of iemand een deskundige op dat gebied kent. Dat hoeft dus uitdrukkelijk geen lid te zijn! Door deze openheid raken meer mensen dan alleen de leden betrokken bij de afdeling. In deze tijden van een dalend ledenaantal, is het des te belangrijker om ook buiten de leden betrokkenen te hebben in de afdeling.

Buiten het feit dat iedereen netwerken heeft, moet je als afdeling ook proberen het eigen netwerk uit te breiden. Leg daarvoor contacten met politici van andere bestuurlijke niveaus: provinciaal of landelijk. Voor de afdeling De Wolden heeft dit bijvoorbeeld een zeer goed bezochte avond opgeleverd, samen met een goede toestroom op de website. Deze mensen hebben vaak ervaring in lokale politiek en zijn wellicht bereid te spreken op een bijeenkomst. Ook de contacten met de overige afdelingen kunnen van belang zijn. Je kunt altijd van elkaar leren door documenten uit te wisselen, door fractieleden met elkaar te laten overleggen om ideeën op te doen. Om gezamenlijke activiteiten te organiseren is het wel noodzakelijk dat deze afdelingen qua karakter redelijk gelijk zijn. Een stedelijke afdeling heeft nu eenmaal heel andere problemen en thema's dan een agrarische gemeente.

Samenvattend kom ik tot de volgende leerpunten voor lokale afdelingen, en daarmee tot de beantwoording van de derde deelvraag:

- Creëer diversiteit en verscheidenheid van mensen in het afdelingsbestuur;
- Zorg dat je als bestuur actief en zichtbaar bent voor zowel leden als niet-leden;
- Neem als bestuur een coördinerende rol bij projecten en ga niet alle taken zelf uitvoeren;
- Gebruik facetten van vrijwilligersmanagement, zoals bijvoorbeeld het creëren van kleine, korte en behapbare taken, in de afdeling;
- Ken je leden en sympathisanten, zodat je weet welke persoon je waarvoor kunt vragen;
- Zorg voor een goede communicatie, zowel naar je leden als niet-leden;
- Onderhoud je netwerken en breidt deze verder uit.

6.4 Eindconclusie

Na de beantwoording van de deelvragen komen we tot een eindconclusie. In deze paragraaf zal de relatie tussen de theorie en de praktijk gelegd worden. In hoofdstuk twee is een conceptueel kader gevormd, dat richting gaf aan het onderzoek. Vervolgens is in de praktijk gekeken wat de ervaringen zijn op het gebied van het actief participeren van de achterban. Deze twee componenten zullen nu over elkaar gelegd worden.

In de theorie is een drietal groepen factoren onderscheiden die invloed hebben op de mate van actieve participatie. Deze groepen factoren waren:

- Persoonlijke factoren: in deze groep ging het om de omstandigheden van de vrijwilligers en de geschiktheid van hen voor het werk, die volgens de theorie verklarend kunnen zijn voor activisme in een afdeling;
- Omgevingsfactoren: in de theorie is gevonden dat de factoren ledenaantal, mate van verstedelijking van de gemeente en inwoneraantal van de gemeente invloed zouden hebben op de mate van activisme;
- Organisatiefactoren: in deze groep zijn twee vormen van vrijwilligersmanagement, ledenmanagement en programmamanagement, besproken. Het zijn beide manieren om de vrijwilligers te managen. Beiden zijn te vergelijken op negentien criteria.

Er is op basis van deze factoren gekozen om de tweede en derde groep factoren dieper te onderzoeken middels een kwantitatieve en kwalitatieve analyse. De eerste groep factoren is in dit onderzoek, vanwege de beperkte omvang ervan, niet belicht.

Uit deze analyses is ten eerste gebleken dat de in de theorie benoemde omgevingsfactoren gezamenlijk 16,4% van de mate van activisme verklaren. Verdere analyse leerde echter, dat op basis van dit onderzoek alleen over het ledenaantal een valide uitspraak gedaan kan worden. De overige twee omgevingsfactoren waren beiden niet statistisch significant, terwijl de richting van de factor 'inwoneraantal' veranderde in het multipele regressiemodel: in het enkelvoudige regressiemodel is de richting negatief, terwijl in het meervoudige model de richting positief is.

Als de vergelijking met de theorie gemaakt wordt, kan geconcludeerd worden dat de theorie over de omgevingsfactoren voor een deel bevestigd is. Het ledenaantal blijkt inderdaad verklarend te zijn voor de mate van activisme in een lokale CDA-afdeling. Er is in dit onderzoek echter geen aanleiding gevonden om aan te nemen dat de overige twee factoren, de verstedelijking en het inwoneraantal, daadwerkelijk invloed hebben op het activisme in een afdeling. Er lijkt een indirect verband te zijn tussen inwoneraantal en de mate van activisme. Door de beperktheid van het model, slechts drie onafhankelijke factoren zijn immers maar opgenomen, kan deze veronderstelling niet hard gemaakt worden. Het is hiertoe noodzakelijk dat er meer variabelen worden opgenomen in het model. De verstedelijking vertoonde ook in de enkelvoudige regressie een zeer lage verklaarde variantie en bleek in het meervoudige model niet significant.

Ten tweede is uit de kwalitatieve analyse gebleken dat de vijf succesvolste afdelingen veel overeenkomsten vertoonden in de vorm van vrijwilligersmanagement die zij hanteren. Er werd in geen enkele afdeling slechts één vorm gebruikt. Wel is in alle vijf de gevallen het programmamanagement de overheersende vorm. Wanneer we kijken naar de manier van werken in de afdeling lijkt er vooral sprake te zijn van succesvol gebruik van programmamanagement. Ledenmanagement komt vooral terug in de meer culturele vergelijkingscriteria: de cultuur, de betrokkenheid en de relatie tussen de organisatie en vrijwilligers.

Deze bevindingen uit de kwalitatieve analyse lijkt sterk overeen te komen met hetgeen in het theoretisch kader is geschetst. Daarin werd door Meijs (2004) benoemd dat het voor campaigning organisaties als het CDA belangrijk is om een transitie te maken van het traditionele ledenmanagement naar het nieuwe programmamanagement. Volgens hem moet de eerste vorm opgebroken worden door programmacomponenten, zoals het flexibiliseren van het werk en het werken in projectvorm. Nieuwe tijden vragen immers nieuwe vormen van vrijwilligerswerk. In een drietal cases werd in het gesprek expliciet de huidige situatie afgezet tegen de oude situatie. Daaruit bleek dat de bovengenoemde verschuiving in meer of mindere mate heeft plaatsgevonden. Ook in de andere twee afdelingen werd gebruik gemaakt van een combinatie van beide vormen, met een sterk programmamanagement-karakter. Hoewel er geen 'oude situatie' bekend is, is het opvallend dat de afdelingen zoveel overeenkomsten vertonen. Daarom kan de conclusie getrokken worden dat de theorie op het gebied van de organisatiefactoren grotendeels overeen komt met de vijf onderzochte cases.

Uit bovenstaande blijkt dat de verwachtingen uit de theorie gedeeltelijk uit zijn gekomen in het empirische deel van het onderzoek. Zowel de omgevingsfactor 'ledenaantal' als het management van vrijwilligers, dat bij de organisatiefactoren belangrijk was, lijken invloed te hebben op een hoge actieve participatie in de afdeling door leden en sympathisanten. Hiermee lijkt een verband gevonden te zijn tussen deze theoretische factoren en de praktijk. De relatie tussen de mate van activisme en de organisatiefactoren is echter niet statistisch te verifiëren. Door de keuze voor kwalitatieve analyse en de beperktheid van de cases kan geen uitsluitend gegeven worden over de mate van verklaring. Het is echter wel interessant om te zien dat er componenten van beide vormen in alle afdelingen gebruikt worden: de manier van werken in de afdeling, de verdeling van taken en het projectdenken zijn afkomstig uit het programmamanagement, terwijl in de cultuur, betrokkenheid en de relatie meer ledenmanagement herkend kan worden.

In dit onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in factoren die bijdragen aan een succesvolle participatie van leden en sympathisanten in lokale CDA-afdelingen. Op basis van dit onderzoek kan vervolgonderzoek plaatsvinden, waarin gezocht moet worden naar statistische verklaarde variantie van het hierboven geconcludeerde. Dat betekent dat deze scriptie verkennend is geweest, met als uitkomst dat er een kader staat, wat in vervolgonderzoek verder bekeken zal moeten worden. In een dergelijk toekomstig onderzoek kunnen de bevindingen worden meegenomen in het conceptueel kader, waardoor de drie groepen factoren er als volgt uit zouden kunnen zien.

- Persoonlijke factoren: omstandigheden en 'geschiktheid';
- Omgevingsfactoren: ledenaantal, mate van verstedelijking van de gemeente en inwoneraantal van de gemeente;
- Organisatiefactoren: manier van werken volgens het programmamanagement, met daarbij de sociale verbanden uit het ledenmanagement.

6.5 Beperkingen en suggesties

Niemand is onfeilbaar, ook ik niet. Ik wil dit slothoofdstuk daarom graag afsluiten met een aantal beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor verder onderzoek doen.

De eerste beperking van dit onderzoek is dat er geen falsificatie gepleegd is. Falsificatie houdt in dat er gezocht wordt naar tegenbewijs voor de gevonden resultaten. In dit onderzoek had dit plaats kunnen vinden door ook één of meerdere van de afdelingen met de minste actieve participatie te interviewen voor kwalitatieve analyse. In dat geval hadden de veronderstellingen zoals geplaatst in het theoretisch kader nog beter getoetst kunnen worden door te kijken hoe die afdelingen hun organisatie ingericht hebben. In dit onderzoek is dat niet gebeurd vanwege de beperktheid van het onderzoek. Om uitspraken van betekenis te kunnen doen is het nodig dat er meerdere afdelingen gesproken worden, dat zijn dus zowel de meest succesvolle afdelingen als de minst succesvolle afdelingen. Het aantal gesprekken zou daarmee op minimaal tien uitkomen. De aanbevelingen zijn daarom nu slechts gebaseerd op de beste vijf, zonder dat een vergelijking heeft plaatsgevonden met de minder presterende afdelingen.

Deze keuze is allereerst gebaseerd op onderzoekstechnische redenen: willen afdelingen die 'slecht' gepresteerd hebben, wel meewerken aan een onderzoek, waar ze met naam genoemd worden en waar hun organisatie daarbij onder de loep genomen gaat worden? Om deze reden is er ook een onderzoeksethisch bezwaar: om met deze afdelingen toch een interview te krijgen, zul je waarschijnlijk een verhaal moeten verzinnen. De ethische vraag die dan opspeelt is: mag ik deze afdelingen wel een rad voor ogen draaien? Tenslotte heeft ook een praktische reden ten grondslag gelegen aan deze keuze. Omdat in het onderzoek ook een kwantitatieve benchmark en een kwantitatieve analyse hebben plaatsgevonden van de resultaten, is ervoor gekozen om slechts met de vijf best presterende afdelingen een gesprek te hebben.

Een tweede beperking is de verklaarde variantie: er is slechts 16,4% van de mate van actieve participatie verklaard door 'harde cijfers'. Hoewel het theoretisch kader in grote mate overeenkwam met de bevindingen, kan aan de organisatiefactoren geen verklaarde variantie worden toebedeeld. Dat betekent dat het effect van de verschillende vormen van vrijwilligersmanagement niet gemeten is. Op basis van de gesprekken kan slechts een inschatting

gemaakt worden van het effect, zonder dat het concreet een percentage oplevert. Dat heeft te maken met de methode van onderzoek. Kwalitatief onderzoek kan niet op statistische significantie getoetst worden. Er kan daarom geen uitspraak gedaan worden over de mate van verklaring. Deze beperking hangt overigens samen met de falsificatie: wanneer ook de vijf afdelingen met de minste actieve participatie gesproken zouden zijn, had al met meer zekerheid gesteld kunnen worden of de organisatiefactoren verklarend zijn voor de actieve participatie.

Ten slotte is de beperkte operationalisatie van de vergelijkingscriteria vóór de interviews een beperkende factor geweest. Het is daarom lastig geweest om de informatie die uit de gesprekken is gekomen om te zetten in de kwalitatieve analyse. Hoewel het resultaat mij tot tevredenheid stemt, had vooraf meer gekeken moeten worden op welke manier de interviews geanalyseerd zouden worden. Daarmee waren de interviews niet zo open geweest als dat ze nu zijn geweest, maar was het voor het uitwerken wel meer concreet geweest. De variabelen zijn door de onbekendheid van de variabelen in de praktijk nu weinig geobjectiveerd. Hiermee was de analyse wellicht nog wat sterker geweest als dat deze nu is. Dit onderzoek heeft echter meer handen en voeten gegeven aan de variabelen voor vervolgonderzoek en kan dus bijdragen aan het objectieverbaar maken van de vergelijkingscriteria.

Met deze beperkingen in het achterhoofd zal ik nu suggesties geven voor eventueel vervolgonderzoek. Als eerst zou ik willen aandragen om ook de afdelingen die het minst presteren op het gebied van actieve participatie te spreken en te analyseren waar dit mindere presteren in zit. Hiermee zal de conclusie uit paragraaf 6.4 versterkt of ontkracht kunnen worden. Zorg ervoor dat je gebruik maakt van het theoretische model zoals in hoofdstuk twee beschreven, en dat de kwalitatieve analyse vorm gegeven wordt op basis van de vergelijkingscriteria van Meijs (2004), over het programma- en ledenmanagement. Op basis van de bevindingen in dit onderzoek kan de verwachting uitgesproken worden dat deze minder presterende afdelingen nog meer gebruik maken van componenten uit het traditionele ledenmanagement en minder gebruik maken van programmamanagement.

Daarnaast wil ik de suggestie doen om de organisatiefactoren meer te objectiveren. Door de variabelen te objectiveren, kunnen deze ook meegenomen worden in een vragenlijst om ze te gebruiken in statistische bewerkingen. Deze variabelen zullen geen ratioschaal hebben, maar kunnen wellicht wel op een nominale of ordinale schaal gemeten worden, waardoor er toch berekeningen mee gedaan kunnen worden. Ook moet gezocht worden naar een manier om de persoonlijke factoren te objectiveren. Wellicht dat het bijvoorbeeld mogelijk is om per gemeente het opleidingsniveau en / of een aantal sociaal-economische factoren te operationaliseren en te betrekken in het onderzoek. Door deze verschillende datasets in elkaar te doen, wordt er één statistisch model gemaakt en kan het conceptueel kader als geheel onderzocht worden. Dat betekent dat alle variabelen ook voor elkaar gecorrigeerd worden en dat er interactie-effecten op kunnen treden. Op deze manier kan de verklaarde variantie van zowel de omgevingsfactoren als de organisatiefactoren als de persoonlijke factoren onderzocht worden. Door een dergelijk onderzoek zal meer 'harde' verklaarde variantie gevonden kunnen worden.

Tot slot wil ik als suggestie doen dat de interviews gecodeerd worden en dat gebruik gemaakt wordt van computerprogramma's. Deze programma's vragen van de onderzoeker om systematisch te werk te gaan, iets dat in dit onderzoek in de interviews beter had moeten. Dat betekent dat er een relatief grote verscheidenheid in de gesprekken en analyse heeft plaatsgevonden. Toekomstig onderzoek zou wellicht meer systematisch kunnen plaatsvinden. Met de kennis die in dit onderzoek is opgedaan, kan in de toekomst wellicht meer gebruik gemaakt worden van semi-gestructureerde interviewtechnieken.

Literatuurlijst

- Aissatti, H. el (2007). *De politieke participatie in de Rotterdamse samenleving. Een onderzoek naar de politieke participatie van ethnische minderheidsgroepen bij de Rotterdamse gemeenteraadsverkiezingen in maart 2006*. Rotterdam, Erasmus Universiteit
- Andeweg, R.B. (1981). De burger in de Nederlandse politiek. In: R.B. Andeweg, A. Hoogerwerf en J.J.A. Thomassen (red.). *Politiek in Nederland*. Alphen aan den Rijn, Samsom Uitgeverij. [pp. 79-103]
- Andeweg, R.B. en Irwin, G.A. (2002). *Governance and politics of the Netherlands*. Hampshire, Groot-Brittannië, Palgrave MacMillan
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Belmont, Verenigde Staten, Wadsworth / Thomson Learning
- Bales, K. (1996). Measuring the Propensity to volunteer. *Social Policy & Administration, Vol. 30, No. 3*. [pp. 206-226]
- Barnes, S.H. en Kaase, M. (1979). Introduction. In: Barnes, S.H., Kaase M. et al.. *Political action: Mass participation in five western democracies*. Beverly Hills, Verenigde Staten, Sage. [pp. 13-26]
- Beeghley, L. (1986). Social class and political participation: A Review and an explanation. *Sociological Forum, Vol. 1, No. 1*. [pp. 496-513]
- Bekkers, R. (2005). Participation in voluntary associations: Relations with resources, personality, and political values. *Political psychology, Vol. 26, No. 3*. [pp. 439-454]
- Beullens, K. en Storms, B. (maart 2007). *Vrijwilligers onder de loep. Een literatuurstudie*. Turnhout, België, Martine Coppieters
- Bij, H. van der, Broekhuis, M. en Gieskes, J. (2001). *Kwaliteitsmanagement in beweging. Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek*. Deventer, Kluwer
- Bolt, G.S. en Maat, R. ter (2005). Participatie in de buurt. *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, 11 (16), [pp. 56-62]
- Brounts, B. en Cramwinckel, M. (2003). *Communicatieonderzoek*. Deventer, Kluwer
- Christen Democratisch Appèl (1993). *Program van Uitgangspunten*. Gedownload via [<http://www.cda.nl/uitgangspunten.aspx?language=nl-NL>]. 1 juli 2008
- Christen Democratisch Appèl (2008). *Handboek afdelingsbestuurders*. Den Haag, CDA Bureau
- Christen Democratisch Appèl. *Dit is het CDA*. Den Haag, CDA Bureau
- Christen Democratisch Appèl. *Uitgangspunten* [<http://www.cda.nl/uitgangspunten.aspx?language=nl-NL>]. 1 juli 2008

- Constantini, E. en King, J. (1984). The motives of political party activists: A factor-Analytic Exploration. *Political behavior, Vol. 6 No. 1.* [pp. 79-93]
- Daemen, H.H.F.M. (1981). De politieke cultuur. In: R.B. Andeweg, A. Hoogerwerf en J.J.A. Thomassen (red.). *Politiek in Nederland.* Alphen aan den Rijn, Samsom Uitgeverij. [pp. 42-60]
- Dalen, J. van en Leede, E. de. (2000). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows.* Utrecht, Uitgeverij Lemma BV
- Elsinga, E. (1985). *Politieke participatie in Nederland. Een onderzoek naar ontwikkelingen in politieke participatie in Nederland gedurende de jaren zeventig.* Enschede, Febo
- Geirt, F. van en Nuyts, E. (2006). *Handleiding voor het gebruik van regressiemodellen bij ongevalrisico's.* [Interne nota 'Steunpunt beleidsrelevant onderzoek verkeersveiligheid]
- Geschiedenis van het CDA* [<http://www.cda.nl/geschiedenis.aspx?language=nl-NL>]. 26 juni 2008
- Glew, D.J., O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. en Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management, Vol. 21, No. 3.* [pp. 395-421]
- Goslinga, S. (2004). *Betrokkenheid, participatie en ledenverloop in vakbonden.* Amsterdam, Dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut
- Hague, R. en Harrop, M. (2004). *Comparative government and politics. An introduction.* New York, Verenigde Staten, Palgrave MacMillan
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organisations.* Harmondsworth, Groot-Brittannië, Penguin Books
- Hillebrand, R. en Zielonka-Goei, M.L. *In het belang van de partij. Lidmaatschap en participatie* [<http://www.rug.nl/dnpp/jaarboeken/jaarboek1989/jv89-03.pdf?as=pdf>]. 19 juni 2008
- Howitt, D. en Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen.* Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V.
- Jones-Correa, M.A. en Leal, D.L. (2001). Political participation: does religion matter? *Political Research Quarterly, Vol. 54, No. 4.* [pp. 751-770]
- Kaase, M. en Marsh, A. (1979). Political action repertory. Changes over time and a new typology. In: Barnes, S.H., Kaase M. et al.. *Political action: Mass participation in five western democracies.* Beverly Hills, Verenigde Staten, Sage. [pp. 137-166]
- Kalma, P. *Politieke partijen en de civil society. Een onderbelicht representatieprobleem* [<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/jb-dnpp/jb2000/KALMA.pdf>]. 28 mei 2008
- Kooij, A.M. van der. *Gevonden: enthousiaste partijleden. Partijvernieuwing op landelijk en lokaal niveau in de jaren negentig* [<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/jb-dnpp/jb97/vdkooij.pdf>]. 11 augustus 2008

- Koole, R.A. (1992). *De opkomst van de moderne kaderpartij. Veranderende partijorganisatie in Nederland 1960-1990*. Utrecht, Uitgeverij Het Spectrum
- Koole, R.A. (2000). Interne partijdemocratie en representatie. In: *Jaarboek 2006*, Documentatiecentrum Nederlandse Politieke Partijen. [pp. 41-59]
- Koole, R.A. (2002). Politieke partijen: pijlers met betonrot? In: J. van Holsteyn & C. Mudde (red.). *Democratie in verval?* Amsterdam, Uitgeverij Boom. [pp.51-63]
- Kuperus, M. (2007). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Amsterdam, Caravel Publishing
- Lid worden omroep is zó 20^{ste} eeuw*. DAG, 29 mei 2008
- Lindeman, E.M. (1996). *Participatie in vrijwilligerswerk*. Amsterdam, Thesis Publishers
- Lipschits, I. (1984). Functies van politieke partijen. In: R.A. Koole (red.). *Het belang van politieke partijen*. Groningen, Uitgeverij Xenon. [pp. 13-22]
- Loon, Th. J. van en Ruiter, C. (1989). Werving en selectie van vrijwilligers, geen kwestie van een blik opentrekken. *Personeelsbeleid, Jrg. 25, No. 3* [pp. 145-148]
- Marsh, A. en Kaase, M. (1979). Measuring political action. In: Barnes, S.H., Kaase M. et al.. *Political action: Mass participation in five western democracies*. Beverly Hills, Verenigde Staten, Sage. [pp. 57-96]
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht, NOV Publicaties
- Meijs, L.C.P.M. (2004). Campaigning organisaties in verandering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 7(1). [pp. 34-43]
- Onbekende schrijver. *Meervoudige lineaire regressie*.
[www.win.tue.nl/~adibucch/2DS00/Meervoudige%20lineaire%20regressie.pdf] 20 mei 2009
- Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB)(oktober 1998). *Tussen staat en electoraat. Politieke partijen op het snijvlak van overheid en samenleving*.
- Rampersad, H.K. (1997). *Strategisch management: een visionaire benadering*. Deventer, Kluwer
- Reussing, G.H. *Participatie binnen politieke partijen op lokaal niveau*
[<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/jb-dnpp/jb88/reussing.pdf>]. 17 juni 2008
- Robson, C. (2002). *Real World Research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, Groot-Brittannië, Blackwell Publishers Ltd
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (1988). *Participatie in beweging. Ontwikkelingen in politieke participatie in Nederland*. Rijswijk, Sociaal en Cultureel Planbureau
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Coutinho BV

Torn, P. (2004). *Vinden en binden van politievrijwilligers. Een onderzoek ter verbetering van de werving, de motivatie en het behoud van politievrijwilligers in de regio Haaglanden*. Rotterdam, Erasmus Universiteit

Verba, S., Nie, N.H. en Kim, J.O. (1978). *Participation and political equality. A seven-nation comparison*. Londen, Groot-Brittannië, Cambridge University Press

Vocht, A. de. (2008). *Basishandboek SPSS 15 voor Windows*. Utrecht, Bijleveld Press

Voerman, G. *De politieke partij tussen staat en maatschappij*
[<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/pubs/conferentie/conferentie.pdf>]. 14 mei 2008

Voerman, G. en Boogers, M. *Rekrutering door politieke partijen bij gemeenteraadsverkiezingen. Problemen en perspectieven* [<http://dnpp.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/pubs/rekrutering06/06-rekrut-raadsverk.pdf>]. 14 mei 2008

Vorthoren, M.H. (2006). *Praatjesmakers. Tussen droom en daad van non-electorale politieke jeugdparticipatie op lokaal niveau*. Rotterdam, Erasmus Universiteit

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review Sociology, Vol. 26*. [pp. 215-240]

Woerdman, E. (1999). *Politiek en politicologie*. Groningen, Wolters-Noordhoff

Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, Verenigde Staten, Sage Publishers

Bijlage 1 Lijst van activiteiten

In deze bijlage vindt u een lijst met activiteiten die CDA-afdelingen kunnen organiseren, waar leden en niet-leden actief in kunnen zijn. Deze lijst vormt de basis voor de vragenlijst die is uitgegaan naar de afdelingsvoorzitters.

1. Bestuursfuncties
 - Bestuursinvulling
 - Commissies

2. Inhoudelijke activiteiten
 - Inhoudelijke bijeenkomsten (zoals spreekbeurten, thema- en discussiebijeenkomsten, voorlichtingsavonden)
 - Ledenvergaderingen
 - Werkbezoeken
 - Overige inhoudelijke activiteiten

3. Campagne-activiteiten
 - Bemannen van een stand of kraam op een (plaatselijke) gebeurtenis (bijvoorbeeld een braderie, vrijwilligersmarkt)
 - Mensen telefonisch benaderen
 - Mensen huis-aan-huis benaderen
 - Communicatie door uitgave van blad
 - Website onderhoud
 - Posters plakken
 - Overige campagne-activiteiten

4. Overige activiteiten
 - Excursies
 - Goodwill-activiteiten (assisteren in bejaardentehuizen, collecteren voor een doel)
 - Deelnemen aan acties (hierbij kan gedacht worden aan demonstraties, bijeenkomsten rond een actiecomité bijwonen, schoonmaakacties)
 - Deelnemen aan maatschappelijke activiteiten (zoals bijvoorbeeld MADD)
 - Trainings- en opleidingsbijeenkomsten
 - Gezelligheidsactiviteiten (borrel, bbq, etc.) en vrijetijdsactiviteiten (sporttoernooien)
 - Overige activiteiten

Bijlage 2 Vragenlijst voor de gemeentelijke CDA-afdelingen

Geachte heer / mevrouw, beste voorzitter,

Hierbij wil ik uw aandacht vragen voor het volgende. Mijn naam is Tim Plieger en ik studeer Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik ben bezig in de laatste fase van mijn masteropleiding, het afstuderen.

Ik schrijf mijn afstudeerscriptie bij het CDA Partijbureau met als onderwerp 'de participatie in gemeentelijke CDA-afdelingen'. Het doel van mijn onderzoek is het zoeken naar verklaringen voor participatie van leden en sympathisanten in lokale politieke afdelingen. Wat zijn de verklarende factoren voor de deelname van leden en niet-leden aan activiteiten van en voor de CDA-afdeling? Het is daarvoor nodig inzicht te hebben in de mate van feitelijke participatie. Met deze vragenlijst wil ik dat inzicht verkrijgen.

De vragenlijst is verdeeld in vier delen: de bestuurs- en inhoudelijke functie-indeling; de inhoudelijke activiteiten, campagneactiviteiten en overige activiteiten. Er zal gevraagd worden naar activiteiten die uw afdeling onderneemt en het aantal personen dat deelneemt aan de activiteiten. Ik begrijp dat U veelal niet alle cijfers paraat heeft. In een dergelijk geval kunt u volstaan met een indicatie van het aantal.

De omvang van de vragenlijst is beperkt en zal daarom niet meer dan 15 minuten van uw tijd vragen. Ik hoop dat u de gelegenheid er voor kunt vinden.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Tim Plieger
Stagiair CDA-partijbureau

1. CDA-afdeling:
2. Functie binnen de afdeling:
3. Heeft u er bezwaar tegen als ik contact met u opneem naar aanleiding van deze vragenlijst?

Bestuursfuncties:

4. Uit hoeveel personen bestaat het bestuur momenteel, INCLUSIEF DE VOORZITTER, SECRETARIS EN PENNINGMEESTER?
5. Heeft uw afdeling één of meerdere permanente commissies?
Ja
Nee
Indien 'ja', de volgende vraag:
6. *Hoeveel leden zitten in totaal in deze commissies?*

Inhoudelijke activiteiten:

7. Welke van de volgende inhoudelijke activiteiten organiseert uw afdeling? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
 - a. Inhoudelijke bijeenkomsten (zoals spreekbeurten, thema- en discussiebijeenkomsten, voorlichtingsavonden)
 - b. Ledenvergaderingen
 - c. Werkbezoeken
 - d. Overige inhoudelijke activiteiten
8. *Hoeveel inhoudelijke bijeenkomsten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien A bij vr 7)*
9. *Hoeveel mensen hebben in totaal meegewerkt aan de organisatie van deze inhoudelijke bijeenkomsten? (Indien A bij vr 7)*
10. *Hoeveel mensen bezochten deze bijeenkomsten gemiddeld per keer? (Indien A bij vr 7)*
11. *Hoeveel ledenvergaderingen heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien B bij vr 7)*
12. *Hoeveel van uw leden bezochten deze ledenvergadering(en) gemiddeld? (Indien B bij vr 7)*
13. *Hoe vaak heeft uw afdeling in het afgelopen jaar een werkbezoek gemaakt? (Indien C bij vr 7)*
14. *Hoeveel mensen namen gemiddeld per keer deel aan deze activiteit? (Indien C bij vr 7)*
15. *Welke inhoudelijke activiteiten organiseert u buiten de reeds genoemde? (Indien D bij vr 7)*
16. *Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien D bij vr 7)*
17. *Hoe veel mensen bezochten deze activiteiten gemiddeld? (Indien F bij vr 7)*

Permanente campagne-activiteiten:

18. Welke van de volgende campagne-activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar ondernomen? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
- Bemannen van een stand of kraam op een (plaatselijke) gebeurtenis (bijv. een braderie, vrijwilligersmarkt)
 - Het telefonisch benaderen van mensen
 - Het huis-aan-huis benaderen van mensen
19. *Hoe vaak heeft uw afdeling een stand of kraam bemand? (Indien A bij vr 18)*
20. *Hoe veel mensen hebben gemiddeld per keer plaatsgenomen bij een stand/kraam? (Indien A bij vr 18)*
21. *Hoeveel mensen hebben in het afgelopen jaar mensen telefonisch benaderd? (Indien B bij vr 18)*
22. *Hoeveel mensen hebben in het afgelopen jaar mensen via huis-aan-huisacties benaderd? (Indien C bij vr 18)*
23. Welke van de volgende communicatiemiddelen gebruikt u? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
- Uitgave van blad / nieuwsbrief
 - Website
24. *Hoeveel mensen houden zich gemiddeld bezig met de uitgave van dit blad / deze nieuwsbrief? (Bijvoorbeeld schrijvers, verspreiding) (Indien A bij vr 23)*
25. *Hoeveel mensen houden zich bezig met het onderhoud van de website? (Indien B bij vr 23)*
26. Hoeveel mensen zijn tijdens verkiezingsperiodes bezig met het plakken van posters?
27. Onderneemt uw afdeling nog overige campagne-activiteiten?
- Ja
Nee
Indien 'ja', de volgende vraag:
28. *Kunt u aangeven welke campagne-activiteiten nog meer door uw afdeling worden georganiseerd? (Indien Ja bij vr 27)*
29. *Hoe vaak heeft uw afdeling deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien Ja bij vr 27)*
30. *Hoeveel mensen hebben hier gemiddeld aan deelgenomen? (Indien Ja bij vr 27)*

Overige activiteiten

31. Welke van de volgende activiteiten worden er georganiseerd door uw afdeling of in samenspraak met andere politieke partijen en / of maatschappelijke organisaties? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
- Excursies
 - Goodwill-activiteiten (assisteren in bejaardentehuizen, collecteren voor een doel)
 - Deelnemen aan acties (hierbij kan gedacht worden aan demonstraties, bijeenkomsten rond een actiecomité bijwonen, schoonmaakacties)
 - Deelnemen aan maatschappelijke activiteiten (zoals bijvoorbeeld MADD)
 - Trainings- en opleidingsbijeenkomsten

f. Gezelligheidsactiviteiten

32. *Hoeveel excursies heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien A bij vr 31)*
33. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze excursie(s)? (Indien A bij vr 31)*
34. *Hoeveel goodwill-activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien B bij vr 31)*
35. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan de goodwill-activiteit(en)? (Indien B bij vr 31)*
36. *Aan hoeveel acties heeft uw afdeling in het afgelopen jaar deelgenomen? (Indien C bij vr 31)*
37. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze actie(s)? Indien C bij vr 31)*
38. *Aan hoeveel maatschappelijke activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar deelgenomen? (Indien D bij vr 31)*
39. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze activiteit(en)? (Indien D bij vr 31)*
40. *Voor hoeveel opleidings- en trainingsbijeenkomsten heeft u in het afgelopen jaar het initiatief genomen? (Indien E bij vr 31)*
41. *Hoeveel mensen namen gemiddeld deel aan deze opleidings- en trainingsbijeenkomsten? (Indien E bij vr 31)*
42. *Hoeveel gezelligheidsactiviteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien F bij vr 31)*
43. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze activiteit? (Indien F bij vr 31)*
44. Organiseert uw afdeling, buiten de hier genoemde activiteiten, nog andere activiteiten?
Ja
Nee
Indien 'ja', de volgende vraag:
45. *Kunt u hieronder aangeven welke overige activiteiten door uw afdeling worden georganiseerd? (Indien Ja bij vr 44)*
46. *Hoe vaak word(en) deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien Ja bij vr 44)*
47. *Hoeveel mensen namen hier gemiddeld aan deel? (Indien Ja bij vr 44)*
48. Eventuele opmerkingen:

Bijlage 3 Interviews: respondenten en topics

De volgende mensen wil ik graag bedanken voor het feit dat ze mij te woord hebben willen staan over hun eigen afdeling en voor hun openheid tijdens de gesprekken:

Veendam: André Hammenga, voorzitter van het bestuur van de afdeling
De Wolden: Wim Brouwer, voorzitter van het bestuur van de afdeling
Egbert Wiltens, secretaris van het bestuur van de afdeling
Zoeterwoude: Bob Beskers, voorzitter van het bestuur van de afdeling
Zijpe: Dick de Vries, oud-voorzitter van het bestuur van de afdeling
Assen: Harry van der Pol, voorzitter van het bestuur van de afdeling

De volgende breed gekozen topics waren de grenzen voor de interviews:

- Organisatie
- Bestuur
- Vrijwilligersmanagement
- Communicatie
- Omgeving

Bijlage 4 Verwerking gegevens vragenlijst

De achterban wordt gevormd door mensen die het CDA steunen. Deze steun zal komen van zowel leden als van sympathisanten die geen lid zijn. Bij de verwerking van onderstaande vragen zal onderscheid gemaakt worden tussen deze groepen. Een aantal activiteiten zal puur en alleen door leden gedaan worden. Grofweg zal dat neerkomen op de bestuursactiviteiten en de campagneactiviteiten. Daar waar dit het geval is, zal de verhouding tussen afdelingen gemaakt worden door het aantal tikken (= het aantal personen) te delen door het aantal leden.

In andere gevallen zullen ook niet-leden deel kunnen nemen aan activiteiten. Grofweg gaat het hierbij om de inhoudelijke activiteiten en de overige activiteiten (behalve de ledenvergaderingen en trainingsactiviteiten die voorbehouden zijn voor leden). Deze activiteiten zullen in verhouding gezet worden door het aantal tikken (=het aantal activiteiten * het aantal deelnemers) te delen door het aantal CDA-stemmers bij de laatste verkiezingen, de Tweede Kamerverkiezingen van november 2006.

Succesvolle afdelingen zijn afdelingen die van het potentieel het hoogste aantal vrijwilligers weet in te zetten en het hoogste aantal bezoekers weet te trekken. Achter de formule zal staan of het om een participatiequotient (PQ) of om een vrijwilligersquotient (VQ) gaat.

Bestuursfuncties:

1. Uit hoeveel personen bestaat het bestuur momenteel, INCLUSIEF DE VOORZITTER, SECRETARIS EN PENNINGMEESTER?
(Aantal personen in bestuursfuncties / Aantal leden) (VQ)
2. Heeft uw afdeling één of meerdere permanente commissies?
Ja
Nee
Indien 'ja', de volgende vraag:
3. *Hoeveel leden zitten in totaal in deze commissies?*
(Aantal mensen in commissies / Aantal leden) (VQ)

Inhoudelijke activiteiten:

4. Welke van de volgende inhoudelijke activiteiten organiseert uw afdeling? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
 - a. Inhoudelijke bijeenkomsten (zoals spreekbeurten, thema- en discussiebijeenkomsten, voorlichtingsavonden)
 - b. Ledenvergaderingen
 - c. Werkbezoeken
 - d. Overige inhoudelijke activiteiten
5. *Hoeveel inhoudelijke bijeenkomsten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien A bij vr 7)*
6. *Hoeveel mensen hebben in totaal meegewerkt aan de organisatie van deze inhoudelijke bijeenkomsten? (Indien A bij vr 7)*
(Aantal mensen in organisatie spreekbeurten / Aantal leden) (VQ)

7. *Hoeveel mensen bezochten deze bijeenkomsten gemiddeld per keer? (Indien A bij vr 7)*
(Aantal mensen die spreekbeurten bezochten * Aantal spreekbeurten) / (Aantal stemmers) (PQ)
8. *Hoeveel ledenvergaderingen heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd?*
(Indien B bij vr 7)
9. *Hoeveel van uw leden bezochten deze ledenvergadering(en) gemiddeld? (Indien B bij vr 7)*
(Aantal leden die ledenvergaderingen bezochten * Aantal ledenvergaderingen) / (Aantal leden) (PQ)
10. *Hoe vaak heeft uw afdeling in het afgelopen jaar een werkbezoek gemaakt? (Indien C bij vr 7)*
11. *Hoeveel mensen namen gemiddeld per keer deel aan deze activiteit? (Indien C bij vr 7)*
(Aantal mensen die meededen aan het werkbezoek * Aantal werkbezoeken) / (Aantal leden) (PQ)
12. *Welke inhoudelijke activiteiten organiseert u buiten de reeds genoemde? (Indien D bij vr 7)*
13. *Hoe vaak heeft u in het afgelopen jaar deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien D bij vr 7)*
14. *Hoe veel mensen bezochten deze activiteiten gemiddeld? (Indien F bij vr 7)*
(Aantal mensen die ... * Aantal ...) / (Aantal stemmers) (PQ)

Permanente campagne-activiteiten:

15. *Welke van de volgende campagne-activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar ondernomen? (Meerdere antwoorden mogelijk!)*
 - a. *Bemannen van een stand of kraam op een (plaatselijke) gebeurtenis (bijv. een braderie, vrijwilligersmarkt)*
 - b. *Het telefonisch benaderen van mensen*
 - c. *Het huis-aan-huis benaderen van mensen*
16. *Hoe vaak heeft uw afdeling een stand of kraam bemand? (Indien A bij vr 18)*
17. *Hoe veel mensen hebben gemiddeld per keer plaatsgenomen bij een stand/kraam?*
(Indien A bij vr 18)
(Aantal mensen die meededen aan het bemannen van een stand * Aantal keren meegedaan met kraam) / (Aantal leden) (VQ)
18. *Hoeveel mensen hebben in het afgelopen jaar mensen telefonisch benaderd? (Indien B bij vr 18)*
(Aantal mensen die meededen aan het benaderen van mensen / Aantal leden) (VQ)
19. *Hoeveel mensen hebben in het afgelopen jaar mensen via huis-aan-huisacties benaderd?*
(Indien C bij vr 18)
(Aantal mensen die mensen huis-aan-huis hebben benaderd / Aantal leden) (VQ)

20. Welke van de volgende communicatiemiddelen gebruikt u? (Meerdere antwoorden mogelijk!)
- Uitgave van blad / nieuwsbrief
 - Website

21. *Hoeveel mensen houden zich gemiddeld bezig met de uitgave van dit blad / deze nieuwsbrief? (Bijvoorbeeld schrijvers, verspreiding) (Indien A bij vr 23)*
(Aantal mensen die meehelpen met uitgave / Aantal leden) (VQ)

22. *Hoeveel mensen houden zich bezig met het onderhoud van de website? (Indien B bij vr 23)*

Zie hiervoor de vorige vraag.

(Aantal mensen die website onderhouden / Aantal leden) (VQ)

23. *Hoeveel mensen zijn tijdens verkiezingsperiodes bezig met het plakken van posters?*
(Aantal mensen die meededen met het plakken / Aantal leden) (VQ)

24. *Onderneemt uw afdeling nog overige campagne-activiteiten?*

Ja

Nee

Indien 'ja', de volgende vraag:

25. *Kunt u aangeven welke campagne-activiteiten nog meer door uw afdeling worden georganiseerd? (Indien Ja bij vr 32)*

26. *Hoe vaak heeft uw afdeling deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien Ja bij vr 27)*

27. *Hoeveel mensen hebben hier gemiddeld aan deelgenomen? (Indien Ja bij vr 27)*
(Aantal mensen die ... * Aantal ...) / (Aantal leden) (VQ)

Overige activiteiten

28. *Welke van de volgende activiteiten worden er georganiseerd door uw afdeling of in samenspraak met andere politieke partijen en / of maatschappelijke organisaties? (Meerdere antwoorden mogelijk!)*

- Excursies
- Goodwill-activiteiten (assisteren in bejaardentehuizen, collecteren voor een doel)
- Deelnemen aan acties (hierbij kan gedacht worden aan demonstraties, bijeenkomsten rond een actiecomité bijwonen, schoonmaakacties)
- Deelnemen aan maatschappelijke activiteiten (zoals bijvoorbeeld MADD)
- Trainings- en opleidingsbijeenkomsten
- Gezelligheidsactiviteiten

29. *Hoeveel excursies heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd? (Indien A bij vr 31)*

30. *Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze excursie(s)? (Indien A bij vr 31)*
(Aantal excursies * Aantal deelnemers) / (Aantal stemmers) (PQ)

31. Hoeveel goodwill-activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd?
(Indien B bij vr 31)
32. Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan de goodwill-activiteit(en)? (Indien B bij vr 31)
(Aantal activiteiten * Aantal deelnemers) / (Aantal leden) (PQ)
33. Aan hoeveel acties heeft uw afdeling in het afgelopen jaar deelgenomen? (Indien C bij vr 31)
34. Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze actie(s)? Indien C bij vr 31)
(Aantal acties * Aantal deelnemers) / (Aantal stemmers) (PQ)
35. Aan hoeveel maatschappelijke activiteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar deelgenomen? (Indien D bij vr 31)
36. Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze activiteit(en)? (Indien D bij vr 31)
(Aantal activiteiten * Aantal deelnemers) / (Aantal stemmers) (PQ)
37. Voor hoeveel opleidings- en trainingsbijeenkomsten heeft u in het afgelopen jaar het initiatief genomen? (Indien E bij vr 31)
38. Hoeveel mensen namen gemiddeld deel aan deze opleidings- en trainingsbijeenkomsten? (Indien E bij vr 31)
(Aantal trainingsbijeenkomsten * Aantal deelnemers) / (Aantal leden) (PQ)
39. Hoeveel gezelligheidsactiviteiten heeft uw afdeling in het afgelopen jaar georganiseerd?
(Indien F bij vr 31)
40. Hoeveel mensen hebben gemiddeld deelgenomen aan deze activiteit? (Indien F bij vr 31)
Zie de vorige drie.
(Aantal gezelligheidsactiviteiten * Aantal deelnemers) / (Aantal stemmers) (PQ)
41. Organiseert uw afdeling, buiten de hier genoemde activiteiten, nog andere activiteiten?
Ja
Nee
Indien 'ja', de volgende vraag:
42. Kunt u hieronder aangeven welke overige activiteiten door uw afdeling worden georganiseerd? (Indien Ja bij vr 44)
43. Hoe vaak word(en) deze activiteit(en) georganiseerd? (Indien Ja bij vr 44)
44. Hoeveel mensen namen hier gemiddeld aan deel? (Indien Ja bij vr 44)
(Aantal ... * Aantal deelnemers) / (Aantal leden)

Succesvolle afdeling = hoogste som van alle hierboven genoemde formules.

Bijlage 5 Uitkomsten benchmark

In deze bijlage vindt u de uitkomsten van de benchmark, te beginnen met de afdeling die het best in staat is om haar leden en sympathisanten te laten participeren in activiteiten van de afdeling, tot aan de afdeling die het minst in staat blijkt dit te realiseren. In de eerste kolom ziet u de naam van de afdeling, in de tweede kolom de provincie en in de derde kolom de totaal quotiënt. Hoe hoger dit laatste getal, hoe beter de afdeling in staat is om haar leden en sympathisanten te laten participeren.

Veendam-wildervank	Groningen	3,960
De wolden	Drenthe	3,646
Zoeterwoude.	Zuid-holland	3,644
Zijpe	Noord-holland	3,585
Assen	Drenthe	3,529
Baarle - nassau	Noord-brabant	3,103
Meerlo-wanssum	Limburg	2,945
Anna paulowna	Noord-holland	2,784
Loon op zand	Noord-brabant	2,737
Arcen-lomm-velden	Limburg	2,609
Urk	Flevoland	2,599
Middelharnis	Zuid-holland	2,465
Deventer	Overijssel	2,439
Bergen-lb.	Limburg	2,407
Pekela	Groningen	2,100
Maasbree-baarlo	Limburg	2,083
Tholen	Zeeland	2,022
Simpelveld	Limburg	1,995
Veghel	Noord-brabant	1,961
Groesbeek	Gelderland	1,950
Schinnen	Limburg	1,936
Helmond	Noord-brabant	1,922
Wijchen	Gelderland	1,852
Brielle	Zuid-holland	1,843
Loenen	Utrecht	1,821
Leudal	Limburg	1,789
Maassluis	Zuid-holland	1,782
Leek	Groningen	1,738
Meerssen	Limburg	1,682
Borger-odoorn	Drenthe	1,673
Bergeijk	Noord-brabant	1,671
Schijndel	Noord-brabant	1,663
Goirle en riel	Noord-brabant	1,662
Neerijnen	Gelderland	1,653
Lelystad	Flevoland	1,652
Sevenum	Limburg	1,636
Woensdrecht	Noord-brabant	1,631
Heeze-leende-sterksel	Noord-brabant	1,624
Ooststellingwerf	Friesland	1,619
Lochem-gorssel	Gelderland	1,598
Laren	Noord-holland	1,576
Best	Noord-brabant	1,541

Zoetermeer	Zuid-holland	1,510
Vaals	Limburg	1,500
Nieuwerkerk a.d. IJssel	Zuid-holland	1,493
Gilze rijen	Noord-brabant	1,492
Mook en middelaar	Limburg	1,490
Cuijk	Noord-brabant	1,480
Borne	Overijssel	1,476
Zeevang	Noord-holland	1,427
Woudrichem	Noord-brabant	1,403
Bolsward	Friesland	1,402
Venray	Limburg	1,386
Tubbergen	Overijssel	1,375
Reimerswaal	Zeeland	1,360
Vianen	Utrecht	1,349
Nieuwegein	Utrecht	1,344
Reusel-de mierden	Noord-brabant	1,342
Breukelen	Utrecht	1,301
Staphorst	Overijssel	1,296
Oldebroek	Gelderland	1,292
Leusden	Utrecht	1,288
Giessenlanden	Zuid-holland	1,286
Oegstgeest	Zuid-holland	1,280
Ouderamstel	Noord-holland	1,239
Nunspeet	Gelderland	1,238
Haarlemmerliede	Noord-holland	1,229
Ridderkerk	Zuid-holland	1,201
Opmeer	Noord-holland	1,195
Rucphen	Noord-brabant	1,192
Nederlek	Zuid-holland	1,191
Boxtel	Noord-brabant	1,178
Druten	Gelderland	1,161
Hoorn	Noord-holland	1,147
Buren	Gelderland	1,137
Werkendam	Noord-brabant	1,094
Lopik	Utrecht	1,070
Horst aan de maas	Limburg	1,065
Borsele	Zeeland	1,063
Liesveld	Zuid-holland	1,050
Huizen	Noord-holland	1,045
Vlagtwedde	Groningen	1,044
Krimpen aan den ijssel	Zuid-holland	1,031
Dalfsen	Overijssel	1,011
Heemskerk	Noord-holland	1,003
Heerde	Gelderland	1,003
Beuningen	Gelderland	1,000
Den helder	Noord-holland	0,978
Winsum	Groningen	0,974
Amstelveen	Noord-holland	0,966
Langedijk	Noord-holland	0,956
Almere	Flevoland	0,951
Eemnes	Utrecht	0,944
Korendijk	Zuid-holland	0,940
Nuth	Limburg	0,939
Zaltbommel	Gelderland	0,937
Hellendoorn	Overijssel	0,908
Capelle aan den ijssel	Zuid-holland	0,901
Midden drenthe	Drenthe	0,893
Kerkrade	Limburg	0,876
Sint-oedenrode	Noord-brabant	0,873

Strijen	Zuid-holland	0,865
Alkmaar	Noord-holland	0,863
Geldermalsen	Gelderland	0,860
Ferwerderadiel	Friesland	0,855
Westland	Zuid-holland	0,853
Wageningen	Gelderland	0,852
Weert	Limburg	0,851
Heiloo	Noord-holland	0,840
Schermer	Noord-holland	0,829
Wijk bij duurstede	Utrecht	0,827
Bunschoten	Utrecht	0,819
Hellevoetsluis	Zuid-holland	0,818
Zwartewaterland	Overijssel	0,818
Alphen-chaam	Noord-brabant	0,818
Overbetuwe	Gelderland	0,816
Oldenzaal	Overijssel	0,811
Wieringen	Noord-holland	0,801
Abcoude	Utrecht	0,797
Brummen-eerbeek	Gelderland	0,792
Geertruidenberg	Noord-brabant	0,792
Meppel/nijeveen	Drenthe	0,791
Roermond	Limburg	0,790
Noordenveld	Drenthe	0,786
Medemblik	Noord-holland	0,781
Veldhoven	Noord-brabant	0,781
Bronckhorst	Gelderland	0,772
Ede	Gelderland	0,768
Waalwijk	Noord-brabant	0,756
Sneek	Friesland	0,754
Andijk	Noord-holland	0,752
Noordwijkerhout	Zuid-holland	0,744
Westvoorne	Zuid-holland	0,740
Pijnacker-nootdorp	Zuid-holland	0,736
Maasgouw	Limburg	0,715
Oosterhout	Noord-brabant	0,707
Dordrecht	Zuid-holland	0,707
Utrechtse heuvelrug	Utrecht	0,705
Bernisse	Zuid-holland	0,705
Amersfoort	Utrecht	0,693
Rijnwoude	Zuid-holland	0,682
Bodegraven	Zuid-holland	0,675
Terschelling	Friesland	0,674
Westerveld	Drenthe	0,672
Tytsjerksteradiel	Friesland	0,671
Kapelle	Zeeland	0,670
Landsmeer	Noord-holland	0,663
Gorinchem	Zuid-holland	0,658
Zaanstad	Noord-holland	0,657
Haaren	Noord-brabant	0,642
De bilt	Utrecht	0,625
Gouda	Zuid-holland	0,620
Texel	Noord-holland	0,620
Hardenberg	Overijssel	0,620
Sliedrecht	Zuid-holland	0,619
Naarden	Noord-holland	0,615
Renkum	Gelderland	0,599
Wormerland	Noord-holland	0,595
Ameland	Friesland	0,592
Niedorp	Noord-holland	0,583

Hilversum	Noord-holland	0,582
Woerden	Utrecht	0,582
Tynaarlo	Drenthe	0,575
Boarnsrehim	Friesland	0,574
Middelburg	Zeeland	0,569
Marum	Groningen	0,569
Echt susteren	Limburg	0,566
Arnhem	Gelderland	0,552
Leiden	Zuid-holland	0,550
Roerdalen	Limburg	0,547
Zutphen/warnsveld	Gelderland	0,546
Deurne	Noord-brabant	0,531
Westervoort	Gelderland	0,528
Ermelo	Gelderland	0,521
Nijmegen	Gelderland	0,518
Barneveld	Gelderland	0,515
Oirschot-de beerzen	Noord-brabant	0,514
Oisterwijk	Noord-brabant	0,494
Oss	Noord-brabant	0,492
Nijefurd	Friesland	0,491
Houten	Utrecht	0,489
Menterwolde	Groningen	0,478
Breda	Noord-brabant	0,469
Nieuwkoop	Zuid-holland	0,467
Opsterland	Friesland	0,464
Gaasterlân-sleat	Friesland	0,463
Harderwijk-hierden	Gelderland	0,462
Oudewater	Utrecht	0,457
Son en breugel	Noord-brabant	0,444
Renswoude	Utrecht	0,438
Papendrecht	Zuid-holland	0,427
Edam-volendam	Noord-holland	0,424
Ommen	Overijssel	0,419
Sint-michielsgestel	Noord-brabant	0,416
Velsen	Noord-holland	0,411
Lansingerland	Zuid-holland	0,403
Raalte	Overijssel	0,401
Teylingen	Zuid-holland	0,399
Lemsterland	Friesland	0,396
Zeist	Utrecht	0,391
Groetegast	Groningen	0,380
Alphen aan den rijn	Zuid-holland	0,370
Groningen	Groningen	0,354
Het bildt	Friesland	0,347
Noordoostpolder	Flevoland	0,340
Midden delfland	Zuid-holland	0,335
Hoogeveen	Drenthe	0,318
Den haag	Zuid-holland	0,314
Utrecht	Utrecht	0,306
Spijkenisse	Zuid-holland	0,292
Zederik	Zuid-holland	0,290
Heerlen	Limburg	0,288
Rotterdam	Zuid-holland	0,277
Berkelland	Gelderland	0,268
Brunssum	Limburg	0,257
Wymbriseradiel	Friesland	0,249
Koggenland	Noord-holland	0,227
Landerd	Noord-brabant	0,185

Bijlage 6 Toetsing van de vooronderstellingen regressie-analyse

In deze bijlage zullen de vooronderstellingen voor zowel de bivariate als voor de multivariate regressie-analyse worden getoetst.

Aan enkelvoudige regressie worden de volgende vooronderstellingen gesteld:

- “Beide variabelen hebben een interval/ratioschaal;
- Het verband tussen beide variabelen is theoretisch causaal;
- Y (afhankelijke variabele) is in de populatie normaal verdeeld voor elke waarde van X (onafhankelijke variabele), en al deze normale verdelingen hebben dezelfde variantie (*homoscedastisch*);
- Het verband tussen beide variabelen is lineair” (De Vocht, 2008: 194).

Zoals in het theoretisch kader reeds werd gesteld, voldoen de variabelen aan de eerste vooronderstelling: er is sprake van een ratioschaal bij de vier variabelen.

Er wordt vanuit de theorie een drietal causale verbanden verondersteld: zowel het inwoneraantal in de gemeente, de mate van verstedelijking van de gemeente als het ledenaantal van de lokale afdeling hebben invloed op de mate van activisme in een lokale afdeling.

Ten derde moeten de onafhankelijke variabelen getest worden op normaliteit en homoscedasticiteit. Beide vooronderstellingen kunnen getoetst worden met behulp van de residuenanalyse. Met deze analyse kunnen cases opgespoord worden die relatief ver van de regressielijn liggen en cases die bovenmatige invloed op de regressielijn hebben. Daarnaast geven de residuen een beeld van de kwaliteit van het regressiemodel.

De normaliteit kan afgelezen worden van het histogram en de normal probability plot (*Normal P-P plot*), die SPSS maakt op basis van de gegevens. Een variabele is normaal verdeeld wanneer het histogram een normaal-curve laat zien en de punten in de plot op of rondom de diagonaal liggen. Uit de figuren één tot en met drie in deze bijlage blijkt dat de variabelen normaal verdeeld zijn. In het histogram blijken ze een normaal-curve te vertonen. En hoewel de punten niet allemaal op de diagonaal liggen, liggen ze wel rondom de lijn, voldoende om te concluderen dat er aan de vooronderstelling van normaliteit is voldaan.

Aan de homoscedasticiteit is voldaan wanneer de residuen random gespreid zijn in de scatterplot, die gegenereerd kan worden in SPSS. Wanneer er sprake is van toetervorming in de figuur - oftewel van links naar rechts steeds verder van de nullijn liggen - is de variantie niet constant. Het model is dan niet homoscedastisch. Uit de figuren vier tot en met zes blijkt dat er bij iedere variabele sprake is van toetervorming: geen van de modellen is dus homoscedastisch.

De waarden van de variabelen zijn daarom getransformeerd naar logaritmische waarden. “Deze transformatie wordt gebruikt als het effect van de variabele voor grote waarden minder uitgesproken is als het effect bij kleine waarden. De logaritme van een variabele stijgt namelijk trager dan de variabele zelf” (Van Geirt en Nuyts, 2006: 9). Aangezien de waarden binnen de variabelen zeer sterke afwijkingen kunnen vertonen (vgl. bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam met de gemeente Midden Delfland qua inwoneraantal), kan het logaritme in dit onderzoek goed toegepast worden. Het effect van deze absolute waarden zal daarom minder sterk zijn dan het effect van de logaritmische waarden.

Aan het transformeren van de waarden van variabelen kleven wel nadelen. De uitkomsten van de regressieanalyse kunnen verkleind of juist opgeblazen worden door transformatie naar logaritmische waarden. Hiervan ben ik me bewust. Echter, doordat de logaritmische transformatie de varianties heeft gestabiliseerd, heb ik er vertrouwen in dat gevolgtrekkingen die gebruik maken van het logaritmische model, betrouwbaarder zijn dan die op basis van het niet-getransformeerde model. Daarom heb ik deze handeling verricht om iets te kunnen zeggen over de invloed van de drie onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele 'mate van activisme'. In de analyse is dus gewerkt met de logaritmische waarden van de variabelen.

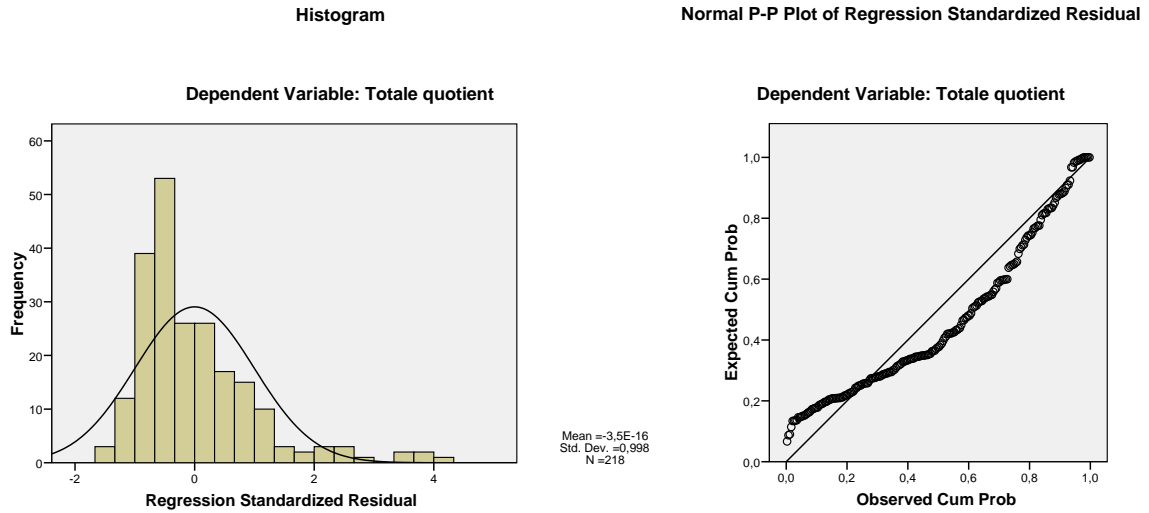
Ook deze nieuwe logaritmische waarden zijn getoetst op normaliteit en homoscedasticiteit. De resultaten zijn te vinden als figuur zeven tot en met twaalf. Hierin is terug te vinden dat alle onafhankelijke variabelen normaal verdeeld zijn. Ze vertonen een mooie normaal-curve zoals uit de histogrammen af te lezen is. Tevens liggen praktisch alle punten op de diagonaal in de Normal P-P plot. Verder kan uit de scatterplots opgemaakt worden dat de residuen random gespreid zijn rondom de nullijn. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de logaritmische waardes van de variabelen voldoen aan de vooronderstellingen van normaliteit en homoscedastisch.

Tot slot moet bekeken worden of de variabelen lineair zijn. Om te testen of het verband tussen de variabelen lineair is, moet een spreidingsdiagram gemaakt worden van alle drie de relaties. Deze spreidingsdiagrammen zijn afgebeeld als figuur dertien tot en met vijftien in bijlage zeven. "Als er geen duidelijk geometrisch patroon zichtbaar is, zoals een parabool of exponentiële curve, mag je ervan uitgaan dat het model lineair is" (De Vocht, 2008: 194). In de drie figuren is duidelijk te zien dat er geen geometrisch patroon zichtbaar is. Er is bij de variabelen sprake van lineariteit.

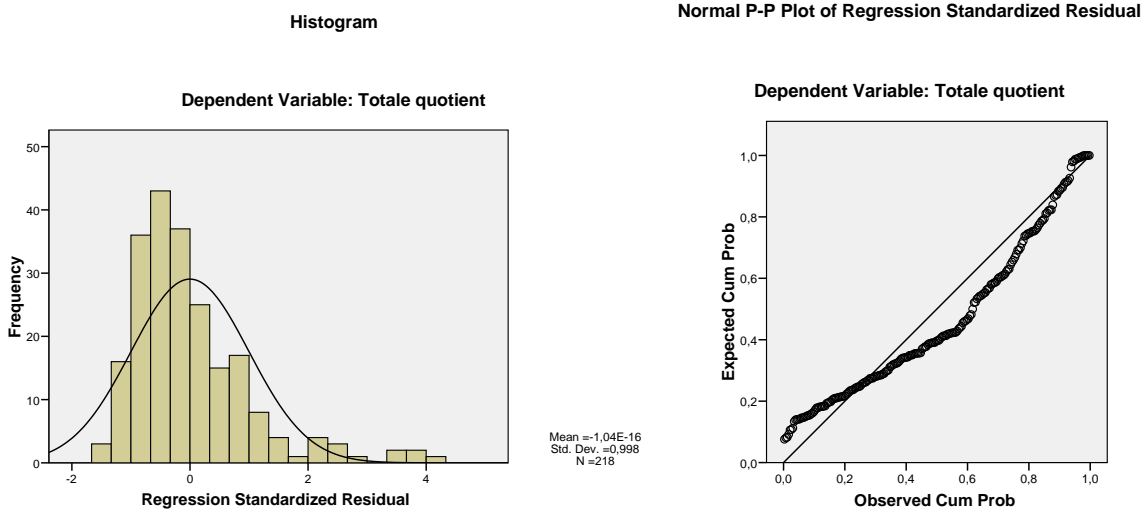
Daarmee is aan alle vooronderstellingen voor een enkelvoudige regressie voldaan.

Aan meervoudige regressie zit een extra vooronderstelling verbonden: "Er is geen multicollineariteit. Er zijn geen onafhankelijke variabelen in het model die (ongeveer) hetzelfde meten [...] Er is sprake van multicollineariteit als er correlaties van $|R| \geq 0,9$ voorkomen" (De Vocht, 2008: 199). Deze vooronderstelling zal ook getest worden. Wanneer multicollineariteit vastgesteld wordt, zal één van de correlerende variabelen uit het model verwijderd moeten worden om de betrouwbaarheid van het model te garanderen.

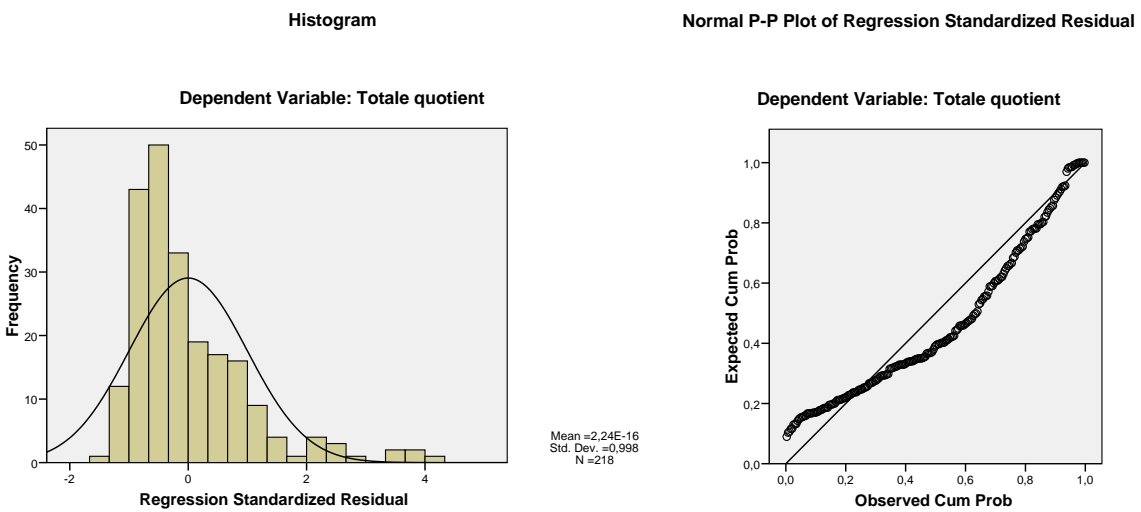
Om deze vooronderstelling te controleren, moeten bivariate correlatiecoëfficiënten van alle paren van onafhankelijke variabelen berekend worden. In tabel 1 is het resultaat van deze berekening te vinden. In deze tabel zijn de waardes van de bivariate correlaties te zien tussen de onafhankelijke variabelen. Deze waardes zijn te vinden als 'Pearson Correlation' (R in regressietabellen) van iedere variabele. Zo kan bijvoorbeeld afgelezen worden dat er tussen de variabelen 'Leden' en 'Verstedelijking' een correlatiecoëfficiënt is van 0,363. De twee andere relaties, die tussen de variabelen 'Inwonersaantallen' en 'Verstedelijking' en tussen 'Inwoneraantallen' en 'Leden' vertonen een grotere correlatie, respectievelijk 0,739 en 0,680. Volgens De Vocht (2008) is er sprake van multicollineariteit als de R -waarden boven de 0,9 komen. Tabel 1 geeft geen aanleiding om multicollineariteit te veronderstellen.



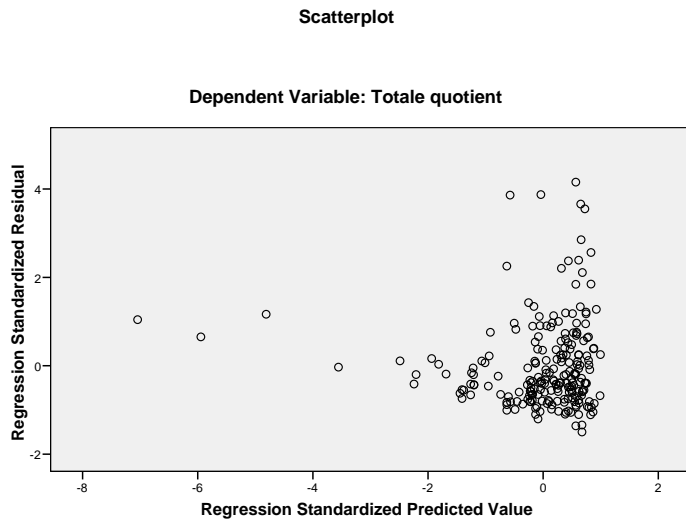
Figuur 1 Het histogram en de Normal P-P plot voor het ledenaantal



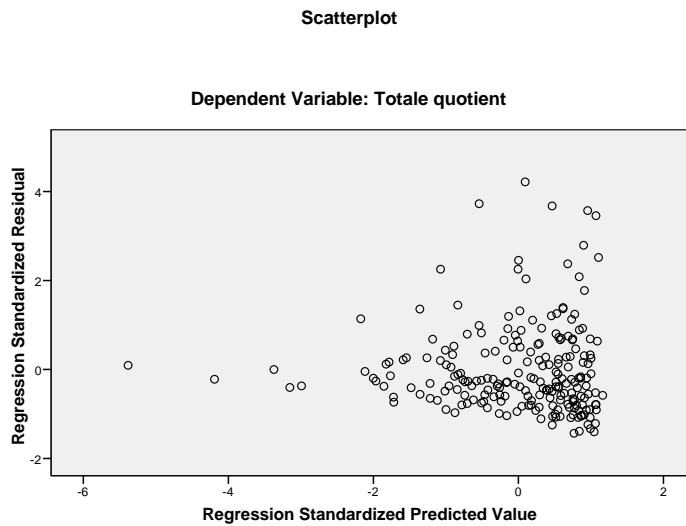
Figuur 2 Het histogram en de Normal P-P plot voor de verstedelijking



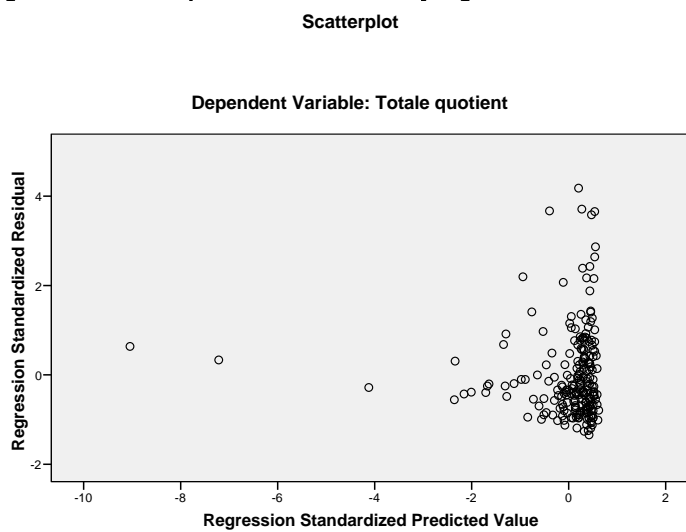
Figuur 3 Het histogram en de Normal P-P plot voor het inwoneraantal



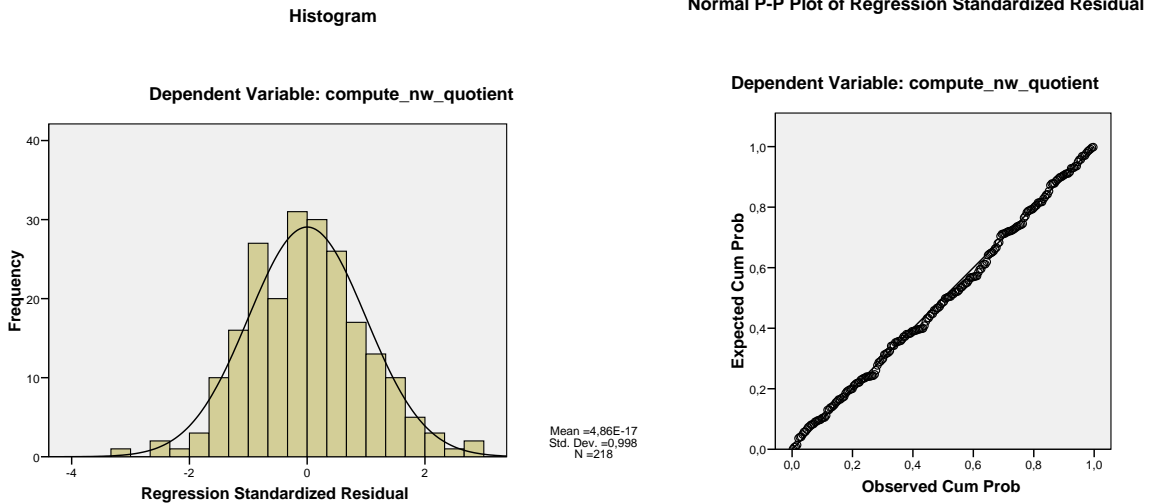
Figuur 4 De scatterplot voor het ledenaantal



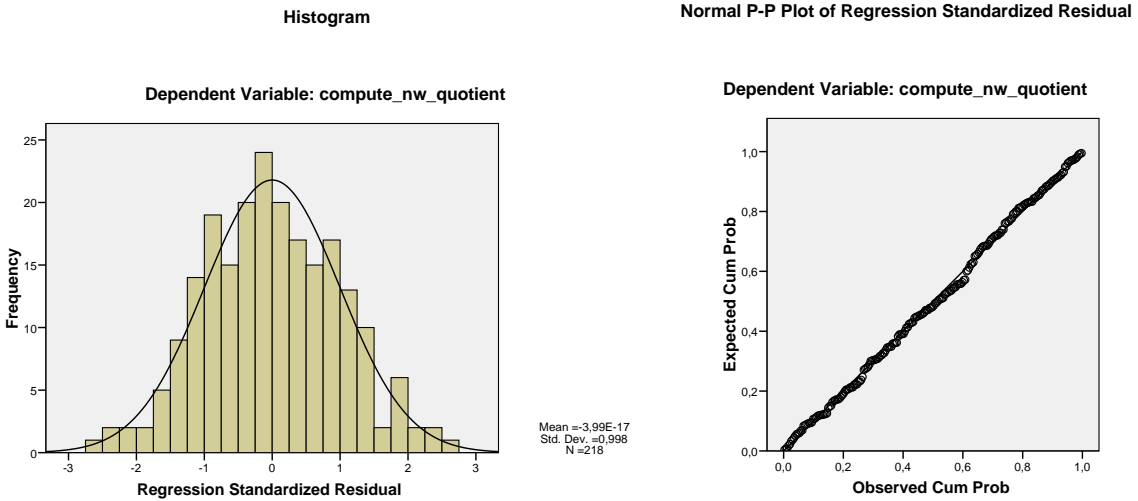
Figuur 5 De scatterplot voor de verstedelijking



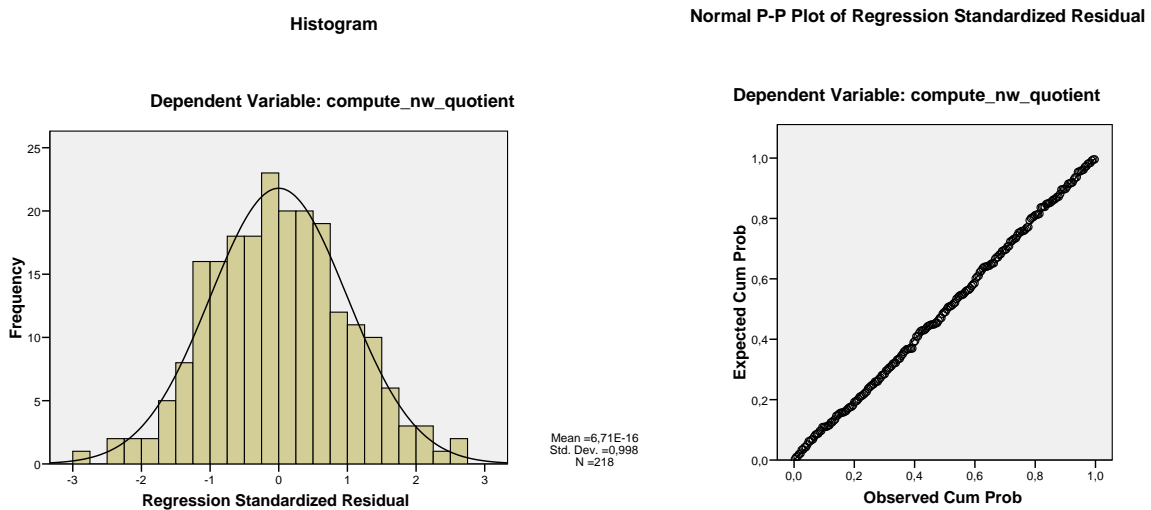
Figuur 6 De scatterplot voor het inwoneraantal



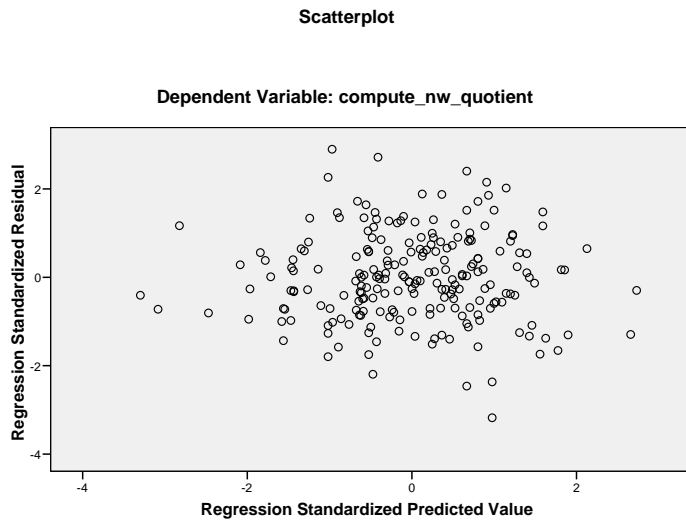
Figuur 7 Het histogram en de Normal P-P plot voor het ledenaantal (logaritmisch)



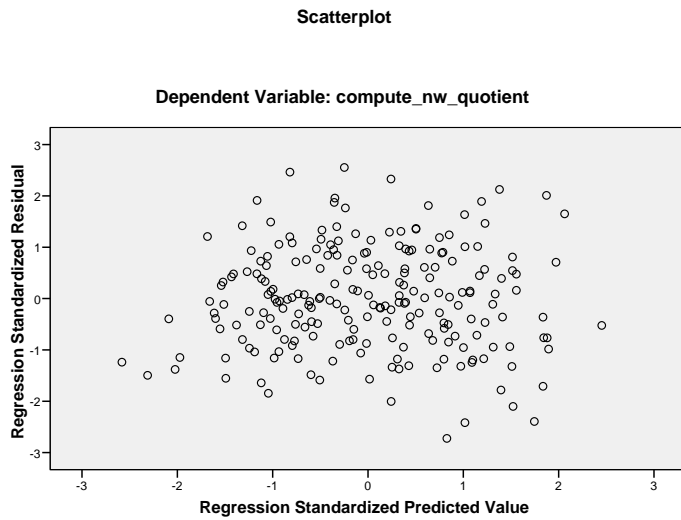
Figuur 8 Het histogram en de Normal P-P plot voor de verstedelijking (logaritmisch)



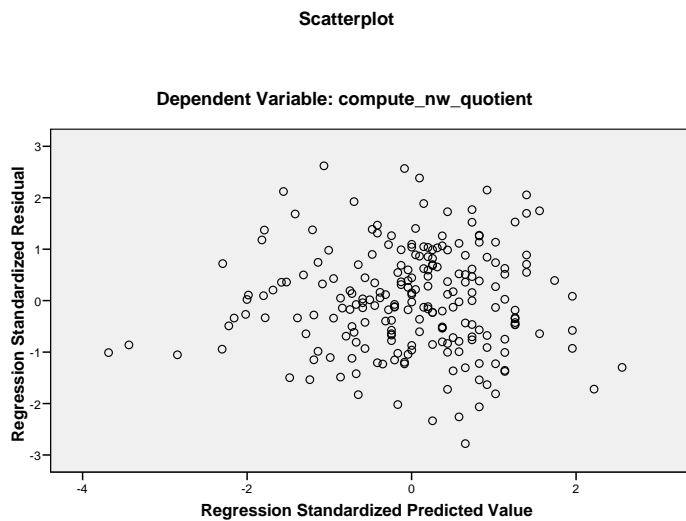
Figuur 9 Het histogram en de Normal P-P plot voor het ledenaantal (logaritmisch)



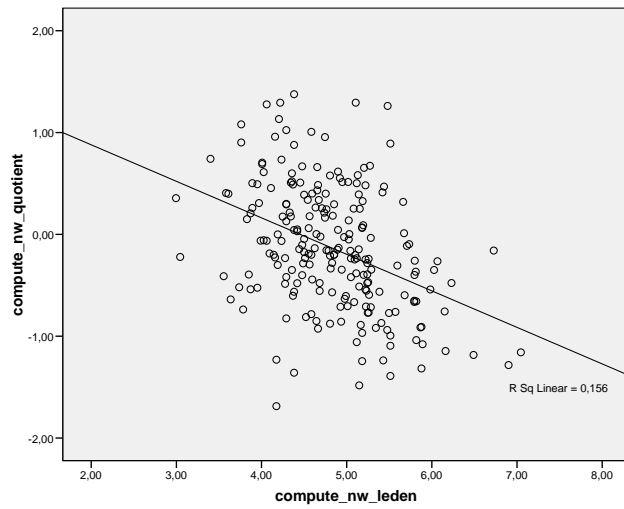
Figuur 10 De scatterplot voor het ledenaantal (logaritmisch)



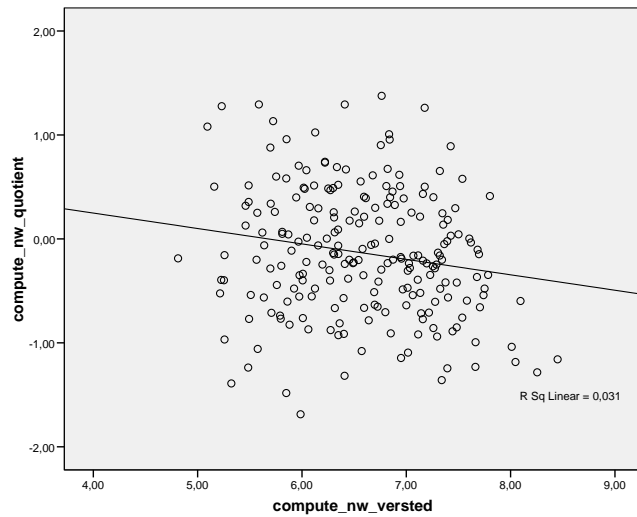
Figuur 11 De scatterplot voor de verstedelijking (logaritmisch)



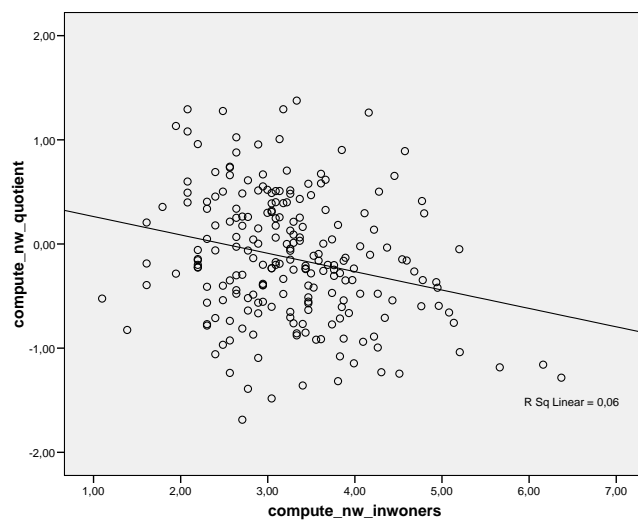
Figuur 12 De scatterplot voor het inwoneraantal (logaritmisch)



Figuur 13 Het spreidingsdiagram voor het ledenaantal (logaritmisch)



Figuur 14 Het spreidingsdiagram voor de verstedelijking (logaritmisch)



Figuur 15 Het spreidingsdiagram voor het inwoneraantal (logaritmisch)

Tabel 1 De bivariate correlatiecoëfficiënten tussen de onafhankelijke variabelen

Correlations				
		LOG Leden	LOG Verstedelijking	LOG Inwoners
LOG Leden	Pearson Correlation	1	,363**	,680**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	218	218	218
LOG Verstedelijking	Pearson Correlation	,363**	1	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	218	218	218
LOG Inwoners	Pearson Correlation	,680**	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	218	218	218

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 7 Analysetabellen SPSS

In deze bijlage treft u de uitvoer van de kwantitatieve analyse in tabelvorm, afkomstig uit het programma SPSS. Op basis van onderstaande tabellen zijn de samengevoegde tabellen in hoofdstuk vijf gecreëerd.

Tabellen van de onafhankelijke variabele ledenaantal:

Tabel 1 De tabel 'Model summary' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Ledenaantal

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394 ^a	,156	,152	,56233

a. Predictors: (Constant), compute_nw_leden
b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 2 De tabel 'ANOVA' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Ledenaantal

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,579	1	12,579	39,781	,000 ^a
	Residual	68,303	216	,316		
	Total	80,882	217			

a. Predictors: (Constant), compute_nw_leden
b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 3 De tabel 'Coefficients' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Ledenaantal

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,597	,277		5,760	,000
	compute_nw_leden	-,359	,057	-,394	-6,307	,000

a. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabellen van de onafhankelijke variabele verstedelijking:

Tabel 4 De tabel 'Model summary' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Verstedelijking

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,176 ^a	,031	,026	,60240

a. Predictors: (Constant), compute_nw_versted
b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 5 De tabel 'ANOVA' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Verstedelijking

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,498	1	2,498	6,884	,009 ^a
	Residual	78,384	216	,363		
	Total	80,882	217			

a. Predictors: (Constant), compute_nw_v ersted

b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 6 De tabel 'Coefficients' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Verstedelijking

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,842	,375		2,248	,026
	compute_nw_v ersted	-,148	,057	-,176	-2,624	,009

a. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabellen van de onafhankelijke variabele inwoneraantal:

Tabel 7 De tabel 'Model summary' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Inwoneraantal

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,244 ^a	,060	,055	,59344

a. Predictors: (Constant), compute_nw_inwoners

b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 8 De tabel 'ANOVA' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Inwoneraantal

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,813	1	4,813	13,668	,000 ^a
	Residual	76,069	216	,352		
	Total	80,882	217			

a. Predictors: (Constant), compute_nw_inwoners

b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 9 De tabel 'Coefficients' van de regressie-analyse met de onafhankelijke variabele Inwoneraantal

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,440	,161		2,739	,007
	compute_nw_inwoners	-,176	,048	-,244	-3,697	,000

a. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabellen van de multivariate regressie, waarin alle drie de onafhankelijke variabelen in op zijn genomen:

Tabel 10 De tabel 'Model summary' van de multivariate regressie-analyse met alle onafhankelijke variabelen

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,152	,56221

a. Predictors: (Constant), compute_nw_inwoners, compute_nw_leden, compute_nw_versted
b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 11 De tabel 'ANOVA' van de multivariate regressie-analyse met alle onafhankelijke variabelen

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,241	3	4,414	13,964	,000 ^a
	Residual	67,641	214	,316		
	Total	80,882	217			

a. Predictors: (Constant), compute_nw_inwoners, compute_nw_leden, compute_nw_versted
b. Dependent Variable: compute_nw_quotient

Tabel 12 De tabel 'Coefficients' van de multivariate regressie-analyse met alle onafhankelijke variabelen

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,217	,522		4,249	,000
	compute_nw_leden	-,417	,081	-,458	-5,163	,000
	compute_nw_v ersted	-,110	,082	-,130	-1,349	,179
	compute_nw_inwoners	,118	,089	,164	1,335	,183

a. Dependent Variable: compute_nw_quotient