

Sinds enige weken is bekend dat voor het voorzitterschap van onze partij verschillende kandidaten mogen strijden. Dat mag altijd. Iedereen kan zich kandidaat stellen. Het bestuur heeft uitgesproken dat twee mensen in het profiel passen. Wat bezielt mij om mij zo druk te willen maken voor het voorzitterschap van de PvdA? Mijn bereidverklaring voor het voorzitterschap hangt samen met de wijze waarop ik wil bijdragen aan een inspirerend politiek debat in de partij, de wijze waarop de PvdA mensen aan zich zou moeten binden en de veranderingen die daarvoor nodig zijn¹. Ook schrijf ik over de rol die ik als voorzitter daarin graag wil hebben. Ik heb de motieven samengevat in de drie onderstaande hoofdstukken met als centrale begrippen: inspiratie, binden en veranderen bij de PvdA. Ik eindig dit artikel met conclusies over de rol van de voorzitter in de komende jaren.

De politiek, beginselen en de inspiratie

De urgentie voor het verbeteren van het inhoudelijk functioneren van politieke partijen is voor onze democratie van groot belang. Daarin ligt voor mij een fundamenteel inhoudelijk motief voor mijn inzet in de partij. Onlangs verwoordde Van Kemenade tijdens een congres over de 'Kwetsbare overheid' deze noodzaak als volgt²: 'Politieke partijen en politici zijn vaak meer managers van het overheidsbedrijf geworden, de makelaars van het overigens ook noodzakelijke compromis, dan het kader voor en de uitdrukking van de profilering van visies op de publieke zaak vanuit verschillende gezichtspunten en belangen.' De legitimiteit van de

DE KANDIDAAT-VOORZITTERS
AAN HET WOORD

Inspiratie, binding en verandering bij de PvdA



MARIJKE VAN HEES

*kandidaat-voorzitter
van de PvdA;
Bestuurskundige en Directeur
uitvoering Arbeidsvoorziening
Overijssel*

overheid en in het verlengde van de politiek komt hierdoor in het gedrang. Het wezen van de politiek is dat zij gericht is op de doelbewuste vormgeving van de toekomstige samenleving door machtsuitoefening en argumentatie³. In de politieke praktijk draait het bij het formuleren van inhoudelijke standpunten om het vinden van een evenwicht in keuzen aangaande de politieke dilemma's⁴: overheid en markt (solidariteit versus individualisme); democratie en leiding; vrijheid en gelijkheid; eenheid en verscheidenheid; idealisme en realisme; doelmatigheid en aanvaardbaarheid; en orde en verandering.

De verkiezingscampagnes zijn de afgelopen jaren gedomineerd door standpunten op sterke en sociale thema's en de visie van onze partijleider Wim Kok. We hebben in de strijd om de gunst van de kiezer de ruimte gezocht door het werven van kiezers in het midden van het electorale spectrum⁵. Dat is ook gelukt. Als grootste regeringspartij en als sterke lokale partij staan we in het centrum van de macht. Een blijvende oriëntatie op de kiezer is van groot belang voor het behoud van deze positie.

De centrale positie van onze partij geeft echter spanning tussen onze bestuurlijke rollen binnen paars aan de ene kant en de vereniging met haar eigen inhoudelijke verantwoordelijkheid voor het formuleren van visies en standpunten aan de andere kant. In zekere zin een natuurlijke spanning tussen de meer ideologische rol van de vereniging en de bestuurlijke rol van onze fracties. Deze spanning loopt het meeste op bij onderwerpen waarover standpunten niet in de sfeer van economi-

sche keuzen kunnen worden bepaald⁶. Het asieldebat en zinloos geweld zijn daarvan voorbeelden.

Bij uitstek de PvdA moet als sociaal democratische partij de komende jaren haar eigen sociaal democratische grondslag verder profileren⁷. Overigens zonder te vervallen in dogmatische beginselvastheid. De politieke waarden van gelijkheid en solidariteit zijn immers niet minder belangrijk dan doelmatigheid. De zorg van de overheid voor de kwaliteit van de sociale zekerheid, het ontwikkelen van kennis, de gezondheidszorg, de multiculturele samenleving, natuur en milieu en vrede en veiligheid vragen, in een internationaal perspectief, om een nieuwe balans mede geïnspireerd door beginselen.

Een oriëntatie op de leden; de binding

Een teken aan de wand voor politieke partijen is dat de deelname van burgers aan de partijen is afgenomen, terwijl de belangstelling van kiezers voor politiek niet is gedaald⁸. De politieke functie wordt steeds meer vervuld door belangen- en actiegroepen, communicatiemediën en adviesorganen.

Het ledenaantal van de PvdA heeft zich na jarenlange daling eindelijk gestabiliseerd op 62.000. Van de partijleden bezoekt maar een deel de partijvergaderingen. Uit democratisch oogpunt is dat zorgelijk, als we bedenken dat een relatief klein deel van onze leden actief lid is. In de lokale praktijk, zeker in kleine afdelingen, is het steeds moeilijker nieuwe mensen te vinden die zich actief willen inzetten.

Het beginsel van solidariteit vraagt juist bij een sociaal democratische partij om een interne partijdemocratie die gericht is op het organiseren van het debat over de betekenis van het publieke belang bij maatschappelijke vraagstukken. Dit hangt samen met het gegeven dat de optelsom van individuele keuzen nooit recht kan doen aan het collectieve belang⁹. Of, bij wijze van voorbeeld: als we in het verleden mensen individueel hadden gevraagd of ze voor een algemene bijstandwet waren dan had de

optelsom van de individuele belangen en keuzes niet tot zo'n wet geleid. De leden vormen in deze en andere vraagstukken het geweten van de partij. Mijn uitgangspunt is daarom dat de Partij van de Arbeid haar centrale positie alleen kan behouden als die steunt op een sterke, brede en democratische vereniging waarin mensen daadwerkelijk betrokken zijn: én bij het regeren én bij het bewaken en vormgeven van hun idealen. De discussie over politieke standpunten van de PvdA mag geen debat voor een partijelite zijn.

Vanuit onze grondslag is een partijdemocratie nodig die gericht is op deze collectieve invalshoek. Dat vraagt om een egalitaire cultuur¹⁰. Binnen onze partij is een directe en brede participatie in collectieve keuzeprocessen noodzakelijk. Alleen dan krijgen we het collectieve belang spits en voldoende gedragen. Bij de PvdA als vereniging hoort daarom een participatieve democratieopvatting¹¹. Overigens leidt dit niet tot een consensuscultuur maar tot een vitale partij, waarbij in eigen gelederen ruimte is voor scherpte in het debat en oppositionele standpunten.

Uiteraard is het niet de bedoeling daarbij tegenstellingen tussen de vereniging en de volksvertegenwoordigers te creëren. Integendeel; betrokkenheid van volksvertegenwoordigers bij deze discussies in afdelingen, gewesten en themakringen is vanzelfsprekend. Zij zijn het die het vertrouwen van de partij krijgen om geformuleerde partijstandpunten in de politieke arena te verzilveren! Zij worden als representanten van onze partij door het congres gekozen en de partij moet ervoor zorgen dat zij niet alleen extern, maar ook intern zichzelf verantwoorden over ingenomen standpunten.

Het hart van de interne democratie in de partij is en blijft het congres. Er is geen compleet alternatief voor het moment dat we samen, in een zaal, na onderling debat een besluit nemen. Wel is het nodig om

1. Overigens staat elders in dit nummer van S&D een artikel dat Ruud Koole, Jan van Ingen-Schenau en ik hebben gemaakt naar aanleiding van een workshop op het voorcongres in september 1998. Ik maak in aanvulling op dat artikel graag gebruik van de mogelijkheid tot nadere motivering van mijn voorzitterskandidatuur.

2. Citaat uit De Staatscourant van 11-12-1998.

3. Zie A. Hoogerwerf, *Politiek als evenwichtskunst; dilemma's rond overheid en*

markt, Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink, 1995, pagina 76.

4. Zie Hoogerwerf, pagina 271.

5. Zie J. van den Doel, *Democratie en welvaarts-theorie*, hoofdstuk 5, Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij, 1978.

6. Zie P. Self, *Government by the market? The politics of Public Choice*, London: MacMillan, 1993.

7. Zie het rapport van de PvdA-Commissie Beginselen, *De rode draden van de sociaal-democratie*, Den Haag, oktober 1998.

8. Voor een uitvoerige analyse van deze ontwikkelingen zie Hoogerwerf, 1995, hoofdstuk 6.

9. Zie voor een fundamentele behandeling van dit vraagstuk: D.C. Mueller, *Public choice*, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

10. Zie F. Hendriks en S. Zouridis, *Naar media en het publieke domein; Naar een culturele analyse*, in: *Beleidswetenschap*, jaargang 1998, p. 240.

11. Zie Goodin, R.E., *Green political theory*, Cambridge, 1992.

als aanvulling op het congres andere vormen van interne democratie te ontwikkelen: het leden-referendum en de ledenraadpleging. Op basis van de huidige statuten kan al begonnen worden met de regelmatige organisatie van referenda onder de leden over inhoudelijke ontwerpen. Voor vraagstukken op korte termijn kunnen we gaan werken met een ledenraadpleging op basis van steekproeven, bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in de opvattingen van leden over controversiële onderwerpen.

Voor de koers op lange termijn en het aanwijzen en legitimeren van de vertegenwoordigers van de partij blijft het congres het enig aangewezen orgaan. De voorbereiding van congressen kan een stuk beter, ondermeer door gebruik te maken van het internet en de inbreng van themagroepen en kenniscentra. Het partijbestuur stelt voor zes kenniscentra in te stellen rond de thema's zorg, onderwijs, buitenland, sociaal economische vraagstukken, binnenlands bestuur en ruimtelijke ordening. Van deze kenniscentra kan iedereen lid worden. Binnen de kenniscentra worden allerlei activiteiten georganiseerd. Zo bieden we de leden een platform om themagewijs actief te zijn. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid van mensen bij de vereniging en versterkt de onderlinge binding. In hoofdzaak ligt hier trouwens het anker voor verbetering van de interne democratie in aanvulling op de basisstructuur van afdelingen en gewesten.

De verandering verankeren

Op dit moment is de PvdA zonder twijfel een van de sterkste politieke organisaties van het land. Wie zegt dat de partij in de versukkeling raakt en initiatiefloos of futloos zou zijn slaat de plank naar mijn oordeel geheel mis en miskent de ontwikkeling waaraan velen op alle niveaus in de partij hebben bijgedragen. Het is echter ook veel te vroeg om de victorie te kraaien en de vernieuwing als geslaagd in de boeken bij te schrijven. De PvdA staat voor omvangrijke veranderingen zowel op inhoudelijk als op personeel gebied: het versterken van het sociaal-democratische profiel, opvolgingskwesties en het vergroten van het aantal actieve PvdA politici.

Tevens zijn veel vernieuwingen informeel gebleven en daarmee betrekkelijk eenmalig. Het is noodzakelijk deze vernieuwingen verder te structureren en te verankeren.

Een kernpunt in de discussie over het voorzitterschap is naar mijn oordeel hoe kandidaten in dit spanningsveld willen opereren. De spanningen rond

de vernieuwing zijn niet te bagatelliseren. Doorgaan met het proces vergt een scherpe regie en een goede visie op waar we staan in het proces van vernieuwing naar verandering en verdieping.

Om te zien waar we staan en te bepalen wat we nu juist wel en juist niet zouden moeten doen om de partij te versterken, haak ik in het vervolg aan bij de theorie over organisatie- en cultuurverandering die de laatste tijd zeer populair is. Uitgangspunt is dat een organisatie die wil veranderen moet beginnen met kleine overzichtelijke aanpassingen en het zich gaandeweg moeilijker moet maken met grotere veranderingen. De verschillende stappen geven ook een behoorlijk goed beeld van het proces dat in de PvdA aan de gang is. Er zijn vijf soorten interventies te onderscheiden, die elkaar in de tijd opvolgen:

1. Experimenten
2. Projecten
3. Benoemingen
4. Structuurverandering
5. Systemen veranderen

1. Experimenten

De eerste stap in een veranderingsproces is om buiten de gebaande paden en bestaande structuren experimenten aan te gaan. De beginperiode van het voorzitterschap van Felix Rottenberg is te beschouwen als zo'n experimenteerperiode. Voorbeelden van experimenten uit die tijd zijn het kennisfestival in Wageningen en het opzetten van verkiezingsteams buiten de afdelingen en gewesten om.

2. Projecten

Als de eerste experimenten resultaten hebben opgeleverd wordt het tijd voor het opzetten van een aantal wat langer lopende projecten. Deze worden opgezet gedeeltelijk naast en gedeeltelijk binnen de bestaande structuren. Het belangrijkste voorbeeld daarvan in de PvdA is wel het project Sociale Zekerheid bij de Tijd. Daarbij werden allerlei nieuwe werkmethodes gehanteerd en werd uiteindelijk een resolutie voorgelegd aan het congres waarin de partij zijn positie opnieuw bepaalde. Het project heeft een belangrijke rol gespeeld bij het verwerken van de WAO-crisis en het ontwikkelen van nieuwe ambities voor de sociale zekerheid.

3. Benoemingen

Als eenmaal via de projecten draagvlak is ontstaan voor een andere benadering in de organisatie, ont-

staat er ruimte voor wijzigingen in de top, in het leiderschap van de organisatie op alle niveaus. Via benoemingen en verkiezingen zijn in allerlei afdelingen, in het partijbestuur, in gewesten, gemeenteraadsfracties en in de Tweede Kamer nieuwe mensen ingebracht. Zij dragen nu de vernieuwing verder. Met name via het ROSA-programma is deze ontwikkeling gestimuleerd.

4. *Structuurverandering en procedures*

Met de gewijzigde bemensing op alle niveaus ontstaat er pas voldoende ruimte om te praten over aanpassingen in de structuur van de organisatie en de besluitvorming. Discussie over structuren komen vaak te vroeg in het veranderingsproces. In de PvdA is dat gebleken bij de afwijzing van een heel pakket aanpassingen van de reglementen op het congres in Zwolle. De partij was er niet aan toe en de voorstellen hadden onvoldoende balans. Nu wordt voorgesteld om een werkgroep te benoemen die, voortbouwend op de andere veranderingen, binnen twee jaar met gedragen voorstellen moet komen. Dat is de juiste timing.

5. *Systemen voor beheer van de verandering*

Het sluitstuk van een veranderingsproces is de aanpassing van de financiële en personele systemen. In ons geval betreft dat de wijze waarop we vertegenwoordigers recrutereren, aanwijzen en verantwoording af laten leggen, de vormgeving van het lidmaatschap en zaken als contributiebetaling en gebruik van de middelen. Deze veranderingen volgen de structuurwijziging en worden eveneens door de genoemde werkgroep voorbereid.

In mijn visie op de partij zijn we met de eerste drie stappen van dit proces een eind gevorderd. Het gaat er nu om door te zetten. Bij de voorbereiding van het congres is in het partijbestuur weer veel gesproken over de vorm waarin de onderwerpen moesten worden voorgelegd. Gevolg is dat er onvolledige teksten zijn toegezonden aan het congres, zonder een helder standpunt of advies voor besluitvorming. Daarom was het nodig in een aparte toelichting nog eens aan de afgevaardigden uit te leggen wat ze allemaal konden besluiten. De chaotische voorbereiding van dit congres is voor mij eens te meer een teken dat zaken goed vastgelegd moeten worden en vertaald in werk-routines binnen het partijkantoor. Anders kunnen niet honderden, of duizenden mensen op een heldere manier bij de besluitvorming betrokken raken.

Veranderingsprocessen hebben een eigen ritme en een eigen dynamiek. Dat geldt ook voor onze partij. Toch vrees ik dat de benoeming van de 'verkeerde voorzitter' op dit moment in de PvdA zal leiden tot verkeerde stappen in het veranderingsproces, waarvan de eerste resultaten nog onvoldoende expliciet in de vereniging zijn geëvalueerd. De partij is toe aan structurele verandering die aansluit bij de resultaten van de vernieuwing. Dat betekent bijvoorbeeld:

- nu niet gaan praten over grootscheepse veranderingen in de huidige basisstructuur, maar het bestaande verbeteren en aanvullen met de kenniscentra, inhoudelijke projecten en dit ondersteunen met ledenraadplegingen, referenda, briefings en het beter voorbereiden van congressen en conferenties;
- nu niet alleen gaan praten over urgente kwesties die alle aandacht opeisen maar ook gericht een aantal debatten starten op belangrijke sociaal democratische onderwerpen waarbij partijleden zich aan kunnen sluiten;
- nu niet alleen gaan praten over de afdelingen van de toekomst maar juist de gewesten, de afdelingen en de mensen die we hebben ondersteunen in hun functioneren, een herkenbare plaats geven in de partijstructuur en daarbij veel nieuwe mensen betrekken.

Een vitale Europese sociaal democratie, dat is een ideaal waaraan we in Nederland samen kunnen werken. De organisatie van sociaal-democratische partijen moet ook in Europees verband beter van de grond komen.

De rol van de voorzitter

De voorzitter van de partij speelt in dit spanningsveld tussen vernieuwen en consolideren, tussen veranderen en vasthouden een heel belangrijke rol. De voorzitter straalt uit wat van de partij verwacht mag worden en wat leden van de partij mogen verwachten en moet daarop het initiatief nemen voor concrete acties. Het debat over het voorzitterschap van de partij moet in mijn ogen een debat zijn over wat de PvdA moet zijn en over de wijze waarop de partij bestuurd moet worden. Aan die discussie doe ik van harte mee.

De voorzitter speelt in mijn ogen drie rollen: anticiperen, katalyseren en bufferen^{1,2}.

De voorzitter heeft als eerste en belangrijkste rol het anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. De

voorzitter moet over de heuvel heen kunnen kijken en anticiperend op kansen en ontwikkelingen de agenda bepalen voor de interne discussie en voor de externe presentatie van de partij. Een krachtige voorzitter zal daarbij in staat zijn om als woordvoerder op te treden en op het juiste moment zaken op de agenda van de partij te plaatsen.

Een tweede rol die de voorzitter moet spelen is het optreden als katalysator. Met het zetten van een agenda voor de toekomst is er concreet immers nog niets tot stand gebracht. 'Management by speech' is niet voldoende als de voorzitter de ambitie heeft om een breed draagvlak in de partij te verwerven voor veranderingen en opvattingen. De voorzitter moet zowel binnen als buiten de partij mensen uitdagen tot het leveren van bijdragen aan het politieke debat. Voor het breed op gang brengen van meningsvorming binnen de partij hebben we meer en betere middelen nodig. Een ledenreferendum en ledenraadplegingen horen daar zeker bij. Maar ook de ontwikkelingen van inhoudelijke netwerken in de zogenaamde kenniscentra en een versterking van de band met de steden is van belang. De voorzitter moet deze ontwikkelingen aansturen. Dat vraagt ook om sterke inhoudelijke capaciteiten.

Een derde rol die de voorzitter speelt is het buf-

feren tussen verschillende groeperingen of zienswijzen binnen de partij: tussen de kamerfractie en partijbestuur of het congres, tussen stromingen van leden, tussen jong en oud, tussen regio's en tussen professionals en vrijwilligers binnen de partij. Al onderhandelend baant de voorzitter zich een weg naar de afronding van het in gang gezette debat en maakt daarbij actief gebruik van de verschillende middelen van de partij. Om te bufferen tussen verschillende geledingen biedt de huidige structuur van de partij goede aanknopingspunten. Hier is het vooral zaak om niet zomaar 'oude schoenen weg te gooien'.

PS

In dit artikel heb ik mij beperkt tot de visie die ik heb op de partijvernieuwing. Maar je kunt de organisatie natuurlijk nooit los zien van de inhoudelijke politieke boodschap. Zoals ik beschrijf zullen we het debat daarover – inclusief besluitvorming – flink moeten opvoeren. Ik sta daar zeker niet vrijblijvend in. Mijn standpunt over diverse thema's hoop ik de komende weken en vooral ook de komende jaren met de partij te bespreken. Voor diverse publicaties verwijs ik naar mijn pagina op internet.

(<http://www.pvda.nl/~ensched/welkom.htm>)

12. Zie: Simsek, S.G., *Het besturen van levensvatbare organisaties*, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1996.