

POLITIEK à LA CARTE

in plaats van

POLITIEK ALS DAGSCHOTEL

een rapport over de organisatie
van de Partij van de Arbeid

INHOUD

1	INLEIDING	blz.	1
1.1	Opdracht	blz.	1
1.2	Samenstelling commissie	blz.	1
1.3	Werkwijze	blz.	1
1.4	Het verleden	blz.	1
2	PROBLEMEN IN DE PvdA	blz.	2
2.1	Monopolie van de afdeling	blz.	2
2.2	Negatieve effecten van de overheersende cultuur	blz.	3
2.3	Veranderingen buiten de PvdA	blz.	4
2.4	Ingewikkelde organisatiestructuur van de partij	blz.	4
2.5	Partijbureaucratie	blz.	5
2.6	Beeldvorming	blz.	6
2.7	Conclusies	blz.	6
3	WAT IS ER AAN TE DOEN	blz.	8
3.1	Nieuwe cultuur	blz.	8
3.2	Politieke leiding	blz.	8
3.3	Adviesstructuur	blz.	10
3.4	Professionals	blz.	11
3.5	Behoefte aan vrije discussie	blz.	12
4	AANBEVELINGEN	blz.	14
4.1	Afdelingen	blz.	14
4.2	Gewesten	blz.	14
4.3	Externe contacten	blz.	15
4.4	Doelgroepen	blz.	15
4.5	Partijraad	blz.	16
4.6	Vrije meningsvorming	blz.	16

PAR. 1 INLEIDING

1.1 Opdracht

Aan Commissie C werd in september 1986 door het partijbestuur de opdracht gegeven na te gaan hoe meer leden en deskundigen bij de discussie en meningsvorming in de PvdA zouden kunnen worden betrokken. Tevens moest onze commissie nagaan hoe meer leden bij de besluitvorming konden worden betrokken.

1.2 Samenstelling commissie

In Commissie C werden door het partijbestuur benoemd: Evelien Herfkens, Tineke Netelenbos, Frans Becker, Hans Andersson en Bert Middel. Berend-Jan v.d. Boomen trad op als secretaris. Bert Middel werd door de commissie als voorzitter benoemd. Rob van Esseveld is op verzoek van het partijbestuur aan de commissie toegevoegd. Bijzondere dank is de commissie verschuldigd aan Loes Peters, die voor de commissie het vele secretariaatswerk deed.

1.3 Werkwijze

De commissie heeft naast een serie besprekingen in eigen kring een bijeenkomst belegd met mensen uit verschillende geledingen van de partij. Verder is op verzoek van Commissie C tijdens het congres van april '87 een onderzoek gedaan onder de congresgangers en ter controle van de verkregen gegevens onder een willekeurig gekozen groep partijleden. Doel van het onderzoek was vast te stellen of de analyse, zoals Commissie C had gemaakt van de problemen die oorzaak zijn van het gebrek aan participatie, door de ondervraagde partijleden werd gedeeld. Het volledige rapport van dit onderzoek is elders gepubliceerd.

1.4 Het verleden

Er zijn in het verleden verschillende rapporten over de organisatie van de partij uitgebracht. Zo is daar het rapport van de Commissie Van Thijn van 1978, dat aanbevelingen deed o.a. gericht op uitbreiding van de zeggenschap van zoveel mogelijk leden vanuit de afdelingen t.a.v. zowel externe als interne vertegenwoordigers. Daarnaast werd vastgesteld welke status en rol program en eventueel regeerakkoord hebben. Daarna verschenen nog andere rapporten (het MEP-rapport uit 1979 over meerjarenramingen en partijorganisatie, het rapport 'Prioriteiten en Taakverdeling' uit 1983 en het rapport van de werkgroep Organisatie en Taakverdeling in 1984). Kennelijk is er regelmatig behoefte naar de organisatie van de partij te kijken. Dat noopt tot bescheidenheid voorzover het gaat om de verwachting dat met dit rapport voor langere tijd de organisatorische problematiek van de PvdA zou kunnen worden geregeld.

PAR. 2 PROBLEMEN

2.1 Monopolie van de afdeling

De PvdA heeft de organisatiestructuur van een hechte kaderpartij, die voortvloeit uit het verleden van onze partij. Dat levert echter in de huidige tijd wel de nodige problemen op.

In de organisatie van de PvdA neemt de afdeling de meest centrale plaats in. Een lid van de PvdA is in de eerste plaats lid van zijn/haar afdeling. Via de afdelingsvergadering kan hij/zij ideeën inbrengen of zelf afgevaardigd worden naar andere niveaus. Alle belangrijke besluiten in de partij over programma's en personen worden genomen via de afdelingen. Dat leidt ertoe, dat partijleden met een inbreng bij of een interesse voor een specifiek onderwerp of bedoeld voor een ander niveau dan dat van de plaatselijke afdeling, toch eerst hun ideeën (en zichzelf) in de afdelingsvergadering moeten presenteren om hun ideeën 'verder' te dragen. Of dat lukt, hangt van veel factoren af. Of men al die moeite kan/wil opbrengen, is in veel gevallen de vraag. Zeker is, dat veel partijleden de afdelingsvergaderingen mijden of zich daar niet op hun plaats voelen. Uit de enquête, die op ons verzoek onder de leden werd ingesteld, bleek dat 50% van de ondervraagden de afdelingsvergadering nooit bezocht, 23% een enkele keer, 8% kwam meestal en 20% vrijwel altijd, althans naar eigen zeggen. Aan de andere kant is het ook zo, dat afdelingen soms 'last hebben' van partijgenoten, die vooral in één onderwerp zijn genteresseerd en dat onderwerp te pas en te onpas aan de orde willen stellen bij gebrek aan een kader of gezelschap waarbinnen dat onderwerp thuishoort. Ook dat leidt soms tot fricties.

De PvdA is meer dan een kiesvereniging, die 'slechts' kandidaten recruteert en selecteert voor vertegenwoordigende organen. De verkiezingscampagnes worden voor een groot deel door de afdelingen gevoerd. Het functioneren van de PvdA-volksvertegenwoordigers wordt met enige regelmaat aan de hand van de verkiezingsprogramma's getoetst door de partijafdelingen. Daarnaast wordt nog van de afdelingen verwacht, dat zij tussen de bedrijven door permanent bezig blijven met datgene, waarvoor de PvdA is opgericht: maatschappijveranderingen in democratisch-socialistische zin. De ingewikkelde en op papier democratische organisatiestructuur én de overheersende cultuur binnen de PvdA leiden ertoe, dat een (te) groot deel van de tijd en energie van actieve partijleden besteed wordt aan intern gerichte, goeddeels organisatorische taken, die uitsluitend dienen om de eigen partijorganisatie draaiende te houden. Positie en functies van de partijafdeling staan omschreven in de partijreglementen. De afdeling staat zo centraal in de partijorganisatie, dat er ontmoedigende effecten van uitgaan. Er zijn partijleden die wel actief willen zijn in de PvdA, maar er weinig voor voelen om zich op het afdelingsniveau te manifesteren. Daarmee zijn hun mogelijkheden om actief te worden en om invloed uit te oefenen bijna nihil.

Ook kan het gigantische takenpakket van een afdeling er toe leiden dat de actieve afdelingsleden door de bomen het bos niet meer kunnen ontwaren. Het gevolg daarvan is dat men afhaakt en alleen de meest noodzakelijke activiteiten verricht ter instandhouding van de plaatselijke partijorganisatie. Dat het hier om een serieus probleem gaat, blijkt bij voorbeeld uit het feit dat van de 740 afdelingen er 205 het laatste congres niet hebben bezocht. Deze afdelingen is gevraagd naar de reden van hun afwezigheid. Van de 205 benaderde afdelingen lieten 159 niets van zich horen. Navraag bij een aantal gewesten van waaruit percentagegewijs de minste reacties kwamen leert dat ongeveer de helft van de afdelingen, die het congres niet bezochten, ook voor de gewesten via de post niet te bereiken is.

2.2 Negatieve effecten van de overheersende cultuur

Zoals in iedere organisatie is er ook in de PvdA een overheersende cultuur. Een manier van werken en met elkaar omgaan waarin allerlei niet formeel vastgelegde normen en waarden voor het gedrag van de leden van de organisatie zijn vervat. Het 'ons-kent-ons'-sfeertje, dat door buitenstaanders amper te doorbreken valt, is bepaald geen lokkertje. Daar komt bij, dat personen die anders dan uit pure ambitie of carrièredrang zich in de partij in hun vrije tijd willen manifesteren, het partijwerk met een beetje gezelligheid willen combineren. Ons imago van de wat sombere, drammerige en gelijkhebberige club van superserieuze politieke figuren speelt ons wat dit betreft danig parten. Natuurlijk is politiek bedrijven een serieuze aangelegenheid, maar dat neemt niet weg dat er ook wel eens gelachen mag worden. Over de heersende cultuur binnen de PvdA is al veel gezegd en geschreven. Een aantal veel genoemde stenen des aanstoots zijn: lange vergadertijden met besluitvorming vaak na een tijdstip waarop mensen met een normaal werkschema al naar huis zijn vertrokken. Een onderhandelingscultuur die uitmondt in spijkerharde minimumeisen, die niet alleen aan het adres van andere politieke partijen worden gesteld maar ook aan de eigen vertegenwoordigers in publieke organen of zelfs in een andere geleding van de eigen club. Een vergadercultuur met een maximum aan regelgeving, die drempelverhogend werkt voor nieuwe leden en veel tijd vraagt voor interne zaken. Een verabsolutering van het program, die een vrije maar ook plezierige discussie onmogelijk maakt. Standpunten lijken belangrijker dan argumenten. De democratiseringsgolf van de zestiger jaren toont zijn keerzijde. De macht is wel uit de handen van de 'bonzen' geslagen maar niet zoals de bedoeling was naar de leden gebracht. De macht is ergens op een tussenniveau blijven steken en wel in een meer amorfe en daarom veel moeilijker herkenbare groep die officieel niet eens bestaat. Op afdelingsniveau de vergadertijgers en reglementenkenners. Hetzelfde geldt voor het gewestelijk niveau en op landelijk niveau opereert een netwerk van gewestelijke bestuurders, dat zich in de gewestelijke delegatievergaderingen heeft geformaliseerd.

Voorlopig eindpunt van deze ontwikkeling is de karakterverandering die de partijraad heeft ondergaan. Van een lichaam dat bedoeld was de organisatorische besluiten van de partij te volgen is het geworden tot de plaatsvervanger van het congres en worden allerlei politieke beslissingen op landelijk niveau in de partijraad gecontroleerd, nadat een eerdere ontwikkeling van de partijraad in deze richting fors was teruggedrongen (1977).

2.3 Veranderingen buiten de PvdA

Sinds enige jaren gaat de hoofdstroom van de maatschappelijke ontwikkeling in de richting van steeds meer individualisering en segmentering. De gemiddelde Nederlander ziet zichzelf steeds meer als een individu dan als een lid van een collectief. Dat individu wil zijn/haar tijdspassing ook persoonlijk invullen. Ook als het om een politieke activiteit gaat. Een aanwijzing daarvoor is de opkomst en de aanhang van one-issue-bewegingen. Alhoewel uiteindelijk de rol van politieke partijen als makelaar tussen de beleidsvoornemens van burgers wel overeind blijft, betekent de opkomst van one-issue-bewegingen wel concurrentie voor de bereidheid tot participatie in een politieke partij. Men wil zelf de politieke activiteit kunnen kiezen en men heeft ook meer keus dan vroeger. Tegelijk is het zelf kiezen aan wat voor activiteit men meedoet binnen onze organisatie niet gemakkelijk. Onze organisatiestructuur staat haaks op, zo niet vijandig tegenover de individualiseringstendens in de maatschappelijke ontwikkeling. Overigens past hier een relativiserende opmerking: de individualiseringstendens geldt niet voor ieder lid in gelijke mate. Een grote groep leden zal inderdaad worden afgehouden van deelname aan de politieke activiteiten van de PvdA, omdat deze leden een individuele keuze willen kunnen maken. Met name binnen de traditionele achterban echter bevinden zich partijleden, die waarschijnlijk moeilijker opereren in een sterk geïndividualiseerde politieke cultuur. Deze groep haakt af, omdat de vertrouwde kaders waarbinnen vroeger (zeg de vijftiger jaren) werd geopereerd, zijn afgebroken. Toch ondersteunt zelfs deze relativisering de gedachte van onze commissie dat de leden op een meer gedifferentieerde manier moeten worden benaderd.

2.4 Ingewikkelde organisatiestructuur van de Partij

De PvdA slaagt er niet in om het gemiddelde lid duidelijk te maken dat zij één, weliswaar ingewikkelde maar toch compacte organisatie vormt. Het 'modale' partijlid ervaart in zijn beleving 'de' partij op verschillende momenten in van elkaar te onderscheiden gedaanten, die elk een eigen richting -soms tegengesteld aan elkaar- lijken te willen gaan. Zo is daar allereerst de 'vereniging PvdA' vertaald in territoriaal opgesplitste organisatieniveau's (afdeling, eventueel federatie, (stads-)gewest, partijraad en partijbestuur). Op alle niveaus in het openbaar bestuur functioneren verder PvdA-fracties. Daarnaast is er het partijbureau, dat de vereniging met raad en daad terzijde staat. Vereniging en bureau worden geleid door een en hetzelfde orgaan: het partijbestuur. Dit neemt niet weg dat in de beleving van het modale lid een tegenstelling bestaat tussen 'wij' (i.c. de vereniging, in het bijzonder de afdeling) en 'zij' (die lui daar aan de Witsenkade). Waar het partijbureau diensten verleent aan de vereniging, bestaat binnen de vereniging juist het beeld dat tal van vrijwilligersactiviteiten op afdelingsniveau moeten worden verricht om de partijmachine in Amsterdam draaiende te houden. De huishoudelijk-organisatorische taken van de afdeling ten behoeve van de partijorganisatie worden als zwaar ervaren. Het partijbureau is er voor de leden, maar er is op z'n minst de schijn van het tegendeel. Ter ondersteuning van het functioneren van de vereniging en derhalve aangehaakt bij het partijbureau zijn separate stichtingen als Wiardi Beckman Stichting, de Stichting Vorming en de Evert Vermeer Stichting alsmede 'verbanden' als Jonge Socialisten en Rooie Vrouwen, die zich ook en vooral autonoom profileren.

Tenslotte is het de Tweede-Kamerfractie van de PvdA die, bij ontstentenis van PvdA-bewindspersonen, het werkelijke gezicht van de partij vormt. Deze fractie heeft een apart ondersteunend apparaat, dat los van het partijbureau functioneert. De organisatorische koppelingen tussen vereniging, partijbestuur enerzijds en Kamerfractie anderzijds zijn zwak en goeddeels ad hoc van aard.

2.5 Partijbureaucratie

Een van de grootste belemmeringen voor de participatie van (nieuwe) leden is de grote partijbureaucratie, die een gevolg is van het brede takenpakket en de ruime mate van bevoegdheden van de afdelingen gekoppeld aan de (over)heersende cultuur.

Voor alles en nog wat zijn procedures opgesteld met daarbij verbijzonderingen en uitzonderingsclausules. Democratisch-socialisten willen nu eenmaal alles graag goed regelen. De situatie is nu langzamerhand zo, dat alleen de meest fervente schriftgeleerden in de partij hun weg in het labyrinth van regels weten te vinden. Voor de meeste partijgenoten, zeker de nieuwelingen, is dat niet weggelegd. Voeg daarbij nog eens de papierberg waardoor de partijorganisatie wordt geteisterd en het beeld doemt op van een grotendeels 'verschriftelijkte' discussie en besluitvorming in de partij. En dat ondanks alle pogingen die zijn ondernomen tot het terugdringen van de verplichte nummers. Een discussie op hoofdpunten vindt te weinig plaats. Een sprekend voorbeeld is de manier waarop het programma tot stand komt. En dat het gebrek aan discussie op hoofdpunten als een probleem wordt ervaren, bewijst de uitslag van de enquête, die onze commissie instelde. Nog niet eens zozeer voor wat betreft de discussie op het congres, want de directe vraag naar gewenstheid van meer discussie op hoofdpunten op het congres levert slechts een instemmende (zeer kleine) meerderheid op ten aanzien van de onderwerpen 'vaststelling politiek beleid' en 'vaststellen strategie'. Uit de antwoorden blijkt wel dat dit voor de discussie in de afdelingen geldt.

Maar een en ander levert ook nog een ander probleem op: Slechts weinigen onder de partijgenoten kunnen het opbrengen om zich een weg te banen tussen procedures, reglementen, amendementen, subamendementen, moties, concepten en resoluties. En juist die weinigen maken in feite de dienst uit in onze partij, alle democratische principes ten spijt. Daarmee is de paradox van de ontwikkelingen rond de partijdemocratie van de afgelopen twintig jaar aangeduid: de democratie keert zich tegen de eigen oorspronkelijke uitgangspunten en doelstellingen.

2.6 Beeldvorming

Onze commissie constateert dat de beeldvorming rond de Partij van de Arbeid (de wijze waarop de PvdA doorgaans overkomt, bij voorbeeld als een hecht onderdeel van de Rooie Familie) in een aantal opzichten verwrongen is en afstotend werkt ten opzichte van mensen, die nog geen lid zijn of op ons stemmen, maar overigens wel geneigd zijn de standpunten van de PvdA te delen. De commissie vindt het echter niet haar taak over de manier waarop geprobeerd moet worden deze beeldvorming bij te stellen te adviseren.

2.7 Conclusies

In de afgelopen jaren is het besef gegroeid dat de PvdA teveel een partij is geworden, die in de vorm van programma's en amendementen politiek bedrijft en probeert op die manier mensen bij de politiek te betrekken.

Het vertalen van het theoretisch meest ideale maatschappij model in stellige programteksten levert veel lange vergaderingen op, maar weinig inspiratie bij het gemiddelde lid, om over de kiezer maar niet te spreken. Het programma is in velerlei opzichten tot dogma verworden.

De organisatiestructuur van de partij is in hoge mate verfijnd, de rollen van de verschillende lagen en organen van de partij ten opzichte van elkaar beter omschreven, maar dat levert per saldo geen dynamischer geheel op.

De leiding in de partij op elk niveau (van partijbestuur via gewestelijk bestuur tot afdelingsbestuur) is zich steeds meer gaan bezig houden met controle van elkaar én de leden van de partij in vertegenwoordigende lichamen. Daardoor is er geen plaats voor contacten met individuen en groepen buiten de PvdA om die bij het politieke werk (én de standpuntbepaling) van de PvdA te betrekken. Gevolg van dit alles is ook dat het vaak niet meer leuk is om in de PvdA actief te zijn. Daarnaast is zoals eerder gezegd in de maatschappij al jaren een ontwikkeling gaande naar steeds meer individuele keuzevrijheid. Op die ontwikkeling is de organisatiestructuur van de PvdA, die nog is gebaseerd op de idee van een hecht verankerde kaderpartij, niet (meer) toegesneden. Tenslotte leeft de idee, dat de ruimte voor een vrije inhoudelijke discussie te beperkt is.

Commissie C heeft haar opvatting, dat dit de belangrijkste problemen binnen de partij zijn, uiteraard getoetst. Zoals eerder vermeld is tijdens het congres van april '87 een enquête gehouden onder de congresgangers. Daarnaast werd een schaduwenquête gehouden onder partijgenoten, gekozen middels een steekproef uit het ledenbestand, waarvoor 1000 partijgenoten werden geënquêteerd.

Tenslotte werd een gesprek gevoerd met door de commissie geselecteerde sleutelpersonen op verschillende organisatieniveaus binnen de PvdA. De gegevens over wat door verschillende partijgenoten als problemen in onze organisatie worden gezien bevestigden grotendeels de eerdere analyse. Met name was opvallend de grote behoefte in de partij aan meningsvorming en inhoudelijke discussie. In de enquête was een laatste zgn. 'open' vraag opgenomen: "Indien u van mening bent, dat de wijze van vergaderen binnen de afdeling afstotend werkt op (nieuwe) leden, hoe zou de meningsvorming binnen de afdelingen volgens u bevorderd moeten worden".

De antwoorden bevestigen eerdere opvattingen van bij voorbeeld Kok ("de luiken moeten open") en het partijbestuur, dat in haar nadere taakomschrijving voor de Commissie C onder andere de nadruk legt op het betrekken van meer leden en deskundigen bij de discussie in de PvdA. De suggesties, die werden gedaan door de geënquêteerden vormen samen een duidelijk uitgesproken behoefte om themadiscussies zonder de dwang tot directe besluitvorming. Men wil discussie en men wil vrij zijn in die discussie!

PAR. 3 WAT IS ER AAN TE DOEN?

3.1 Nieuwe cultuur

Het doorbreken van een bestaande (overheersende) cultuur in welke organisatie dan ook is geen eenvoudige zaak. Zelden is het zo dat alleen met een verandering van de organisatiestructuur ook een verandering van de cultuur in een organisatie wordt bereikt. Daarentegen gebeurt het veel vaker dat de aangebrachte verandering in de structuur geen effecten heeft in de bedoelde zin of erger nog, na verloop van enige tijd 'wegslijt'. Dat wordt grotendeels veroorzaakt door het feit dat nieuwe leden zich snel aanpassen aan de heersende cultuur of verdwijnen als actief lid. Van emancipatiebewegingen hebben we geleerd, dat mensen die zich verzetten tegen een overheersende cultuur in een organisatie, als ze geïsoleerd optreden, geen poot aan de grond krijgen. Alleen een vastberaden groep mensen gesteund door de druk van een maatschappelijke verandering is in staat om van onderaf de cultuur van een organisatie als de onze te veranderen. Hoewel de ontwikkelingen in de maatschappij op zich voldoende redenen opleveren voor een verandering van de overheersende cultuur in de PvdA is er op dit moment geen sprake van een vastberaden groep die een vastomschreven verandering nastreeft. Toch is het doorbreken van de bestaande overheersende cultuur een absolute voorwaarde om het doel te bereiken dat meer leden betrokken worden bij de meningsvorming. Als het niet van onderaf komt en veranderingen toch nodig zijn, worden de opvattingen en de houding van de top in een organisatie ten aanzien van de gewenste veranderingen van doorslaggevend belang. Als de top het probleem ziet, er wat aan wil doen en zich daar ook naar gedraagt (het goede voorbeeld geeft, om het zo maar eens te zeggen) is er veel gewonnen. Zonder medewerking van de top kan men onder de huidige omstandigheden veranderingen in de cultuur wel vergeten.

3.2 Politieke leiding

In de jaren negentig zal het om deze reden (maar daarom niet alleen) noodzakelijk zijn leiding te geven aan de koers van de partij en haar positie in de samenleving. Daarmee komen we op de werkwijze en de kwaliteit van het politiek leiding geven in onze partij. Essentiële onderdelen daarvan zijn:

- leiding geven aan de partijorganisatie
- begeleiden van menings- en besluitvorming
- het in wisselwerking met de samenleving ontwikkelen van helder omliggende visies met betekening tot het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Het bestuur en de overige bestuursorganen van de partij moeten vooral tijd en energie besteden aan:

- a. de ontwikkeling van een bewuste strategie voor de samenhangende wijze waarop met doelstellingen en programma van de PvdA de diverse te kiezen doelgroepen in de samenleving kunnen worden bereikt;
- b. de ontwikkeling van een strategie en intern doelgroepenbeleid die erop zijn gericht binnen de PvdA ruimte te creëren voor open en vrije discussie, die niet onmiddellijk op besluitvorming is gericht;

- c. het sturen van of leiding geven aan de eigen organisatie, waarbij vrijwillig kader en professionals (het betaalde kader) landelijk, provinciaal/regionaal en lokaal de onder a. en b. geformuleerde strategie vertalen en uitvoeren in de vorm van een praktisch bereik van de doelgroepen binnen en buiten de partij en het op dat andere (discussie) been zetten van de partij.

Voor het onder b. genoemde zullen we verderop in dit rapport voorstellen/suggesties doen. Voor de onder a. genoemde strategiebepaling is een doelgroepbenadering, die ook bij de omroepen, de vakbeweging en in de krantenwereld in zwang komt, ook voor de PvdA een prima instrument. Tot nu is het binnen de PvdA, voor zover er over het bereik van nieuwe categorieën kiezers wordt gesproken, gebruikelijk onderscheid te maken in beroepsgroepen (bij voorbeeld nieuwe beroepen/uitkeringsgerechtigden).

Deze benadering is echter te algemeen en daarom onvoldoende. Men dient, wil men groepen binnen en buiten de partij bereiken veel zorgvuldiger af te stemmen op de karakteristieken én de behoeften van de te bereiken groepen. Mensen zullen als men ze wil bereiken in hun concrete woon- en leefsituatie moeten worden aangesproken. Nagegaan zal moeten worden welke levensgewoonten zij hebben, welke opvattingen er bestaan en hoe de PvdA specifieke doelgroepen het beste kan benaderen om permanent een herkenbare positie in het dagelijks leven van leden van die specifieke doelgroep in te gaan nemen. Kortom, op verantwoorde wijze gebruik maken van marketing-technieken. De PvdA moet weten over wie zij het heeft als het om haar (potentiële) achterban gaat. Een en ander vergt dat het partijbestuur in de toekomst een andere keuze maakt voor wat betreft haar aandacht en tijdsbesteding.

Het partijbestuur (en evenzo de 'lagere' bestuursorganen van de partij) heeft een drietal hoofdfuncties:

1. formulering van het programma;
2. recrutering en controle op vertegenwoordigers en bestuurders;
3. de rol van de partij in de maatschappij.

Aan de laatste functie moet ons inziens veel meer aandacht besteed worden. In plaats van zelf veel bezig te zijn met programmahoud en actuele politieke keuzes moet in de toekomst de vraag centraal staan hoe de PvdA haar maatschappelijke functie gestalte kan geven en hoe daarbij aan het politieke bedrijf van de PvdA het beste leiding gegeven kan worden.

Onder de rol van de partij in de maatschappij verstaan wij het blijven mobiliseren en informeren van de kiezers én het door hen geïnformeerd worden, opdat de partij in de politieke discussie de toonaangevende rol (niet langer trendvolgend, maar trendsettend) weer gaat spelen, waarvan wij menen dat de PvdA die hoort te hebben. In onze opvatting is het aangrijpingspunt voor de verbetering van het politiek leiding geven door de hele partij heen het partijbestuur. Dat zal andere bestuursorganen dienen te stimuleren de gekozen strategie en cultuur van werken over te nemen. Het is noodzakelijk dat het partijbestuur ook in de personele samenstelling dit inzicht weerspiegelt. Bij de keuze van partijbestuurders zou het hebben van bestuurlijk inzicht en ervaring een van de belangrijkste criteria moeten zijn. Het verdient daarbij ook aanbeveling na te denken over de voordelen van een slagvaardiger dagelijkse leiding van de partij.

3.3 Adviesstructuur

De 'adviesstructuur van de PvdA' omvat tal van groepen en commissies op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Een nauwkeurig overzicht van alleen maar het landelijk niveau (advisering ten behoeve van het PB en fractie) bestaat niet eens, al wordt daar gelukkig op dit moment wel aan gewerkt. Er bestaat enerzijds veel deskundigheid binnen de partij die onvoldoende aangewend wordt in de bestaande adviesstructuur en evenmin in de besluitvorming, terwijl anderzijds de adviesstructuur niet voor de gewenste advisering zorgdraagt. Een aanwijzing voor het eerste vormen de antwoorden op de enquête, waarin herhaaldelijk wordt gesuggereerd meer deskundigen in te schakelen. Drie problemen spelen bij adviesinwinning een rol.

- a. Advisering is naar z'n aard dikwijls een zaak van korte termijn, kwaliteit en een losse structuur. Een dergelijke vorm van advisering is strijdig met de huidige meer op institutionalisering en langere termijn gerichte praktijk van de PvdA.
- b. Deskundigheid is een essentiële kwaliteit bij advisering. In tal van adviesorganen wordt echter ook een geheel ander doel nagestreefd, namelijk het betrekken van genteresseerde leden/leken bij een bepaald beleidsterrein of een bepaald politiek issue.
- c. Er bestaat een spanningsveld tussen deskundigheid, politiek en democratie.
 1. Een advies kan politiek slecht gelegen komen of sterk afwijken van de politieke mening van de adviesvrager.
 2. Deskundigheid is zelden een politiek neutrale kwaliteit.
 3. Een grote rol voor deskundigen kan al snel ten koste gaan van betrokkenheid van grotere groepen partijleden.

Er is niet één algemeen model of recept dat voor alle adviseringssituaties opgaat. Hieronder enkele suggesties, die onze commissie wil doen.

- a. Het zichtbaar maken (registreren) en mobiliseren van deskundigheid. Dit gebeurt al landelijk, maar kan ook op lokaal en regionaal niveau van groot belang zijn. Het registreren kan op dat niveau plaatsvinden, maar ook is denkbaar dat vanuit centraal niveau het een en ander aan serviceverlening wordt gedaan.
- b. De WBS vervulde een bijzondere functie bij het 'organiseren' van deskundigheid ten opzichte van de fractie en vervult overigens nog steeds een speciale rol bij het bij elkaar brengen van 'deskundigen'. Overleg over hoe deze rol in de toekomst in te vullen is, is noodzakelijk. Dat overleg moet er niet op gericht zijn de WBS onder de zeggenschap van de partij te brengen, maar om de resultaten van de deskundigenraadpleging binnen WBS-verband meer tot hun recht te laten komen bij de discussies en besluitvorming van de partij.
- c. Het Centrum voor Lokaal Bestuur, voorheen de SGGP, is bedoeld als service-instituut voor partijgenoten, die bestuursverantwoordelijkheid dragen op decentraal niveau. Commissie C is van mening, dat bestuurlijke activiteiten van Raads- en Statenfractie in samenhang dienen te worden gebracht met andere activiteiten van de PvdA. Dat leidt er volgens ons toe, dat het centrum losgekoppeld dient te worden van de WBS en opgenomen in de reguliere partijorganisatie.
- d. Advisering kan in belangrijke mate plaatsvinden op ad hoc-basis door deskundigen, zonder verdere institutionalisering. Dit kan op plaatselijk en landelijk niveau zo georganiseerd worden.

- e. Daarnaast kunnen deskundigen bij elkaar gebracht worden in niet geïnstitutionaliseerde 'project-groepen' - bij voorbeeld volgens het model 'Staat en burger' of de gesprekskring 'Geschiedenis, beide van de WBS - of in deskundigenconferenties zoals onlangs over het armoede-onderzoek.
- f. Juist om de spanning tussen professionalisering en democratie niet te veel te laten oplopen is het nodig niet alleen deskundigen op bepaalde gebieden aan te spreken, maar ook grotere groepen geïnteresseerden, zonder deze nu in omvangrijke advieslichamen onder te brengen. Het model dat door de EVS gehanteerd wordt, zou, met aanpassingen en wijzigingen, wellicht ook voor andere terreinen geschikt kunnen zijn.
- g. De angst voor politieke onwelgevallige adviezen is nog wel eens overheersend. Het klimaat van een open en oorspronkelijke meningsvorming in de PvdA zou verbeterd kunnen worden door meer ruimte op dit vlak. Hier ligt ook weer een duidelijke taak voor het partijbestuur als dat zegt te streven naar het 'open zetten van de luiken'. Het is daarbij van belang meningen en adviezen niet onmiddellijk in een politiek compromis te laten verzinken, maar bestaande meningsverschillen tot hun recht te laten komen alvorens tot besluitvorming over te gaan. Met name om dit laatste wordt in de al eerder aangehaalde antwoorden op de laatste vraag van onze enquête meermalen gevraagd.
- h. Tenslotte nog dit: het zou goed zijn als adviezen niet slechts in de kring van partijgenoten worden ingewonnen. Hiermee wordt niet bepleit dat we te rade zouden gaan bij onze politieke tegenstanders, maar er zijn tal van deskundigen of instanties die opereren los van duidelijke politieke denominatie. Naast verhoging van de kwaliteit van de advisering, die zo mogelijk is, kan zo ook tegelijk uitdrukking worden gegeven aan de grotere maatschappelijke rol van de PvdA en de daarvoor gewenste verbindingen met de samenleving.

Kort samengevat:

- advisering waar mogelijk op ad hoc basis;
- waar noodzakelijk iets meer geïnstitutionaliseerd;
- duidelijk uit elkaar halen van professionele advisering en participatie van geïnteresseerden;
- meningsvorming en discussie bevorderen op verschillende beleidsterreinen volgens door WBS en EVS reeds ingeslagen wegen.

3.4 Professionals

Ter ondersteuning van het functioneren kent de PvdA een professioneel apparaat in de vorm van medewerkers op het partijbureau, van de WBS, de Rooie Vrouwen, de JS, de EVS etc. alsmede het personeel en de medewerkers van de Tweede-Kamerfractie. In totaal betreft dit 151,5 functies op full-time basis (187 medewerkers).

Uit een door de commissie verrichte analyse blijkt dat naar schatting het overgrote deel van deze professionele ondersteuningscapaciteit gaat zitten in het interne partijwerk, namelijk 84%, verdeeld over 53% 'politiek' werk gericht op activiteiten ten behoeve van bestuurders (nota's), vergaderingen, partijprogramma's etc. en 31% gericht op 'administratieve' instandhouding van de partij (de 'bureaucratische machine') én 16% gericht op de 'buitenwereld' in de vorm van campagne-activiteiten, contacten met maatschappelijke groepen en instellingen.

De paradox van de situatie is dat een versterking van de ondersteuning (iedereen klaagt over te veel werk, te weinig tijd) ten behoeve van de externe opstelling van de partij geen zin heeft. Iedere medewerker die erbij komt, wordt opgeslorpt door de bestaande structuur en wordt in het keurslijf van het interne politieke bedrijf gedrongen. Een voor de PvdA gezonde toekomst dient naar de mening van de commissie uit te gaan van 70/80% energie van de professionals die extern is gericht en 20/30% intern op het eigen politieke bedrijf gerichte activiteiten.

Voor de staf van de PvdA-ers in vertegenwoordigende lichamen geldt misschien een iets genuanceerder verhaal. Deze mensen zijn juist aangetrokken om te werken ten bate van de vertegenwoordigers. Dat is veelal ook in de financieringsregelingen, die voor de staf van vertegenwoordigers geldt, vastgelegd. Maar ook hier geldt dat vertegenwoordigers de taak en de plicht hebben nauw contact met de buitenwereld te onderhouden. Om te vertegenwoordigen is op zijn minst nodig, dat men de opvattingen van degenen, die men vertegenwoordigt, kent. Om (meer) steun te krijgen onder de bevolking voor de eigen politieke lijn is minimaal uitleg van wat men voorstelt nodig. Tenslotte vereist onze opvatting van democratie dat de vertegenwoordiger verantwoording aflegt, niet eenmaal per zittingsperiode bij de verkiezingen, maar zo permanent mogelijk. De vertegenwoordigers en hun staf kunnen en moeten naar onze opvatting bij dat contact naar buiten een belangrijke rol spelen. Naar buiten gericht werken is de enige methode voor het politieke bedrijf om te overleven. Een dergelijk ingrijpende omkering van het werk vergt een totaal andere politieke visie van diegenen, die in de partij leiding geven aan het bedrijf: in de eerste plaats de bestuurlijke leiding van de partij, maar ook de leiding van de Tweede-Kamerfractie in Den Haag. Politiek leiding geven in de jaren negentig vraagt een maatschappelijke strategie van de partij, blijkend uit het gedrag van de bestuurders/volksvertegenwoordigers en de professionele ondersteuners. Niet meer veel en lang met elkaar vergaderen, maar vooral extern actief optreden dient de filosofie te worden: 'de luiken moeten open' door een fundamentele koerswijziging intern, 'de luiken open' door zelf extern te gaan participeren in een veelvoud van nu!

3.5 Behoefte aan vrije discussie

Voor overdracht van kennis, een vrije uitwisseling van meningen en het vormen of veranderen van gedachten is in de formele vergaderingen van de partij nauwelijks (meer) plaats. De behoefte daaraan is echter groot, zo blijkt uit onze enquête. Op pogingen van nieuwkomers en buitenstaanders om wel ruimte te creëren voor een vrije meningswisseling staat vaker een negatieve dan positieve sanctie. Een en ander wordt, zoals wij zagen, mede veroorzaakt door het feit dat in de genoemde organen ook geen tijd is voor een vrije gedachtenwisseling. Genoeg is beschreven hoe de feitelijke macht in de afdelingen en gewesten terecht is gekomen bij de mensen die veel tijd hadden en de regels goed hanteren. Omdat deze mensen daar naast opereren en 'groot' zijn geworden in een cultuur van polarisatie, levert dat een verstarring van het ideeëngoed binnen de PvdA op, waarin de onaantastbaarheid van programmatistische formules de plaats van echte inhoudelijke binding van de leden aan de partij is

gaan innemen. Het hele bouwwerk van verschillende geledingen is als waakhond van elkaar gaan opereren. De aandacht en de energie werden zo grotendeels naar binnen gericht. Voor sommige afdelingen echter geldt een iets ander verhaal. Er zijn afdelingen waar een bloeiend partijleven bestaat naast de formele vergadercyclus. Er zijn afdelingen die met groot succes scholingscursussen voor nieuwe leden organiseren, die een bloeiende en drukbeklante 'ouderenclub' hebben, waar voor en door vrouwen speciale activiteiten worden georganiseerd en waar werkgroepen, gericht op onderdelen van het gemeentelijk beleid, succesvol opereren. Daar bestaat dus naast de formele vergadercyclus een tweede circuit waarin veel ruimte is voor discussie, meningsvorming en leuke activiteiten, die stimulerend zijn voor (speciale) groepen leden. Voor lang niet alle afdelingen geldt dat. Er is een aantal voorwaarden waaronder zo'n bloeiend politiek leven wel ontstaat:

1. het afdelingsbestuur voert een gericht beleid om dit soort activiteiten op te starten en te bevorderen;
2. de groepen die echt goed draaien zijn vaak die groepen waaraan raadsleden en wethouders ook deelnemen en waar de bestuurders zich van de ideeën, die in die groepen worden ontwikkeld, ook iets aantrekken;
3. in deze afdelingen wordt vaak bewust een beleid gevoerd waarin waardering wordt getoond voor partijgenoten die een inspanning leveren of langdurig actief zijn.

PAR. 4 AANBEVELINGEN

4.1 Afdelingen

Geconstateerd is, dat de afdeling een centrale plaats inneemt in onze organisatiestructuur. Zo centraal dat dat problemen geeft. Zeker als we rekening willen houden met de individualiseringstendensen in de maatschappij. Een revolutionaire oplossing zou zijn de afdeling als centraal punt van onze organisatie op te heffen en uit te gaan van het individuele lid. Op die manier wordt maximaal tegemoet gekomen aan de individualiseringstendensen in de maatschappij. Zoals echter met bijna alles is een complete breuk met het verleden niet mogelijk c.q. niet verstandig. Nog afgezien van de haalbaarheidsvraag zijn er te veel onopgeloste problemen van organisatorische en politiek-inhoudelijke aard. Men stelle zich de organisatieproblemen voor, wanneer ieder individueel lid per keer en per agendapunt zou kunnen beslissen of hij/zij aan de meningsvorming/besluitvorming meedoet. Ieder lid moet dan altijd van alle bijeenkomsten op de hoogte worden gesteld en de grootte van de opkomst moet men maar afwachten. Ook de consistentie van het PvdA-beleid, zowel in de tijd gedacht als ten aanzien van andere onderdelen van beleid, loopt op deze manier gevaar. Dus moet er iets anders gebeuren. Om te beginnen kan aan het functioneren van de afdelingen het nodige gebeuren. In de afdelingen moet meer ruimte komen voor vrije discussie en meningsvorming en er moet ruimte komen voor activiteiten die zijn afgestemd op de verschillende groepen leden waaruit onze partij bestaat. Tenslotte moet er ook ruimte komen in de afdelingen voor activiteiten die naar buiten zijn gericht. De reguliere afdelingsvergadering biedt daarvoor niet het geschikte kader. Omdat het veelal onmogelijk zal zijn nog meer activiteiten van een afdeling(sbestuur) te verwachten dan nu al worden gedaan, moet het aantal reguliere vergaderingen worden verminderd ten gunste van andere activiteiten. Om te beginnen zou men alle partijorganisatorische taken van een afdeling op een laag pitje kunnen zetten. Vanuit partijbureau en de gewesten moet dan ook voor dit soort zaken zo min mogelijk een beroep op de afdelingen worden gedaan. Ook moeten de scholings- en vormingsactiviteiten van de partij hierop worden gericht. Tenslotte dienen de afdelingen veel directer voor al hun werk een beroep te kunnen doen op de ondersteunende serviceverlening vanuit het partijbureau.

4.2 Gewesten

Naast bovenstaande maatregelen kan ook het nodige worden gedaan om de partijorganisatie eenvoudiger te maken om ook langs die weg ruimte vrij te maken voor activiteiten die naar buiten zijn gericht.

De rol en de positie van de gewesten dient kritisch te worden gezien. Alle partijorganen hebben, afgezien van enkele uitzonderingen, een in de bestuursstructuur van Nederland verankerd oriëntatiepunt. Voor de meeste afdelingen is dat de gemeente. Voor het gewest de provincie en voor het congres de Tweede Kamer of de regering. Zo heeft ieder orgaan zijn natuurlijke politieke functie. Daarnaast heeft ieder orgaan nog de belangrijke functie de voorwaarden te creëren waaronder de organen 'onder' het betrokken

orgaan optimaal kunnen functioneren. De afdeling ten opzichte van het lid c.q. de kiezers. De gewesten ten opzichte van de afdelingen en leden. Het congres en partijbestuur ten opzichte van gewesten, afdelingen en leden. Aan de bovengenoemde taken, politieke functie ten opzichte van het betreffende bestuursorgaan en voorwaarden scheppen voor optimaal functioneren andere organen, heeft men - als het goed is - de handen al vol. Het lijkt er echter op, dat de gewesten (of delen daarvan) de afgelopen tijd zich een nieuwe taak/bevoegdheid hebben gecreëerd. Er is sprake van een gewestelijk circuit, waarvan de leden met elkaar onderhandelen voor belangrijke partijraden en congressen om zo meerderheden voor of tegen bepaalde punten/personen te creëren. De ontwikkeling van de gewestelijke delegatievergadering (het periodieke informele overleg tussen partijtop, fractietop en gewestelijke bestuurders) gaat sterk in de richting van een informeel politiek besluitvormingsorgaan. Die ontwikkeling achten wij een ongelukkige en ongewenste. De democratische controle op de verantwoording voor het resultaat van zulke onderhandelingen vindt nergens plaats, zeker niet in de afdelingen waar uiteindelijk het mandaat moet worden gegeven en gecontroleerd. Tenslotte kan worden overwogen de streekgewesten en de regionaal opgedeelde (sub-)gewesten af te schaffen. Deze voldoen wel aan de behoefte om partij-activiteiten regionaal dichterbij te organiseren, maar passen niet in een eenvoudige structuur van de partij, die de bestuursopzet met 12 provincies 'volgt'. Met de streekgewesten en de opgedeelde gewesten is weer veel intern 'georganiseer' en vergaderwerk gemoeid.

4.3 Externe contacten

Meer aandacht dan in het verleden gegeven is nodig voor het politiek leiding geven. Het werk van de professionals in de partij (de werknemers van partijbureau, Kamerfractie, de neveninstellingen - met inachtneming van de eigen zelfstandigheid -) moet meer in dienst komen te staan van het door het partijbestuur ontwikkelde doelgroepenbeleid en gericht moeten worden op het scheppen van gunstige voorwaarden voor het goed functioneren van de afdelingen en het bevorderen van open en vrije discussies in de afdelingen. Men dient zich daarbij goed te realiseren dat het de taak van het bestuur is om niet zelf de politieke discussie te voeren, maar zoals gezegd de voorwaarden te scheppen dat die discussie wordt gevoerd, niet alleen binnen de partij maar ook naar buiten, met de maatschappij.

De serviceverlening (en de daarbij passende klantgerichte mentaliteit) aan leden, afdelingen en buitenstaanders moet worden verbeterd. Het zwaartepunt van de activiteiten van het professionele apparaat moet op naar buiten gerichte activiteiten komen te liggen. Dat betekent ten opzichte van de situatie van nu een ingrijpende wijziging in de werkinhoud.

4.4 Doelgroepen

Er moet een doelgroepenbeleid worden ontwikkeld. Niet alleen ten aanzien van de eigen leden maar ook ten aanzien van die groepen kiezers, die we in de komende 2 jaar en daaropvolgende perioden van 4 jaar willen bereiken.

Deze nieuwe aanpak via het doelgroepenbeleid en het daarbij leiding geven aan de partij moeten de komende jaren prioriteit hebben. In het kader van het doelgroepenbeleid hebben uiteraard, waar het gaat om het mobiliseren van jongeren en vrouwen zowel onder kiezers als leden, de Rooie Vrouwen en de Jonge Socialisten een rol te spelen.

4.5 Partijraad

In het verlengde van 4.2 moet overwogen worden om, om vereenvoudiging van de ingewikkelde partijorganisatie te bereiken, organen af te schaffen. Een van de eerste daarvoor in aanmerking komende organen is de partijraad. De functie van de partijraad is allengs verschoven van een puur financieel-organisatorisch klankbord naar een politiek platform, dat de politieke rol van het congres waarneemt. Daarnaast is het een orgaan, dat niet in de systematiek van ons organisatiesysteem past. De constructie is lid-afdeling-hoger orgaan (gewest of congres etc.). De partijraad wordt door de gewesten gekozen. Een getrapte verkiezing dus, waar we in ander verband altijd bezwaar tegen maken. De verantwoording van de leden van de partijraad is zo op z'n minst een wonderlijke. De organisatorische en huishoudelijke taken van de partijraad dienen ergens anders te worden ondergebracht. Daarbij kan gedacht worden aan een extra jaarlijks congres (ééndaags), een andere constructie met betrekking tot de omvang van het partijbestuur of een wat taken en bevoegdheden betreft afgeslankte partijraad. Voorzover er daarnaast nog behoefte bestaat aan manifestaties, waarin de partij zich presenteert aan leden en kiezers, zouden daarvoor apart op gezette tijden bijeenkomsten kunnen/moeten worden belegd.

4.6 Vrije meningsvorming

Er is grote behoefte aan vrije en open discussie in de partij op alle niveaus. Daarbij wordt niet duidelijk om bepaalde onderwerpen gevraagd. Duidelijk is wel dat men de geijkte vergaderingen over de geijkte onderwerpen een beetje beu is. Ervaringen in afdelingen en met discussie-achtige clubs in PvdA-verband leren, dat partijgenoten bereid zijn als een onderwerp hen interesseert en de garantie bestaat dat men vrij is (dat wil zeggen geen besluitvorming aan het einde volgt) heel trouw en met overbrugging van grote afstanden aan discussies deel te nemen. Die ervaring spoort heel goed met de idee dat men een individuele keus wil kunnen maken, ook in de politiek, aan welke activiteit men wil deelnemen. We moeten hierop inspelen. We kunnen van de ervaringen in afdelingen, waar al geruime tijd een soort tweede circuit voor meningsvorming en discussie bestaat, leren. Zoals we constateerden is voorwaarde om succesvol zo'n circuit op te zetten dat het afdelingsbestuur een bewust beleid voert gericht op verschillende groepen leden en dat de relevante bestuurders in dat circuit actief deelnemen. In de afdelingen waar zo'n tweede circuit bloeit staat als het ware een 'beloning' op participatie.

Die beloning bestaat uit:

- tegemoetkoming aan de behoefte aan vrije discussie
- gekoppeld aan de behoefte (via de aanwezige vertegenwoordigers) een zekere invloed uit te oefenen
- een grote(re) kans op gezelligheid door het ontbreken van de dwang tot onmiddellijke besluitvorming c.q. gezamenlijke standpuntbepaling.

Een gevolgtrekking, die we hieruit kunnen afleiden, is dat het noodzakelijk is naast de bestaande structuur een apart circuit voor meningsvorming en discussie te creëren. Die structuur verbinden we overigens op diverse punten met de formele structuur om zo ook een politieke zin (beloning) aan het werk in het aparte circuit te geven. Dat kan bij voorbeeld op (centraal georganiseerde) thematische bijeenkomsten. In de hele congresprocedure dienen de resultaten van deze bijeenkomsten betrokken te worden op een wijze, die tevens de congresprocedure ontlast en de betrokkenheid van de congresgangers vergroot.

Hierbij moet wel bedacht worden dat met de term meningsvorming een al te simpele voorstelling van zaken wordt gegeven. Er zijn minstens twee zeer onderscheiden vormen van meningsvorming:

- één die rechtstreeks leidt tot besluitvorming en
- één die dat niet doet en meer het karakter heeft van educatie of bewustwording.

De twee verschillende soorten meningsvorming moeten ook verschillend behandeld/georganiseerd worden, waarbij de inschakeling van deskundigen, de relatie met de besluitvorming, het klimaat waarin men al of niet vrij kan discussiëren en onorthodoxe ideeën kunnen opbloeien, evenzovele succesbepalende voorwaarden zijn.

Hier ligt één van de belangrijkste taken voor het partijbestuur. Niet alleen moet zij de voorwaarden creëren, waarbinnen beide soorten meningsvorming mogelijk worden, zij moet ook de kwaliteit van de meningsvorming bewaken en af en toe (vooral niet te vaak) leiding geven aan de discussie. Daarbij is de rol van het partijbureau vooral belangrijk. Hier komt de leidinggevende functie van het partijbestuur (db) om de hoek kijken. Het professionele apparaat van de partij moet dienstbaar worden gemaakt aan de afdelingen, cliënt (=leden)gericht werken. Dat is niet eenvoudig en lukt alleen als er ook wat verandert in de mentaliteit van de bestuurders.

Hier kan ook het referendum, waartoe op het congres van april '87 is besloten, een rol spelen. Het partijreferendum past in een meer op het individu gericht appèl binnen de partijorganisatie. Rechtstreekse benadering van de leden via een referendum:

- kan plaatsvinden over de hoofdpunten van het te voeren beleid
 - kan uitgevoerd worden door alle bestuurslagen binnen de partij
- De politieke leiding moet op korte termijn met voorstellen komen waarin wordt aangegeven hoe in lijn met de aanpak zoals in dit rapport aangegeven het referendum verder kan worden uitgewerkt.

