



FACULTEIT POLITIEKE EN SOCIALE WETENSCHAPPEN

N-VA heruitgevonden? Electorale winst en partijverandering

Wetenschappelijke verhandeling

24.986 woorden

PIETER MOENS

MASTERPROEF POLITIEKE WETENSCHAPPEN
afstudeerrichting NATIONALE POLITIEK

PROMOTOR: PROF. DR. KRISTOF STEYVERS

COMMISSARIS: PROF. DR. HERWIG REYNAERT

COMMISSARIS: DR. TONY VALCKE

ACADEMIEJAAR 2010 – 2011

Abstract

Deze masterproef geeft aan de hand van twee onderzoeksvragen een overzicht en een verklaring voor de partijverandering bij N-VA sinds de electorale winst van 13 juni 2010. Face-to-face interviews, persartikels, het ledenblad en partijdocumenten vormen de ruggengraat van de studie.

De beschrijvende onderzoeksvraag steunt op het overzicht van organisatorische innovatie van Appleton & Ward (1997). De aangroei van de federale fracties resulteerde niet alleen in de uitbouw van structuren om het toegenomen aantal parlementsleden te incorporeren binnen de partijstructuur, zoals de hervorming van het partijbestuur, de oprichting van het uitgebreide dagelijks bestuur en de uitbreiding van de ploeg woordvoerders. Het creëerde een *spillover* in de hele partij. Het organogram kreeg een 'egalitaire' matrixstructuur. Men startte de uitbouw van een volwaardige studiedienst en een uniform personeelsbeleid, er werden immers zowel in de parlementaire fracties als op het secretariaat een hoop aanwervingen gedaan.

Voor het uitwerken van de verklaring voor deze aanpassingen steunden we op de 4 theorieën uit de literatuur die een causaal model uitwerkten voor partijverandering (Wilson, Panebianco, Harmel & Janda en Appleton & Ward) door alle verklarende factoren in de analyse te betrekken. Daaruit bleek dat het om een atypische partijverandering gaat. N-VA is een kleine partij die op sneltempo een institutionaliseringproces meemaakt. Daardoor waren klassieke elementen zoals interne strijd en vervanging van de dominante coalitie bijna onbestaand in onze case. De financiële injectie van 13 juni 2010, de bestaande dominante coalitie en de uitbreiding van de partijdoelstellingen vormden de voornaamste verklaring voor deze aanpassingen.

Dankwoord

Voor de hulp bij het uitwerken van deze masterproef bedank ik...

...mijn zus Melissa, voor haar (bijna) onvoorwaardelijke inzet bij het ontwerpen van het visuele materiaal voor deze masterproef.

...mijn vriendin Nena, die omwille van dit project een stevige schouder heeft moeten missen, voor de snelle en nauwgezette verbeteringen van de talloze kladversies.

...mijn promotor Kristof Steyvers, voor zijn beschikbaarheid en deskundige ondersteuning.

... alle geïnterviewden bij N-VA, Piet De Zaeger in het bijzonder, voor de gastvrijheid en transparantie.

Gelukkig is het leven meer dan masterproeven schrijven. Voor de steun, toeverlaat en levensvreugde bedank ik...

...mijn moeder Greet, in wiens warme nest het altijd aangenaam thuiskomen is. Haar aanhoudende weerbaarheid blijft inspireren.

... mijn vader Hendrik, wiens blijvende zorgzaamheid mij al jaren de kans geeft om te doen wat ik graag doe.

... mijn onstuimige zus Kaat. Ik hoop echt dat ze zichzelf gevonden heeft.

... de rest van mijn familie en vrienden, die me vaak onbewust stimuleerden om te blijven doorzetten.

Lijst van figuren

Figuur 1: toename parlementsleden N-VA (Bron: Vlaanderenkiest.be)	p.1
Figuur 2: verkiezingsresultaten Vlaamse partijen 2010 (Bron: Vlaanderenkiest.be)	p.2
Figuur 3: het model van Wilson (1980: 528)	p.7
Figuur 4: model Appleton & Ward (1997: 344)	p.8
Figuur 5: het model van Wilson (1980: 528)	p.12
Figuur 6: model Panebianco (1982: 244)	p.14
Figuur 7: model Appleton & Ward (1997: 344)	p.16
Figuur 8: analysekader Appleton & Ward (1997:352)	p.18
Figuur 9: vergelijking theorieën partijverandering	p.22
Figuur 10: model Verstraete (2003: 182)	p.25
Figuur 11: analysekader Appleton & Ward (1997:352)	p.26
Figuur 12: Directeur De Zaeger meldt nieuwe aanwervingen	p.27
Figuur 13: overzicht geïnterviewden	p.27
Figuur 14: model Bolleyer	p.29
Figuur 15: matrixstructuur N-VA	p.32
Figuur 16: samenstelling DB+	p.34
Figuur 17: financiële aspect verkiezingen 2010 (DS 15/06/2010)	p.40
Figuur 18: verdeling financiële middelen Belgische partijen	p.41
Figuur 19: overzicht evolutie verschillende overheidstoelagen België	p.41
Figuur 20: overzicht aanpassingen N-VA	p.50
Figuur 21: overzicht verklaringen uit literatuur volgens Verstraete	p.51
Figuur 22: samenstelling 'Vrienden van de voorzitter'	p. 53
Figuur 23: actie Strépy 2005	p.65
Figuur24: causale kader partijverandering N-VA	p.77

Inhoudstafel

Inleiding	p.1
Methode	p.5
1. Literatuuroverzicht	p.5
1.1. Gedeelde assumpties	p.6
1.1.1 Onafhankelijke variabelen: endogeen-exogeen	p.6
1.1.2 Endogene factoren: rol van actoren	p.9
1.2. Exogene factoren	p.11
1.3. Structuur theorieën partijverandering	p.12
1.3.1 Wilson	p.12
1.3.2 Panebianco	p.13
1.3.3 Harmel & Janda	p.14
1.3.4 Appleton & Ward	p.15
1.4. Evaluatie van de literatuur: pijnpunten	p.18
1.4.1. Vaagheden en operationalisering	p.18
1.4.2 De moeilijke afbakening van het onderzoeksveld	p.19
1.4.3. Naar een definitie van Partijverandering?	p.20
2. Eigen invalshoek	p.23
2.1 Afbakening onderzoeksveld	p.23
2.2 Onderzoeksopzet	p.23
Beschrijvende onderzoeksvraag : op zoek naar veranderingen	p.26
3. Analyse kader	p.26
3.1. Appleton & Ward: de theorie	p.26
3.2. Face-to-face interviews: de praxis	p.26
3.3. Hypotheses	p.28
4. Empirie	p.31
4.1. Personeel	p.31
4.1.1. De nieuwe partijstructuur	p.31
4.1.2. Nieuwe organen	p.33
4.1.3. Aangepaste en uitgebreide organen	p.36
4.1.4. Personeelsbeleid	p.38
4.2. Financiën	p.40
4.3. Activiteiten	p.42
4.3.1. Electorale mobilisatie	p.42
4.3.2. Rekrutering	p.44
4.3.3. Diensten voor kandidaten	p.45
4.3.4. Gelinkte organisaties	p.46
4.3.5. Opiniepeilingen	p.47
4.3.6. Nieuwsbrief	p.47
4.4. Fysieke middelen	p.47
4.5. Conclusie: terugkoppeling naar de hypothesen	p.48
Verklarende onderzoeksvraag: de oorzaken van verandering	p.50
5. Analyse kader en methode	p.50
5.1. Hypothesen	p.51

6. Empirie	p.52
6.1. Interne factoren	p.52
6.1.1. Partijleider	p.52
6.1.2. Machtsstructuur binnen N-VA	p.60
6.1.3. Institutionalisering	p.64
6.2. Externe partijgebonden factoren	p.65
6.2.1. Competitieve situatie	p.65
6.2.2. Partijdoelstellingen	p.68
6.2.3. Onverwachte electorale stimulus	p.72
6.3. Externe niet-partijgebonden verklaringen	p. 73
6.3.1. Sociaaleconomische setting	p.73
6.3.2. Fragmentatie partijsysteem	p.73
6.4. Conclusie	p.74
Algemene Conclusie	p.76
7. Combinatie onderzoeksvragen	p.76
7.1. Causale relaties	p.76
7.2. Lessen voor de theorievorming	p.79
7.3. Suggesties verder onderzoek	p.80

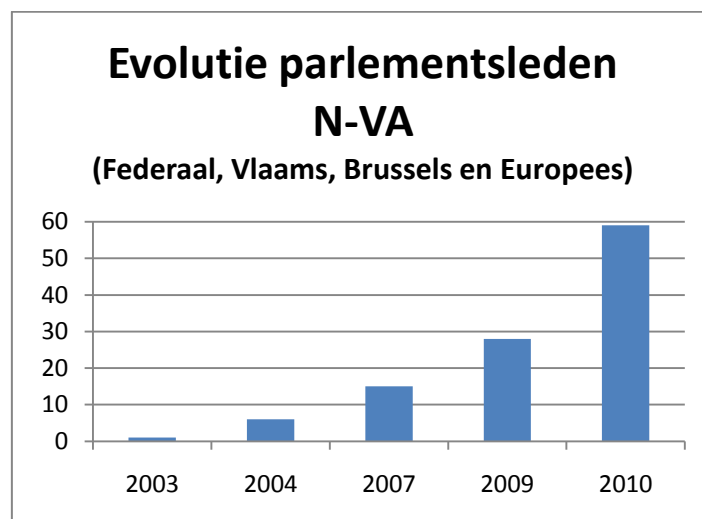
Bijlagen

Bibliografie

Inleiding

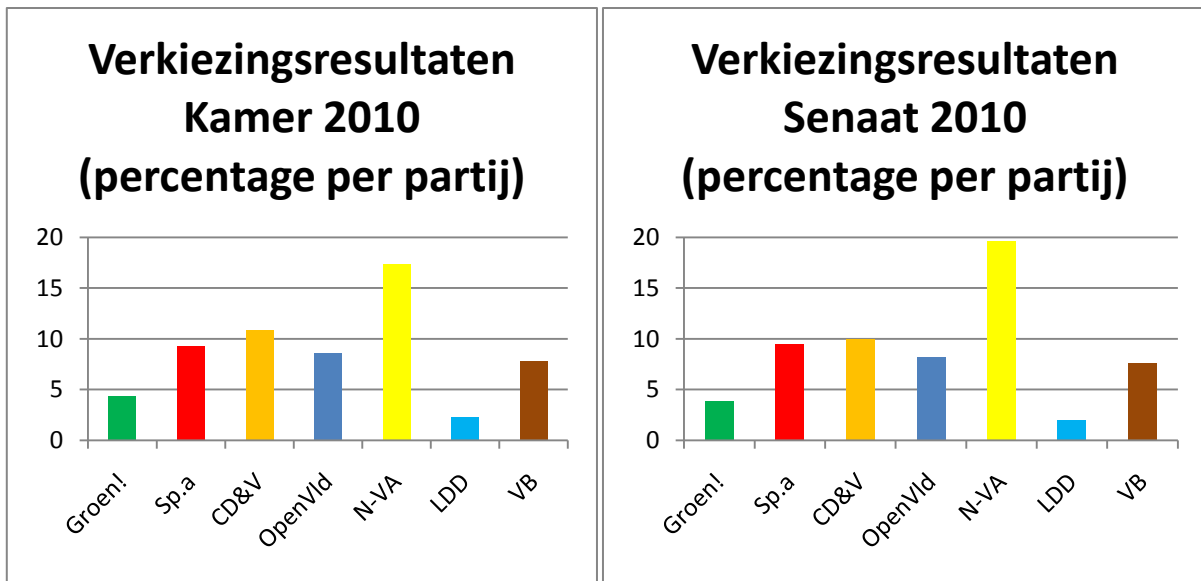
De context van de verkiezingen van 2010

Op 13 juni 2010 stapt Bart De Wever een stampvolle zaal binnen om voor talloze camera's zijn overwinningspeech te geven. Journalisten hadden diezelfde dag al gespeculeerd over de Latijnse spreuk die De Wever uit z'n hoed zou toveren. "De afkorting N-VA staat vanavond voor 'Nil volentibus arduum'. Voor zij die willen is niets onmogelijk", zei De Wever die avond. Daarmee verwees hij zowel naar de bittere strijd die zijn partij in de beginjaren na haar oprichting heeft moeten voeren als naar de loodzware taak die hem, als leider van de grootste Vlaamse partij, te wachten stond. Nooit behaalde een Vlaams-nationalistische partij een dergelijk resultaat. De Wever had op die bewuste dag volgens VRT journalist Michaël Van Droogenbroeck "een afspraak met de geschiedenis". Deze uitslag was uniek.



Figuur 1: toename parlementsleden N-VA

Sinds de oprichting in 2001 was de partij aan een gestage opmars bezig. Bij elke verkiezing slaagde men er tot nu toe in om extra vertegenwoordiging in het parlement te bemachtigen. (zie figuur 1) Vanaf 2004 deed N-VA dat via het kartel met CD&V, sinds de kartelbreuk in 2008 ging de partij opnieuw alleen naar de kiezer. In 2010 slaagde N-VA er echter in het groeipad verder af te wandelen en de grootste Vlaams partij te worden. In de Kamer overtuigde de partij 17% van de Belgische kiezers, in de Senaat was dat dankzij de populaire lijsttrekker De Wever zo'n 20%.



Figuur 2: vergelijking verkiezingsresultaten Vlaamse partijen 2010

Opvallend veel kiezers verhuisden naar N-VA, wat de traditionele partijen electoraal zuur opbrak. De volatiliteit binnen het Vlaamse partijsysteem werd duidelijk gedemonstreerd op 13 juni 2010. Het lijkt er dan ook sterk op dat de trend die Deschouwer beschrijft zich blijft doorzetten. *“The desperate search for the wandering Belgian voter is not a new story. (...) The period of high volatility started in the 1960s, but especially since the 1990s a frantic search for change and renewal can be witnessed.”* (2004:179)

Sinds de verkiezingen in 2007 was de federale politiek zonder succes op zoek naar een nieuwe staatsvorming. De aanhoudende crisis veroorzaakte een breuk in het kartel tussen CD&V en N-VA en creëerden een aanhoudende communautaire polarisering. Toen Hugo Derudder in 2008 over de crisis schreef sprak hij nog enige hoop uit: *“De voorbije periode zal hopelijk in het collectieve geheugen van de huidige politieke generatie even scherp gegrift staan als het zwarte drie-regeringsjaar 1981 in het geheugen van de vorige. (...) Op dat politiek-educatief experiment volgde een kwarteeuw politieke stabiliteit. Met de negen maanden crisis in het achterhoofd kan ook de huidige politieke generatie proberen enkele cruciale fouten niet meer te maken zoals de openmondpolitiek, het olympisch hoog leggen van de lat, het chanteren met regeringsloosheid en vooral het verbreken van de band met de zusterpartijen of met de oudere generatie.”* (p.12-13) Toen Alexander De Croo ongeveer twee jaar later de regering Letermé II liet vallen over de kwestie BHV was die staatsvorming echter nog voor geen millimeter opgeschoven. Op 13 juni plukte N-VA de vruchten van deze aanhoudende crisis.

Het veranderingsproces bij N-VA

Het onderwerp van deze masterproef zijn de veranderingen die deze eclatante verkiezingsoverwinning in de interne organisatie van N-VA uitlokte. We zullen de veranderingen in kaart brengen en trachten te verklaren aan de hand van de bestaande wetenschappelijke literatuur. We hanteren daarbij een open vizier bij onze tweede, verklarende onderzoeksvraag. We maken geen keuze tussen de theorieën maar pijlen via interviews met een aantal kernspelers binnen de partij naar de mogelijke rol van alle factoren die we uit de literatuur opdiepten.

Dat leverde soms geestige weetjes op over de groeipijnen binnen de partij. Muylers die vertelt hoe hij de eerste dagen op z'n kabinet persoonlijk aan de receptie ging zitten omdat er simpelweg geen personeel voorhanden was. Inhoudelijk coördinator Van Camp die ons toevertrouwt dat hij aan het begin van de huidige onderhandelingen beroep deed op z'n echtgenote om Franstalige teksten op te stellen. Diezelfde Van Camp die beschrijft hoe iemand op het secretariaat de telefoon opneemt en bijna van zijn stoel valt wanneer blijkt dat hij het hof aan de lijn heeft. Kleine verhaaltjes die symptomatisch zijn voor de positie van de partij. Ze schetsen een beeld van een N-VA die met moeite haar eigen electoraal gewicht weet te volgen. Wij gaan op zoek naar de effecten die deze ontwikkeling had op de partijorganisatie.

De resultaten die we aan de hand van een combinatie van interviews, documenten van N-VA, het ledenmagazine en een aantal persartikels verzamelden leren ons wat over deze unieke case. In de literatuur zie je zelden voorbeelden van partijen die op zeven jaar tijd van één verkozenen naar de leidende partij evolueren. De externe validiteit van deze masterproef is daardoor dus beperkt. Aan de andere kant krijg je met zo'n uitzonderlijke gevalsstudie wel de kans om de reikwijdte van de bestaande theorieën te toetsen.

Daarbij komt ook het feit dat N-VA zich met de verkiezingen van 2010 bijzonder relevant heeft kunnen maken als speler in het politieke besluitvormingsproces. *“Because of the crucial role that political parties play, considerable attention has been focused on where power lies within parties. The organization and structure of parties thus provides vital clues about the distribution of power within society as a whole”* (Heywood, 1997:526) Wie inschattingen wil maken over de manier waarop de Belgische politiek functioneert is dus best op de hoogte van de interne situatie bij N-VA. Deze masterproef kan een aardige bijdrage leveren.

Om een nauwgezette analyse te voeren is het belangrijk aan te geven binnen welke grenzen we werken. Daarom maken we een aantal keuzes. We zullen niet ingaan op de centraal-lokale verhoudingen binnen de partij. De aandacht zal vooral uitgaan naar de partijverandering die zich na

13 juni 2010 heeft gemanifesteerd. Dat brengt ons bij een nadeel van onze aanpak: door een beperkte periode in de evolutie van N-VA te bestuderen maken we een soort foto van de huidige structuur van de partij. We leggen de huidige toestand vast, maar de verhoudingen binnen een partij zijn constant in een dynamiek verwickeld. Wat we vandaag schrijven kan morgen, als N-VA na een lijdensweg van onderhandelingen toch in een regering stapt, gedateerd zijn. Daarom proberen we deze tijdsdimensie op te nemen in onze analyse door oudere verwante ontwikkelingen te beschrijven en regelmatig een blik op de toekomst te werpen.

Structuur masterproef

Eerst situeren we ons onderwerp binnen de literatuur. We blijven even stilstaan bij het algemene werk rond partijen om daarna snel 'onze niche', de literatuur rond partijverandering, te belichten. We geven de krachtlijnen van het onderzoek aan en duiden op een aantal mankementen in de theorie. Daarna introduceren we onze eigen aanpak.

We werken onze beschrijvende onderzoeksvraag uit met het analysekader van Appleton & Ward. Zij ontwikkelden een handig overzicht van de dimensies waarop organisatorische partijverandering spelen. Aan de hand van onze interviews, N-VA documenten, uittreksels uit het ledenmagazine en persartikels schetsen we de aanpassingen in de partij. Om de overzichtelijkheid te bevorderen gebruiken we een herkenbaar visueel kader voor de artikels en extracten uit de het ledenmagazine, met respectievelijk de hoofdingen 'Uit de pers' en 'N-VA aan het woord'. Daarna gaan we op zoek naar verklaringen voor de informatie die onderzoeksvraag 1 ons opleverde. We verzamelen de verklarende factoren van de bestaande theorieën en groeperen volgens de indeling van Verstraete, die drie soorten verklarende factoren onderscheidt.

In de algemene conclusie brengen we de resultaten van de twee onderzoeksvragen samen door een causaal kader van de veranderingen bij N-VA te introduceren. Daaruit trekken we conclusies voor de theorievorming om vervolgens te eindigen met een aantal suggesties voor toekomstig onderzoek.

Methode

1. Literatuuroverzicht

Er bestaan heel wat wetenschappelijke bijdrages over partijen. De publicaties variëren van verklaringen voor het ontstaan van politieke families, zoals de breuklijntheorie van Lipset en Rokkan, tot de classificatie van partijsystemen, zoals Sartori. In een masterproef beschik je over beperkte ruimte, dus een overzicht van de ontwikkelingen in het hele onderzoeksveld is onmogelijk. We geven een kort overzicht van de literatuur rond partijtypologieën aangezien daar een link zit met de mechanismen van partijverandering.

De onderzoekstraditie is een opeenvolging van partijtypologieën waar een zekere chronologische evolutie inzit. Het verhaal begint bij Duverger, die een onderscheid maakte tussen kader- en massapartijen. Het verschil tussen deze twee soorten partijen lag volgens hem in de verschillende oorsprong: kaderpartijen waren elitaire creaties uit de parlementaire werking, massapartijen groeiden vanuit buitenparlementaire actie. De macht van massapartijen was dikwijls gestoeld op de ontvoogdingsstrijd van arbeiders, wat betekende dat de organisatie hiërarchischer was dan bij kaderpartijen. Betogingen of stakingen hadden pas succes bij gecoördineerde actie. De organisatie die hieruit volgde was volgens Michels gedoemd om tot centralisering in de partijorganisatie te leiden. De macht zou volgens zijn 'ijzeren wet van oligarchisering' in handen van een klein aantal mensen terechtkomen.

Wat later in de geschiedenis herkende Kirchheimer de ontwikkeling minder ideologische partijen, die hij de naam 'catch-all partij' meegaf. De inhoudelijke tegenstellingen in het partijlandschap waren afgenomen door het succes van de eisen van massapartijen. Als resultaat van deze ontwikkelingen ontstond een zwakkere identificatie tussen kiezer en partij, waardoor 'catch-all partijen' de hele bevolking aanspraken in plaats van een segment van het electoraat. De kartelpartij van Katz & Mair maakte die kloof enkel groter. Partijen raakten volgens hen vereenzelvigd met de staat. Dat uit zich in de financiële zelfbediening via overheidssubsidies waar partijen op steunen.

Er bestaan nog heel wat andere typologieën die deze aanpak volgen. Men gaat op zoek naar de cruciale elementen in partijorganisatie, verhouding ten opzichte van de leden, de kiezer of de media om partijen in een bepaald hokje te stoppen. Men beschrijft de identiteit van partij A door op de verschillen met partij B en C te wijzen. Deze visie op partijverandering zit hem in het feit dat maatschappelijke evoluties een weerslag hebben op het functioneren van partijen, waardoor die veranderen. De aandacht van deze theorieën voor de specifieke interne dynamiek die veranderingen

in partijen teweegbrengt is dan ook verwaarloosbaar. “ (...) *there have been few efforts to move beyond the description of the transformation of existing parties to provide explanations for why the changes occurred.*” (1980: 526), merkt Wilson op. Men wijst dikwijls naar algemeen maatschappelijke tendensen om partijverandering te vatten, terwijl men de specifieke situatie van partijen enkel als een afhankelijke variabele beschouwt.

Samen met Panebianco begint Wilson in de jaren 80 een traditie van theorievorming die hier wel aandacht aan besteden. Naast de externe maatschappelijke factoren gaat men ook interne partijgebonden elementen onderzoeken bij partijverandering: interne factoren krijgen een centrale rol in hun modellen. Dankzij deze benadering werd maatwerk op specifieke partijen mogelijk. Die aanpak hebben we in deze masterproef nodig om na te gaan welke specifieke oorzaken de veranderingen bij N-VA hebben aangestoken.

Sinds de begindagen van deze stroming hebben zich 4 verschillende modellen ontwikkeld: Wilson (1980), Panebianco (1982), Harmel & Janda (1994) en Appleton & Ward (1997). In hoofdstuk 1.1. bespreken we enkele overeenkomsten tussen de theoriën, de algemene structuur van de vier modellen komt in 1.2. aan bod. Daarna bespreken we de pijnpunten van de onderzoekstraditie in 1.3., om in 1.4. te eindigen met onze eigen theoretische opzet.

1.1. Gedeelde assumpties

De belangrijkste overeenkomsten tussen de 4 theorieën bestrijken 2 uitgangspunten:

- De oorzaak van partijverandering is een combinatie van endogene en exogene factoren.
- Actoren binnen de partij spelen een centrale rol in dit proces.

Hoewel deze vuistregels impliciet in Wilsons model zaten, was Panebianco de eerste die ze formuleerde. De auteur is daardoor baanbrekend: zijn visie op deze twee punten werd het fundament van de onderzoekstraditie. Tot vandaag werden deze beginsels nooit fundamenteel betwist. Men schrijft aanvullingen en creëert accentverschillen, maar over de uitgangspunten bestaat consensus. De ontwikkeling van de literatuur verloopt incrementeel. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de verschillende standpunten rond de basisregels.

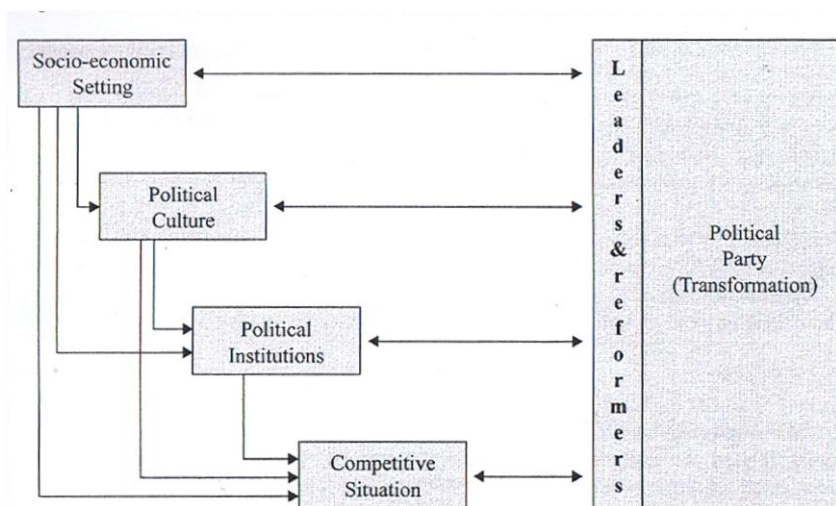
1.1.1 Onafhankelijke variabelen: endogeen-exogeen

Voor Panebianco is geen sprake van verandering zonder een combinatie van exogene en endogene factoren. Zijn beschrijving van het veranderingsproces van partijen steunt op de rol van de

dominante coalitie binnen een partij. Een verzameling van sleutelfiguren die de structuur en de werking van een partij bepalen.

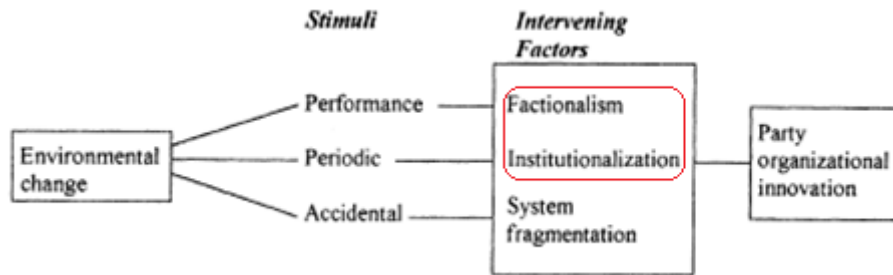
Die dominante coalitie kan in gevaar komen bij externe druk: *“External challenge, in shaking up the organization, demonstrates that the old strategies of adaptation to, or predominance over the environment (i.e. the party’s behavior) no longer reduce environmental uncertainty. This uncontrollability sets off an organizational crisis which is really an identity crisis.”* (1982: 246) Het is de dominante coalitie die de partijstrategie bepaalt. Zij hebben de touwtjes in handen. De veranderende omgeving ondergraft de dominante coalitie en opent zo de weg voor alternatieve coalities. Die nieuwe machtsgroepen schieten niet als paddenstoelen uit de grond wanneer de bestaande dominante groep macht inboet. De interne voorwaarden moeten al vervuld zijn voor de crisis: *“ (...) external challenges which exert very strong pressure on the party. They catalyze organizational crises where internal preconditions already exist (such as generational turnover pushing new potential leaders to the fore, decreasing organizational performance, organizational rigidity, etc.)*(1982: 243)

Ook bij Wilson is die combinatie belangrijk. De interne actoren fungeren in zijn theorie als een soort filter (zie figuur 3). De externe maatschappelijke evoluties kunnen slechts tot partijverandering leiden indien ze door de flessenhals van leiders en hervormers binnen de partij heen raken.



Figuur 3: model Wilson (1980: 528)

Ook bij Appleton & Ward is dit effect aanwezig: verandering in de omgeving creëert stimuli voor de partij, die afgeremd worden door overwegend endogene factoren.



Figuur 4: model Appleton & Ward (1997: 344)

Enkel Harmel & Janda verspreiden een (voorzichtig) dissonant geluid: partijverandering kan volgens hen veroorzaakt worden door exclusief interne factoren. “(...) *some party change can be explained by internal factors alone, i.e. without an external stimulus.*” (1994: 265) Ze lijken daarmee af te wijken van een uitgangspunt in de theoretische traditie, maar eigenlijk wandelen ze het pad verder af. De voorgaande literatuur focuste immers eenzijdig op externe factoren, waardoor zij interne factoren meer belang toedichtten. Harmel & Janda gaan nog een stapje verder door ook exclusief endogene factoren als oorzaak voor partijverandering aan te nemen. Maar ook bij deze auteurs blijft de combinatie intern-extern het belangrijkste. De omgeving genereert externe schokken met een grotere impact: “*These externally induced ‘shocks’ to the party’s internal system can catalyze a process of change that reaches more broadly and cuts more deeply than can occur as the result of internal changes (such as changes in leadership and/or the dominant faction) alone.*” (1994: 265)

Partijdoelstellingen zijn een interessant bindmiddel tussen externe en interne factoren. Harmel & Janda gaan er van uit dat een schok op de hoofddoelstelling van een partij het beste recept voor verandering is. De partijdoelstellingen creëren echter discussie. Terwijl Harmel & Janda verschillende mogelijke hoofddoelstellingen onderscheiden, zien Appleton & Ward slechts één mogelijkheid: “*For parties in plural and democratic societies, we assume that performance is most likely to be evaluated in terms of partisan support (voters) and seats won.*” (1997: 347)

Toch gaat het niet alleen om de stemresultaten. Volgens Deschouwer is macht de cruciale factor in dat verhaal: “*Electoral results are important. But they are not equally important for all parties, and for a single party they do not always have the same importance. A party primarily oriented towards political power certainly needs voters, but it is not necessarily out of power when it loses. Especially in systems where power is reached through coalition formation, electoral losses can be of little importance.* (Deschouwer, 1992: 16) In het Belgische partijlandschap, waar macht afhankelijk is coalitievorming, brengt een focus op verkiezingsresultaten geen heil. Het Vlaams Belang won jarenlang kiezers maar bleef verstoken van de politieke macht door het cordon sanitaire.

Ook bij Panebianco hebben partijdoelstellingen een doorslaggevende rol. Ze ondergraven de bestaande dominante coalitie wanneer die er niet in slaagt om de geformuleerde doelstellingen te bereiken. Ze verlenen ook legitimatie aan de nieuwe coalitie, die de doelstellingen herformuleert.

De opvattingen van de vernoemde auteurs lijken te statisch om ze op onze case toe te passen. We vermoeden een dynamiek in de doelstellingen van N-VA. De partij evolueerde van één parlamentszetel in 2003 naar een formatie die bij de federale verkiezingen van 2010 zo'n 30% van de Vlaamse kiezers kon overtuigen. Terwijl de partij in haar beginjaren vooral een overlevingsstrijd diende te voeren, loodsten de verkiezingsresultaten van 2010 naar een voortrekkersrol in de coalitiegesprekken. We volgen de visie van Bolleyer, die schrijft dat op zo'n moment sprake is van een uitbreiding van doelstellingen. *"(...) when new parties-after having repeatedly gained parliamentary representation- try to enter government, they do not shift from mere vote-seeking to office-seeking, but 'expand' within the public realm from solely occupying legislative office towards the occupation of executive office."* (2008:21)

1.1.2. Endogene factoren: rol van actoren

De nadruk op de interne factoren die de verschillende auteurs delen is nauw met de rol van de actoren in partijen. De gedeelde assumpties vallen dan ook terug te brengen tot een centraal uitgangspunt: het belang van de actoren binnen een partij. *" (...) it is the major premise of this article that change does not 'just happen' "*, schreven Harmel & Janda in hun artikel 'An Integrated Theory of Party Goals and Party Change. (1994: 261) Dat heeft alles te maken de afremmende rol van endogene factoren. In dit hoofdstuk bespreken we de gedeelde visies van de auteurs op die actoren. Ze treden op als twee barrières die overwonnen moeten worden vooraleer partijverandering plaatsvindt. Partijverandering krijgt groen licht wanneer perceptuele en conservatieve hindernissen genomen zijn.

De perceptuele barrière

Wilson verwoordt de eerste reden waarom actoren belangrijk zijn: perceptie. Volgens hem moeten de sleutelfiguren binnen de partij er eerst van overtuigd zijn dat de omstandigheden (externe gebeurtenissen) veranderingen in de partij vereisen. Pas als zij daarvan overtuigd zijn, zullen ze verandering bepleiten. *"Before a change in the socioeconomic or political environment can be translated into a change in the parties, the party leaders must perceive the socioeconomic or political change and realize that the party will be better able to achieve its goals and improve its voting strength by adapting to change."* (1980: 542) Op pagina 7 is te zien hoe de auteur dit visueel voorstelt door de actoren als filter tussen de externe druk en de uiteindelijke partijverandering te

plaatsen. De auteur wordt daarin ondersteund door zowel Harmel & Janda als Appleton & Ward. De eersten verwijzen naar Deschouwer die het volgende opmerkt: “ *‘Perception’ is the intermediate variable that has to be placed between objective facts and the reactions of the parties.*” (1992: 17) Appleton & Ward benadrukken dat vooral het gepercipieerde verschil tussen verwachting en resultaat bij verkiezingen zal bepalen of er al dan niet verandering komt.

Zelfs als aan deze perceptuele voorwaarde voldaan is, is partijverandering geen uitgemaakte zaak. “*Even when the need to change is recognized, the party leaders must have the ability to overcome the internal resistance of the established party bureaucracy and the potential revolt of the party faithful attached to traditional ways.*” (1980: 542), zegt Wilson. Eenmaal de leiders daarvan overtuigd zijn van de noodzaak van veranderingen komt het er op aan de mogelijke conservatieve tegenwerking te pareren: de conservatieve barrière.

De conservatieve barrière

Panebianco behandelt deze barrière uitvoerig in zijn boek ‘Political Parties: Organization and Power’. De opzet van zijn boek was dan ook om de interne machtsverhoudingen binnen partijen in een theoretisch kader te plaatsen. De focus ligt daarbij op interne krachtmetingen tussen verschillende coalities. “*Any attempt to introduce an innovation usually leads to an effect which is not that specific innovation: it is rather the result of two opposing pressures, i.e. the attempt to innovate, and the resistance to change.*” (1982:241) Partijverandering heeft dus zowel te maken met de keuzes van sleutelfiguren als met de conservatieve krachten die weerwerk bieden. Panebianco noemt partijen daarom inherent conservatieve organisaties.

Ook recentere auteurs zoals Appleton & Ward en Harmel & Janda volgen. “*In fact, decisions to change a party’s organization, issue positions or strategy face a wall of resistance common to large organizations.*” (Harmel & Janda, 1994: 261) Om een geslaagde verandering door te voeren heb je volgens hen sowieso een ondersteunende coalitie nodig. Twee van de drie onafhankelijke variabelen die volgens Harmel & Janda tot partijverandering kunnen leiden (verandering van leiderschap, verandering van de dominante fracties en externe stimuli) hebben een directe band met interne machtsprocessen. Appleton & Ward beschouwen fractievorming dan weer als een afremmende factor voor partijverandering.

De richting van de ontwikkeling van een partijorganisatie staat dus niet vast. Het is een open proces waarbij politieke strijd en beslissingen van actoren de ontwikkeling bepalen zonder ‘evolutionaire handleiding’. “*There is no obligatory path to organizational change in this perspective (...) the notion of political development is far more realistic and persuasive than the evolutionistic perspective.*”

(Panebianco,1982:240) Robert Michels met zijn 'ijzeren wet van oligarchisering' de voornaamste inspiratiebron voor die evolutieve benadering. Die visie vindt Panebianco echter te deterministisch. De auteur heeft echter nog een extra argument om Michels visie te weerleggen. Volgens hem kunnen de actoren binnen een partij nooit volledig voorspellen welke gevolgen een bepaalde verandering zal hebben. Een partijorganisatie is immers een complex geheel van onderling afhankelijke segmenten. *"(...)this virtually excludes the possibility of entirely deliberate and controlled change- for the actors themselves have only 'bounded rationality' and cannot foresee everything."* (1982: 241) Ook hier volgen de recentere auteurs Panebianco.

1.2. Exogene factoren

De overeenkomsten tussen de vier besproken theorieën die in 1.1 aan bod kwamen lezen als een coherente, gedeelde kritiek op de voorgaande literatuur rond partijveranderingen. Het is de verdienste van deze 'nieuwere' auteurs dat nu ook belangrijke endogene factoren opgenomen zijn in het werk rond partijverandering. Het verhaal van de exogene factoren is echter helemaal anders. Er vallen ook op dit vlak parallellen te trekken tussen onze vier theorieën, maar men neemt hier wel elementen van de klassieke literatuur over. De competitie in het partijstelsel, electorale resultaten en evoluties in de socio-economische omgeving zijn terugkerende onafhankelijke variabelen in zowel de oude als de nieuwe literatuur.

Toch zijn er tussen de vier recentere theorieën onderlinge verschillen met betrekking tot de conceptualisering van deze exogene factoren en het belang dat ze elk aan bepaalde factoren toedichten. Panebianco acht het niet nodig externe factoren in zijn model te betrekken. Wilson rangschikt vier exogene factoren volgens hun invloed partijverandering. Voor Harmel & Janda zijn exogene factoren enkel belangrijk als ze een invloed uitoefenen op de hoofddoelstelling van de partij. Volgens Appleton & Ward heeft de fragmentatie van een partijstelsel dan weer een versterkend effect op partijverandering.

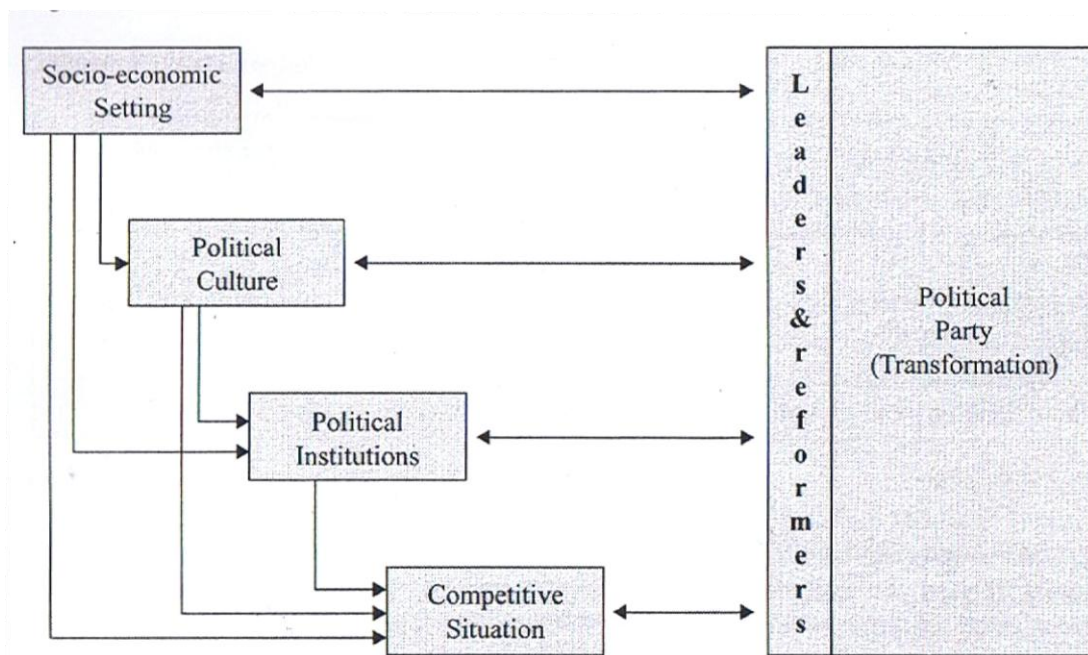
De verschillende exogene factoren uit de vier recente theorieën samen behandelen zou ons een kluwen van concepten en invalshoeken opleveren, met verwarring als gevolg. Het zou ook onterecht de indruk wekken dat enkel de vier besproken theorieën de parallellen delen, terwijl een aantal belangrijke terugkerende elementen afstammen uit de klassieke literatuur rond partijverandering. Daarom kiezen we er voor om de exogene factoren samen met de algemene structuur van de vier theorieën te bespreken. De verschillende conceptualiseringën kunnen zo binnen hun context geplaatst worden, wat duidelijkheid schept.

1.3. Structuur theorieën partijverandering

Een opvallende tendens in de nieuwere literatuur is de toename van complexiteit van de ontwikkelde modellen. De bijdrages van Wilson en Panebianco hebben een eenvoudiger opzet dan die van de recentere auteurs. Ook hier hebben de theoretische ontwikkelingen in het onderzoeksveld een incrementeel karakter. Keuzes van voorgaande auteurs worden overgenomen of aangevuld, maar ook in andere concepten gegoten.

1.3.1 Wilson

Wilson's model omvat vier externe omgevingsfactoren die veranderingen veroorzaken: de socio-economische omgeving, de politieke cultuur, de institutionele omgeving en het competitieve speelveld waarin de partijen zich bevinden. Deze exogene factoren hebben echter geen direct effect op partijverandering: de actoren binnen de partij fungeren als filter.



Figuur 5: Model Wilson (1980: 528)

Het afremmende effect van de interne actoren speelt, zoals we in hoofdstuk 1.1.2 vermeldden, op twee wijzen. Er is de perceptuele barrière, waarbij volgens Wilson ook de partijdoelstellingen meespelen: hervormers zullen veranderingen voorstellen indien ze denken dat de partij haar doelstellingen zo beter kan bereiken. Na die hindernis volgt het overwinnen van de conservatieve barrière. Een partij is geen monoliet: conflicterende visies en de politieke strijd hebben een belangrijke invloed op de uiteindelijke partijveranderingen.

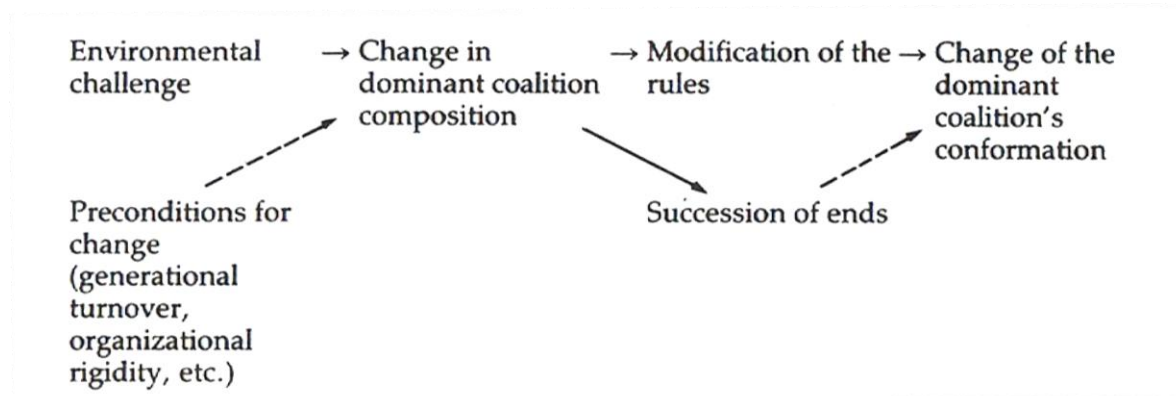
In figuur 5 zie je hoe de verschillende exogene factoren op een andere afstand van de actoren staan. Dat heeft een reden: uit Wilsons empirische toetsing bleek dat niet alle factoren van het model even zwaar doorwegen op partijverandering. Zo blijkt uit de analyse dat veranderingen in de sociaaleconomische omgeving en de politieke cultuur enkel een kans creëren voor de partijleiding om te veranderen. Het effect van deze factoren is indirect. Ze staan in de visuele voorstelling van het model niet toevallig het verste af van partijverandering. De politiek-institutionele omgeving en de competitieve situatie van partijen hebben een andere invloed: deze factoren geven wel directe resultaten. Institutionele veranderingen die de machtsdeling in het politieke bestel herschikken of de spelregels van de verkiezingsstrijd veranderen hebben een waarneembare invloed op partijverandering.

Wilson verklaart dat aan de hand van de essentiële rol van verkiezingen. *“Because elections are so vitally important to the success of democratic parties, alteration of electoral rules or opportunities can be expected to produce transformation of the parties’ organization and tactics to respond to the new electoral realities.”*(1980: 540) Als gevolg hebben partijen de neiging elkaars vernieuwingen over te nemen als een soort besmetting. Als een bepaalde verandering een partij competitief versterkt, zullen de concurrerende partijen in hetzelfde systeem deze veranderingen overnemen om ook zelf betere verkiezingresultaten te boeken.

Welke veranderingen kunnen uit zulke beweging voortkomen? Volgens Wilson zijn er vier mogelijkheden: verandering in partijstijl, organisatorische verandering, tactische verandering of verandering in interactie met andere partijen. Bij veranderingen in partijstijl gaat het volgens hem over de ideologie van de partij en de symbolen die gebruikt worden in de communicatie. Met de term organisatorische verandering verwijst hij naar partijorganen, de gebruikte communicatiekanalen en de partijdiscipline in de parlementaire fracties. Tactische veranderingen zijn de methoden die de partij hanteert om kiezers en aanhangers te winnen. De interactie met andere partijen ten slotte slaat op de houding tegenover de andere partijen. Is er sprake van samenwerking, competitie, een cordon sanitaire,..?

1.3.2 Panebianco

Deze auteur deelt partijverandering op in drie fasen: de organisatorische crisis door externe druk, de vervanging van de dominante coalitie en ten slotte de organisatorische herstructurering.



Figuur 6: model Panebianco (1982: 244)

De organisatiestructuur omvat volgens Panebianco de 'gestolde machtsverhoudingen' binnen een partij. De partijstructuur is een verzameling van regels en structuren die ten dienste staan van de dominante coalitie. Zij bepalen het verloop van de interne competitie en het belang van de verschillende organen binnen de partij, al dan niet bemand door leden of getrouwen van de dominante coalitie.

Hij onderscheidt zowel interne als een externe gevolgen van de wissel van de actoren binnen de dominante coalitie (change in composition). De externe component herstelt het evenwicht met de omgeving door de doelstellingen van de partij te herformuleren (succession of ends). De aanpassing van de regels is een herschikking van het interne machtsevenwicht: machtsovergang resulteert in een aanpassing van de regels voor de interne competitie(modification of the rules). Daarbij hoort een herstructurering van het organogram. Bestaande organen winnen of verliezen belang, afhankelijk van het feit of de dominante coalitie er al dan niet een invloed op heeft. Als zowel de interne als externe component aangepast is, spreekt Panebianco van een 'change in conformation' van de dominante coalitie.

1.3.3. Harmel & Janda

De opbouw van Harmel & Janda's 'integrated theory of party goals and party change' is complexer. De doelstellingen van een partij zijn de belangrijkste brug tussen de omgeving en het interne functioneren van een partij. Een externe gebeurtenis die de hoofddoelstelling van een partij beïnvloedt is het beste recept voor partijverandering. Ze onderscheiden vier mogelijke hoofddoelstellingen: stemmenmaximalisering, regeringsdeelname, ideologische zuiverheid en intrapartijdemocratie. Wanneer een partij geraakt wordt op haar hoofddoelstelling, spreekt men van een externe schok.

De invloed van externe stimuli kan sterk variëren: de gebeurtenissen kunnen universele veranderingen teweegbrengen in het hele partijsysteem of partijspecifiek zijn. De externe schok blijft echter de stimulus met het meeste effect. *“(..) an external stimulus so directly related to performance considerations on a party’s decision-makers (perhaps through pressure by others within the party) to undertake a fundamental reevaluation of the party’s effectiveness on that goal dimension. (Harmel & Janda,1994:268)* Voor partijen die zoveel mogelijk stemmen willen halen is een electorale nederlaag bijvoorbeeld een externe schok.

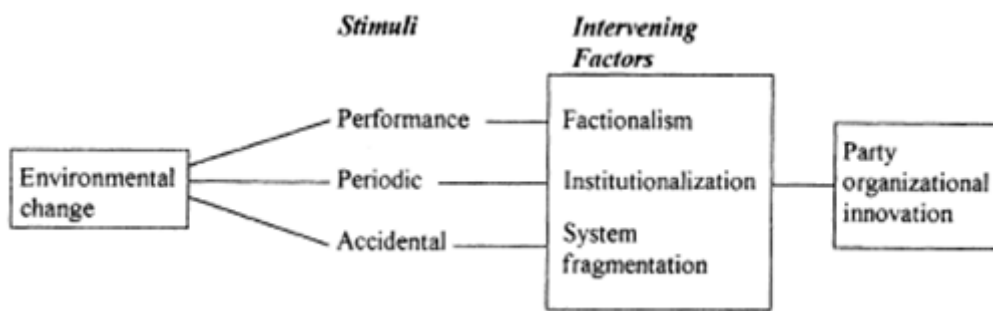
Ze erkennen dat partijen in de realiteit verschillende doelstellingen combineren, maar claimen dat elke partij een hoofddoelstelling heeft. Die hoofddoelstelling hangt onder andere af van de competitie in het partijsysteem. Waar coalitievorming noodzakelijk is voor regeringsvorming kan men bijvoorbeeld de verkiezingen winnen, maar achteraf toch de onderhandelingen ‘verliezen’. In hoofdstuk 1.1.1 haalden we Deschouwer al aan, die machtstreven als belangrijkste partijdoelstelling naar voren schuift. Dat maakt de toepassing van het concept eenvoudiger in verschillende contexten.

Harmel & Janda laten ruimte open voor partijverandering ten gevolge van uitsluitend interne gebeurtenissen. Ze onderscheiden drie onafhankelijke variabelen die tot partijverandering kunnen leiden: verandering van leiderschap, verandering van de dominante fracties en de eerder vermelde externe stimuli. De eerste twee variabelen verwijzen naar de interne machtsverhoudingen binnen de partij en de rol van de perceptie van actoren. Ook bij deze auteurs nemen endogene factoren dus een prominente plaats in.

Deze drie onafhankelijke variabelen kunnen volgens de auteurs resulteren in drie soorten van partijverandering: de ‘party modification’ (waarbij de partijregels worden aangepast), ‘party trend’(wanneer bepaalde gewoontes/werkwijzen ontstaan of toenemen) en het ‘party event’ (bijvoorbeeld een nieuwe partijvoorzitter).

1.3.4. Appleton & Ward

De laatste theorie die in de literatuur opduikt, is de bijdrage van Appleton & Ward uit 1997. Zij reiken drie verschillende oorzaken (“stimuli”) aan die partijverandering kunnen.



Figuur 7: model Appleton & Ward (1997: 344)

De performance stimulus is een klassieker uit het theoretisch werk rond partijverandering en verwijst naar de electorale resultaten. Harmel & Janda citeren hierbij Deschouwer: *“Electoral defeat is [thought to be] the mother of change.”* (1994: 268) Er bestaat in de literatuur geen consensus over de manier waarop deze stimulus geïnterpreteerd kan worden. Volgens Appleton & Ward gaat het verder dan enkel verkiezingsnederlagen: *“While we agree with the proposition that unanticipated electoral crises may be the catalyst for radical change in party organizations, we do not wish to exclude a priori the possibility that parties may also respond to unexpectedly positive performance by seeking innovation.”* (1997: 345) Het belangrijkste bij een performance stimulus is het feit dat hij onverwacht komt. Hoe groter het verschil tussen de verwachtingen van de actoren en het effectieve resultaat, hoe groter de kans op fundamentele veranderingen. Ongeacht of het stemresultaat negatief of positief uitdraait. Een verschil met Harmel & Janda, die enkel een negatief stemresultaat als mogelijke oorzaak zien.

Daarnaast hebben ze het ook over periodieke stimuli. Deze zijn niet te wijten aan een onevenwicht tussen verwachting en resultaat, maar duiden op systemische druk op de partij vanuit de. De auteurs komen daarmee in de buurt van wat Wilson aanduidt als de socio-economische en de politiek-culturele context. Appleton en Ward zien deze stimulus nog breder: een periodieke stimulus kan ook voorkomen uit het feit dat er voor een lange tijd geen veranderingen voorkomen in de omgeving. Tenslotte is er nog de accidentele stimulus, die onverwacht de mogelijkheid brengt om partijveranderingen door te voeren. (bv. over de dood van een partijleider of het uitbranden van het partijhoofdkwartier.)

Appleton & Ward stellen dat er geen direct verband bestaat tussen deze stimuli en de veranderingen. Ze benadrukken dat drie interveniërende factoren het effect van de stimuli op het uiteindelijke resultaat beïnvloeden. Die factoren zijn de aanwezigheid van fracties, de mate van institutionalisering en de fragmentatie van het partijsysteem.

De aanwezigheid van fracties brengen ze in verband met hervormende partijleiders: interne fracties zullen veranderingen ontmoedigen. De kans is groot dat de voorgestelde veranderingen een twistappel tussen de fracties worden. Een tweede factor die partijveranderingen tegenhoudt is institutionalisering. Hoe sterker die al doorgewerkt is, hoe beter een partij bestand is tegen de vernieuwingsdrang. Dat heeft twee redenen: *“Organizations that are more institutionalized (...) may have (a) more extensive and complex programs for evaluating performance, thus reducing the possibility of unexpected change in the environment, and (b) a greater resistance to innovation because loose-coupling and task-specialization within the organization prevent clear patterns of command and control.”* (1997: 348) Onder institutionalisering verstaat men de organisatorische ontwikkeling van een partij, waarbij de complexiteit toeneemt. Ouderdom wordt dikwijls als een indicatie gebruikt. In het Vlaamse partijlandschap verwacht men dat een partij met een lange voorgeschiedenis zoals CD&V een sterker geïnstitutionaliseerde organisatie heeft dan het nieuwe LDD.

De laatste interveniërende factor is de fragmentatie van het partijstelsel. Het gaat echter niet over een afremmend, maar over een stimulerend effect. Dat heeft te maken met de mogelijkheid van een partij om greep te krijgen op de omgeving. Dat is makkelijker in een partijstelsel dat niet sterk gefragmenteerd is, aangezien een partij in die situatie een relatief groter deel van de macht kan binnenhalen. In een tweepartijstelsel haalt een partij bijvoorbeeld meer dan de helft van de stemmen bij een overwinning en ontvangt ze ook de financiële middelen die daarbij horen. In een gefragmenteerd partijstelsel zoals het Belgische lijkt dat onmogelijk. Daarom verwacht men dat partijen zich sneller zullen aanpassen aan de omgeving in plaats van te proberen ze te beïnvloeden.

Om de mogelijke organisatorische veranderingen te duiden geven de auteurs een overzicht van de verschillende vlakken waarop het resultaat zich manifesteert.

<i>Personnel</i>	<i>Finances</i>	<i>Activities</i>	<i>Physical resources</i>
Structure/function of party committees	Fundraising sources/techniques	Electoral mobilization	Headquarters Satellite offices
Division of labour among party staff	Implementation of subventions	Recruitment	Technology
Creation of new staff positions	Subvention procedures/formulas	Candidate services	
Shift from voluntary to paid staff		Polling	
		Newsletter	
		Affiliated organizations	

Figuur 8: analysekader Appleton & Ward (1997:352)

Men onderscheidt vier hoofddimensies: personeel, partijfinanciën, activiteiten van de partij en fysieke middelen. De verschillende dimensies bevatten telkens indicaties die op verandering kunnen wijzen. Daarmee geven de auteurs een duidelijk beeld van de locus waarop partijverandering volgens hen van toepassing is.

1.4. Evaluatie van de literatuur: pijnpunten

Het theoretische veld bevat een aantal belangrijke mankementen. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van deze lacunes.

1.4.1. Vaagheden en operationalisering

Een eerste tegenvaller is het gebrek aan empirische gegevens, wat zijn weerslag heeft in de theorieën die auteurs uitwerken. Zo laat men (bewust of onbewust) toe dat de theorieën vage elementen bevatten. Dat is bijvoorbeeld zo bij Panebianco. Hoewel zijn model nauwkeurig de interne veranderingsdynamiek beschrijft, blijft het zeer open. De mogelijke oorzaken en aanleidingen van partijverandering worden niet omschreven. De combinatie van exogene druk op de partij en intern aanwezige precondities is volgens hem noodzakelijk, maar hij beperkt de mogelijkheden op dat vlak niet. We krijgen geen antwoord op de vraag wanneer er voldoende interne precondities aanwezig zijn in een partij, of wat hij al dan niet als externe druk beschouwt. De auteur geeft voorbeelden, maar laat het toch na om een omvattende lijst op te stellen.

Die aanpak geeft de onderzoeker die het model wil toepassen erg veel vrijheid. Dat levert onduidelijkheden op als men de theorie empirisch wil testen. *“Het grootste gemis van de theorie van Panebianco is volgens ons de moeilijke operationaliseerbaarheid.”*(Verstraete, 2003:191) Ook Harmel

& Janda ervaren moeilijkheden bij de operationalisering en vinden Panebianco te vaag over de externe omgeving. Zij werkten de omgeving van partijen theoretisch uit namen ze in hun theorie op. Wellicht was dit niet de opzet van Panebianco's werk. Zijn model rond partijverandering kaderde namelijk binnen zijn project om de concepten 'organisatie' en 'macht' binnen partijen uit te werken. De auteur is geïnteresseerd in de machtsstrijd binnen partijen die met veranderingen gepaard gaat. Het mag daarom niet verbazen dat Panebianco de rol van de omgeving niet verder uitdiept.

Niet alleen Panebianco is in dit bedje ziek, we hebben vergelijkbare bedenkingen bij de recentere auteurs. Zo is de 'accidentele stimulus' van Appleton & Ward een nogal rekbaar begrip. Het concept duidt op onverwachte oorzaken van partijverandering en lijkt ontwikkeld om elke onvoorziene verklaring voor verandering toch in het keurslijf van de theorie te kunnen wringen. Ook de partijdoelstellingen van Harmel & Janda lopen het gevaar breed geïnterpreteerd te worden. Wanneer externe druk tot partijverandering leidt betekent dat immers automatisch dat het over de hoofddoelstelling van de partij gaat, wat makkelijk tot *hineininterpretierung* kan leiden.

1.4.2. De moeilijke afbakening van het onderzoeksveld

Die hele vaagheidproblematiek is onlosmakelijk verbonden met de gebrekkige afbakening van het onderzoeksveld. Er vloeide al heel wat inkt rond de onafhankelijke factoren, maar bij de beschrijving van de afhankelijke variabele, partijverandering, zijn de auteurs kariger. Het resultaat zijn veel uiteenlopende conceptualisering van het begrip partijverandering. Voor Harmel & Janda gaat het over een exclusief intern fenomeen, Wilson beschouwt veranderende interactie met concurrerende partijen ook als partijverandering. Appleton & Ward hebben het enkel over organisatorische verandering terwijl dat voor Wilson slechts één van de vier mogelijkheden is.

De vele verschillende invalshoeken zijn geen goed nieuws voor de accumulatie van wetenschappelijke kennis. Het samenbrengen van empirische resultaten loopt al snel uit tot een vergelijking van appels met peren. Waarom zijn de opvattingen van de auteurs op dit vlak zo uiteenlopend? Harmel & Janda nemen er een woordenboek bij en leggen de vinger op de wonde: *"Party change (in the broadest sense) is any variation, alteration, or modification in how parties are organized, what human and material resources they can draw upon, what they stand for, and what they do. But this usage is so broad that it raises unrealistic expectations about the scope of a theory of party change."* (1994: 275)

Het begrip 'verandering' is dermate breed dat het wetenschappelijk onbeheersbaar wordt. Daarom is het essentieel om duidelijke keuzes te maken. De auteurs hebben daar elk hun eigen oplossing voor, wat vaak resulteert in het gebruik van een ander begrip dan 'verandering'. Appleton & Ward

bestuderen organisatorische innovatie, wat ze als een subcategorie van partijverandering beschouwen. Wilson spreekt over 'party reform' om te focussen op de rol van. Harmel & Janda stappen niet af van het begrip partijverandering, maar trekken duidelijke grenzen rondom het gebied waarop hun theorie verklaringen biedt. Zij plaatsen gebeurtenissen die buiten de directe controle van de partij vallen buiten hun theorie. Als oplossing gebruiken ze deze gebeurtenissen als onafhankelijke variabelen in het model. Panebianco omzeilt deze moeilijkheden door bij z'n theorie te vermelden dat het model niet exhaustief is en slechts één mogelijke verklaring van partijverandering voorstelt.

1.4.3. Naar een definitie van Partijverandering?

Een nauwere afbakening van het begrip partijverandering is geen probleem, maar het onderzoeksveld zou enorm geholpen zijn als die keuzes beter afgestemd werden. *"Er is dringend nood aan een algemeen aanvaarde definitie van partijverandering"*, merkt Verstraete op. (2003: 177) Zo'n definitie zou meteen de hele problematiek rond de onvergelykbaarheid oplossen. Idealiter zou ze duidelijk formuleren vanaf wanneer er voldoende variatie aanwezig is om van partijverandering te spreken en op welke gebieden die variaties moeten plaatsvinden. Dat lijkt op dit moment onbereikbaar. *" (...) wat is de kern, de cruciale identiteit van politieke partijen? Als we die kern kunnen definiëren, dan kunnen we ook makkelijk vaststellen of die partij veranderd is."* (Devos, 2008: 304) Geen eenvoudige opgave.

Een algemeen aanvaarde definitie wordt volgens ons eerder de bekroning van vele empirische inspanningen. Gegevens verzamelen van uiteenlopende partijen uit verschillende landen (met elk hun eigen partijstelsel) is een noodzaak. Via empirische inductie kan zo een omvattende definitie geconstrueerd worden. Hoe komen we dan wel tot een meer gestroomlijnde conceptualisering van het begrip? Devos vindt daarvoor inspiratie bij Mair: *"Volgens Mair kunnen we momenteel niet anders dan ons te beperken tot de studie van veranderingen in bepaalde aspecten (bv. de partijorganisatie) van partijen in plaats van "change in the party tout court"."* (Devos, 2008: 305) Door zich te beperken tot bepaalde domeinen kan het onderzoek een aantal middle-range theoriën uitwerken. Als kers op de taart kan men daarna op zoek gaan naar de 'grootste gemene deler' tussen de verschillende types van partijverandering om een algemeen aanvaarde definitie te construeren.

Ter afronding van dit theoretische gedeelte tonen we een samenvattend schema van de 4 modellen die we bespraken. Die worden vergeleken op negen verschillende dimensies. Beginnen doen we met de algemene structuur van de modellen. Vervolgens komen de verschillende afbakeningen van het

onderzoeksveld en de variaties in het woordgebruik aan bod. Daarna richten we ons op de onafhankelijke factoren in de modellen. Welke visie hebben de auteurs op de twee barrières die samenhangen met de actoren? Ten slotte laten we ons licht schijnen op de verschillende meningen over partijdoelstellingen en de uiteenlopende output van de theorieën.

	Structuur model	Afbakening onderzoeksveld	Woordegebruik	Exogene factoren	Rol actoren (endogeen)	Perceptuele barrière	Conservatieve barrière	Partij-doelstellingen	Output: welke verandering?
Wilson	Actoren filteren exogene factoren	4 mogelijke types van verandering + actoren noodzakelijk	Party Reform	Hierarchie van 1 maatschappelijke en 3 politieke factoren	Bepalen welke exogene factoren verandering veroorzaken	Hervormers/ leiders percipiëren nood verandering	Hervormers/ leiders overbruggen tegenreactie	Rol perceptie hervormers: verandering = doel beter nastreven	Ideologie, organisatie, communicatie-methoden, interactie partijen
Panebianco	Fasen-benadering	Geen afbakening: model niet exhaustief	Party Change	Essentieel, maar niet uitgewerkt	Centraal in model: wissel dominante coalitie onder externe druk	/	Verandering= resultaat 2 tegengestelde bewegingen	Nieuwe dominante coalitie= nieuwe doelstellingen	Nieuwe regels interne competitie en herformuleren doelstellingen
Harmel & Janda	Complex	Verandering onder directe controle partij	Party Change	Belangrijk indien invloed hoofd-doelstelling partij (sterk effect)	Leiden soms alleen tot partijverandering. Maar combinatie exogeën = sterk veranderingseffect	Perceptie staat tussen objectieve feiten en reactie van partij	Voorstel verandering ontmoet 'Wall of resistance'	Externe schok: partij faalt in doelstellingen	Exclusief intern: ofwel event, ofwel werkwijze of regels aangepast
Appleton & Ward	Complex	Veranderingen kunnen op 4 dimensies vallen	Organizational Innovation	Veroorzaken en versterken de partijverandering	Rem op externe druk partijverandering	Verschiil verwachting & resultaat bepaalt mate verandering	Fractievorming remt verandering af	Slechts één mogelijkheid: stemmen maximaliseren	4 domeinen: personeel, financiën, activiteiten en fysieke bronnen

Figuur 9: vergelijking theorieën partijverandering

2. Eigen invalshoek

2.1 Afbakening onderzoeksveld

We beperken deze analyse tot een studie van de oorzaken van de veranderingen in de werking en de organisatorische structuur van N-VA. Veranderingen in het ideologische profiel van de partij zullen bijvoorbeeld niet uitgebreid aan bod komen. Het meeste werk in de literatuur rond partijverandering spitst zich ook toe op organisatorische veranderingen. Dat heeft het voordeel dat we ten volle uit de bestaande theoretische bronnen kunnen putten. Hoewel we enkel organisatorische veranderingen bestuderen betekent dat allerminst dat onze analyse zich zal beperken tot interne aangelegenheden. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat oorzaken voor zulke veranderingen vaak raakvlakken hebben met de omgeving. We moeten ons er ook van bewust zijn dat zelfs het interne functioneren van een partij gelinkt is met de externe acties die men wil ondernemen.

Een andere afbakening die we duidelijk willen aangeven is het feit dat de veranderingen van N-VA als ledenorganisatie niet onder de loep zullen genomen worden. We gebruiken de concepten van Katz & Mair die de morfologie van partijen beschrijven om deze afbakening te duiden. De auteurs onderscheiden drie verschillende gezichten van partijen: de 'party on the ground', de 'party in the public office' en de 'party in the central office'. Het eerste gezicht duidt expliciet op de partij als ledenorganisatie. Met de 'party in the public office' verwijst men naar de mandatarissen van de partij (ministers of parlementsleden). De 'party in the central office' is de centrale bureaucratie van een partij. De nadruk van onze analyse zal vooral op de laatste twee gezichten liggen. In hoofdstuk 4 maken we duidelijk welke veranderingen we op basis van dit criterium selecteerden.

2.2 Onderzoeksopzet

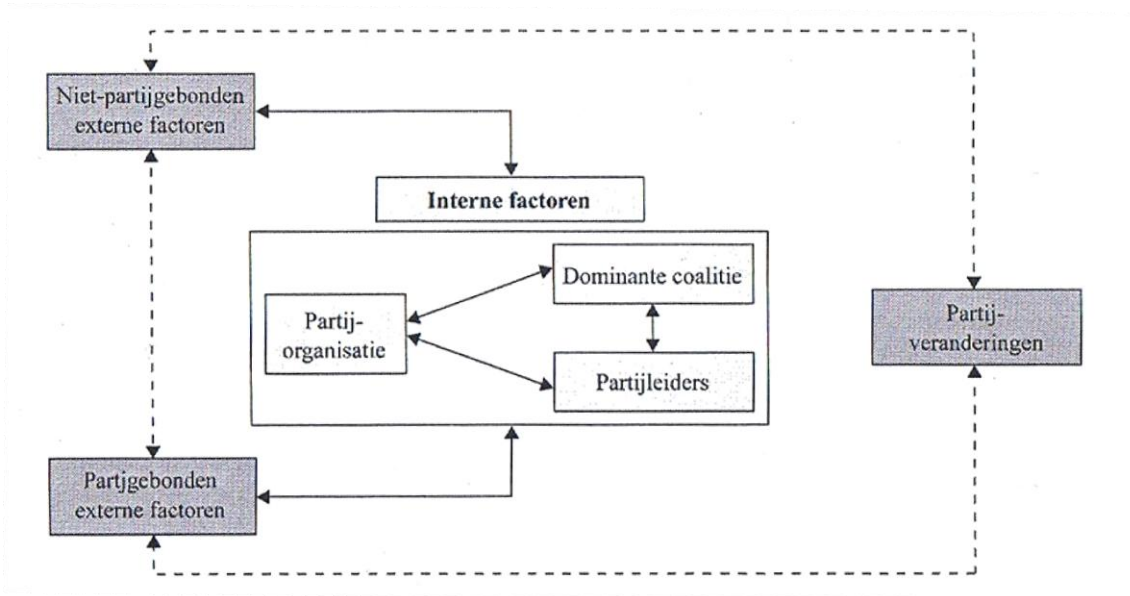
Nu het duidelijk is op welke plaatsen we naar mogelijke veranderingen en hun oorzaken zal op zoek gaan wordt het hoog tijd om het theoretische perspectief van deze masterproef toe te lichten. Een onderzoek met deze beperkte opzet (één partij en een beperkt aantal aspecten) hoeft niet uit te draaien op de toepassing van één model. Zeker gezien de moeilijkheden in het theoretische veld die we al aanhaalden. *“Door de complexe wederzijdse beïnvloeding van verschillende factoren slagen de auteurs er niet in om een algemeen aanvaarde lijst samen te stellen van meest bepalende factoren, noch om voorgestelde theorieën uitvoerig empirisch te toetsen”* , zegt Devos in zijn inleiding tot de

politicologie. De verschillende theorieën vullen elkaar dikwijls aan en hanteren elk een specifieke invalshoek met eigen concepten.

Dit nadeel creëert ook kansen: we beschikken over een zekere theoretische rijkdom. Die willen we in deze masterproef benutten door de verklarende factoren die de theorieën ons aanleveren te groeperen aan de hand van methodische triangulatie. Door een open vizier te behouden hopen we een volledig beeld van de oorzaken van de partijveranderingen bij N-VA te kunnen schetsen. Geen enkel perspectief wordt aan de kant geschoven. Door een bepaalde theorie te laten vallen laat je immers kansen liggen. Kiezen is in dit verhaal ook duidelijk verliezen. De nadruk ligt op wat we kunnen leren van deze uitzonderlijke case aan de hand van een combinatie van de theoretische tools die de literatuur ons biedt. Het electorale groeipad dat N-VA sinds het ontstaan in 2001 aflegde doet vermoeden dat de partij een uitzonderlijk, dus interessant geval is. Dergelijke uitzonderlijke gevallen leren ons vaak interessante dingen over de grenzen van de ontwikkelde theorieën.

Concreet pakken we de analyse als volgt aan: eerst maken we gebruik van de indicatoren uit de theorie van Appleton & Ward om de verschillende veranderingen bij N-VA te identificeren. Op die manier wordt er een antwoord gegeven aan de eerste onderzoeksvraag: **“Welke organisatorische veranderingen kunnen we bij N-VA identificeren aan de hand van het analysekader van Appleton & Ward?”** Deze informatie zullen wordt uitgewerkt door de theoretische inzichten toe te passen op verklaringen uit diepte-interviews met enkele kernspelers in het veranderingsproces bij N-VA. Daarnaast putten we ook informatie uit het maandelijks ledenblad van de partij, een aantal documenten van de partij en berichtgeving in de geschreven pers.

Die gegevens hebben we immers nodig vooraleer we aan het echte werk kunnen onderzoeken welke factoren deze veranderingen hebben veroorzaakt. Aangezien we onze factoren uit vier verschillende theorieën halen, maken we gebruik van de onderverdeling die Verstraete ontwikkelde. Zo vermijden we dat alle factoren zomaar op een hoopje gegooid worden en brengen we een duidelijke structuur aan in de opbouw van deze masterproef. Verstraete onderscheidt drie categorieën van factoren: externe niet-partijgerelateerde, externe partijgerelateerde en interne partijgerelateerde factoren.



Figuur 10: model Verstraete (2003: 182)

De eerste categorie zijn veranderingen in de omgeving die elke partij voelt, bijvoorbeeld uitbreiding van het stemrecht. Externe partijgerelateerde factoren zijn enkel op een bepaalde partij van toepassing, bijvoorbeeld een verkiezingsnederlaag. De interne partijgerelateerde factoren verwijzen dan weer naar interne aangelegenheden zoals de partijvoorzitter. Door de factoren uit de verschillende theorieën op deze manier te verdelen, structureren we de uitwerking van de tweede onderzoeksvraag: “ **Welke factoren hebben deze veranderingen op welke manier veroorzaakt?** Het materiaal dat we daarbij gebruiken is hetzelfde als bij onderzoeksvraag 1. Bij de interviews dient opgemerkt dat we op die manier slechts gegevens over de veranderingsdruk verzamelen die de perceptuele barrière reeds overleefde. De actoren zullen het immers enkel hebben over de factoren die in hun ervaring belangrijk bleken bij partijverandering.

Hoewel we met deze aanpak veel zullen leren over de case N-VA zelf, mogen we ook theoretisch interessante informatie verwachten. Deze uitzonderlijke case kan ons namelijk wat leren over de onderliggende logica en een aantal assumpties van de theoretische bijdrages. Aan het einde van de masterproef koppelen we de aanpassingen terug aan de verklarende factoren om te kijken welke theoretische uitgangspunten bevestigd of weerlegd kunnen worden.

Beschrijvende onderzoeksvraag: op zoek naar veranderingen

3. Analyse kader

3.1. Appleton & Ward: de theorie

Het analyse kader van Appleton & Ward vormt de theoretische basis voor onze zoektocht naar de verschillende veranderingen binnen de partij. Door aan de hand van face-to-face interviews op zoek te gaan naar aanpassingen in de vier domeinen van organisatorische innovatie die de auteurs onderscheiden, hopen we een klaar beeld te krijgen van de veranderingen bij N-VA.

<i>Personnel</i>	<i>Finances</i>	<i>Activities</i>	<i>Physical resources</i>
Structure/function of party committees	Fundraising sources/techniques	Electoral mobilization	Headquarters
Division of labour among party staff	Implementation of subventions	Recruitment	Satellite offices
Creation of new staff positions	Subvention procedures/formulas	Candidate services	Technology
Shift from voluntary to paid staff		Polling	
		Newsletter	
		Affiliated organizations	

Figuur 11: analysekader Appleton & Ward (1997:352)

Naast de interviews baseren we ons ook nog op een aantal documenten die ons door de partij ter beschikking worden gesteld. We verkregen een visienota van de hand van Bart Van Camp rond de taakstelling studiedienst, maar ook de powerpoint-presentatie die directeur De Zaeger binnen de partij gebruikte bij de toelichting van de nieuwe partijstructuur. Daarnaast gingen we ook in de verschillende versies van de statuten op zoek naar aanpassingen en pluisten we het ledenmagazine uit op zoek naar aanwijzingen van veranderingen. We gingen daarbij systematisch op zoek naar de aanpassingen die plaatsvonden op het vlak van personeel, financiën, activiteiten en fysieke middelen. De empirische resultaten die in dit hoofdstuk voorgesteld worden zijn daar het resultaat van.

3.2. Face-to-face interviews: de praxis

De aanpak van de face-to-face interviews die afgenomen werden is gebaseerd op het principe van de 'sneeuwbalsteekproef'. Allereerst selecteerden we een goed geïnformeerde kernspeler, directeur

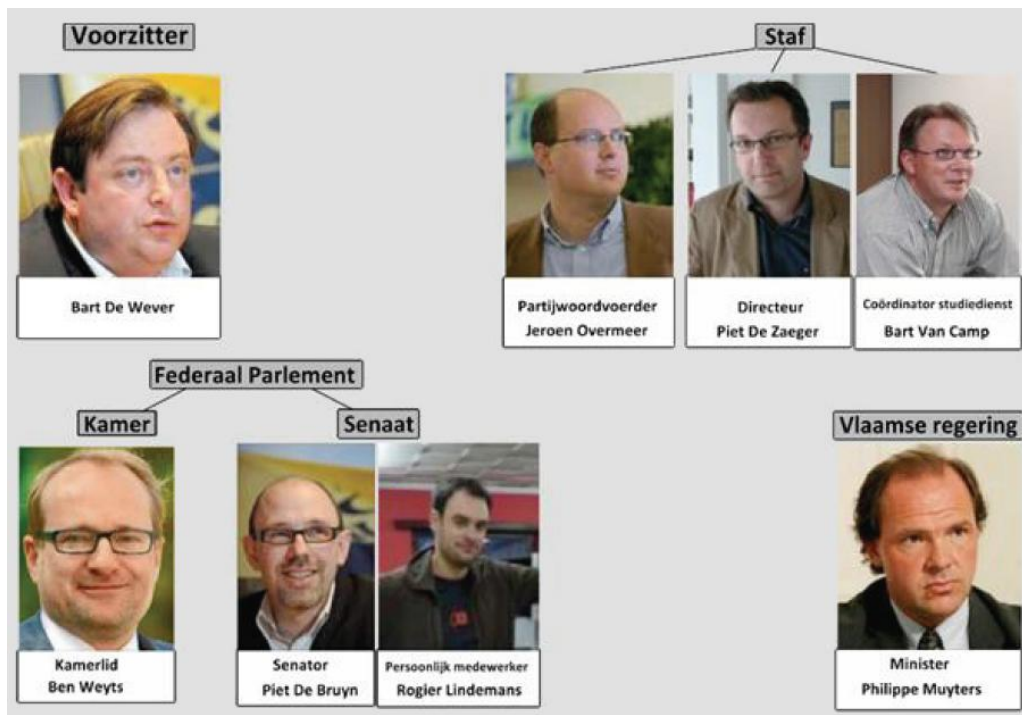
Piet De Zaeger, die ons vanuit een helikopterperspectief wegwijs maakte in de vele veranderingen in de partij. Mortelmans schrijft in zijn handboek kwalitatieve onderzoekstechnieken dat een dergelijke aanpak van pas komt “ (...) wanneer de onderzoeker geen goed zicht heeft op wie nu goede en betrouwbare informatie kan aanleveren in het onderzoek.” (2007: 155) Men kan er van uitgaan dat er bij N-VA veel mensen rondlopen die zinnige dingen te vertellen hebben over hun veranderende partij, maar het kwam er vooral op aan om net die personen te vinden die vanuit een sleutelpositie het veranderingsproces hadden begeleid.

Bij Piet De Zaeger stond dat buiten kijf: het was immers de directeur zelf die ongeveer een maand na de verkiezingsoverwinning van 13 juni 2010 in een filmpje op de N-VA-site de grote aanwervingprocedure aankondigde. In datzelfde filmpje zei De Zaeger het volgende: “Na de verkiezingsoverwinning van 13 juni hebben wij hard gewerkt aan een nieuw organogram voor onze partijstructuur en voor onze fracties.”



Figuur 12: Directeur De Zaeger meldt nieuwe aanwervingen

Afgaande op de informatie die we bij de directeur verkregen, selecteerden we vervolgens nieuwe personen voor interviews:



Figuur 13: overzicht geïnterviewden

Zo bleek uit de gesprekken met de directeur dat minister Muylers een belangrijke inbreng had in de uitbouw van het organogram. Niet alleen de betrokkenheid bij het veranderingsproces was belangrijk in onze selectie, maar ook de vertegenwoordiging van de geledingen binnen N-VA. Van op het secretariaat beleeft men bepaalde aanpassingen waarschijnlijk anders dan in de Kamerfractie. Hoe sterk dringen de beslissingen die men in het centrum van de partij neemt door tot de periferie? Daarom leek het ons interessant om ook Rogier Lindemans (persoonlijk medewerker van senator Piet Debruyne) te interviewen. We hebben we ook getracht mensen te vinden die reeds in verschillende entiteiten binnen de partij werkzaam geweest waren. Ben Weyts heeft een kabinetverleden, zetelt momenteel in de Kamer, maar is als ondervoorzitter ook lid van het dagelijks bestuur. Piet De Bruyn begon als vrijwilliger in de partijraad, werd daarna partijwoordvoerder en werkte intussen al in het Vlaams parlement en op het kabinet Muylers. Momenteel is hij senator. Deze rijkdom aan perspectieven op de werking van de partij bleek een grote hulp om het functioneren van N-VA te kunnen vatten. Ook Bart De Wever werd voor een interview gestrikt, gezien zijn de centrale rol die de partijleider inneemt bij partijveranderingen.

Het resultaat van deze aanpak is een verzameling elite-interviews. Dat heeft als voordeel dat de respondenten goedgeplaatst zijn om nuttige informatie aan te leveren. Het nadeel is de beperkte beschikbaarheid van de respondenten (Mortelmans, 2007:209). Daardoor varieerde de tijd die we kregen om de problematiek te bespreken aanzienlijk per persoon. Niettemin steunen de gegevens op 540 minuten geluidsmateriaal.

3.3.Hypotheses

Om een overbrugging te maken tussen de theoretische basis en de empirische gegevens uit de interviews, stellen we een aantal hypotheses voor. Die zullen we gebruiken als roadmap bij het formuleren van conclusies bij onze beschrijvende onderzoeksvraag. De inspiratie voor deze hypotheses vonden we in het werk van Bolleyer rond de organisatorische repercussies van machtsdeelname door nieuwe partijen.

<i>Pressure</i>	<i>Legislative office</i>	<i>Executive office</i>
Intra-organizational pressure (party as unit of analysis)	Co-ordination: co-ordination between parliamentary party and party on the ground internal coordination of party MPs Selection: recruitment/replacement of legislative candidates	Co-ordination: co-ordination between parliamentary party and executive members co-ordination between party on the ground and executive members co-ordination of executive members Selection: recruitment/replacement of executive members political appointments in the administration Expertise: development of a broader programmatic profile
Functional pressure towards office-holders (types of office-holders as units of analysis)	Expertise: MPs' need for expertise MPs' professional use of predefined channels for political/policy influence (e.g. issue legislative initiatives)	Co-ordination: co-ordination/compromise/conflict resolution between coalition partners Co-ordination between executive and bureaucracy Selection: political appointments in the administration Expertise: executive members' need for expertise (e.g. regarding implementation)

Figuur 14: model Bolleyer

Het model van Bolleyer is opgebouwd rond 3 centrale noden die zich in een groeiende partij ontwikkelen: coördinatie, selectie en expertise. De nood aan coördinatie tussen de verschillende onderdelen van de partij verhoogt, de partij moet figuren selecteren om publieke posities in te vullen en inhoudelijke ondersteuning in de vorm van expertise wordt noodzakelijk. De invulling van die noden verschilt naargelang het soort machtsdeelname (wetgevende, dan wel uitvoerende macht) en is afhankelijk van het analyseniveau (de partij of de individuele mandatarissen).

Op het eerste zicht vallen er echter een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de toepasbaarheid op onze case. Is N-VA een "nieuwe partij"? De geboorte van de partij in 2001 vloeide immers voort uit de implosie van de Volksunie. De toepassingen van het werk rond nieuwe partijen liggen vaak bij groene - en populistische partijen, die meestal een atypische structuur kennen. Bolleyer schrijft echter wel dat *"New parties, resulting from splits from established parties(...) should be included."* (2008:23) Volgens de auteur staan zij voor dezelfde uitdagingen: *" (...) they need to build up*

a new organizational structure able to stabilize party-supporter relations and need to present themselves as independent actors in the political arena.” (2008: 23)

Men kan ook argumenteren dat de recente aanpassingen bij N-VA niet het gevolg zijn van een intrede in de wetgevende of uitvoerende macht. Ondanks de kiesdrempel slaagde men er steeds in verkozenen in het parlement te loodsen. Sinds het kartel met CD&V deed de partij ook al heel wat ervaring op in de Vlaamse regering. Dit model is echter niet exclusief toepasselijk op partijen die deze druk voor de eerste keer ervaren. De auteur ziet zelfs een toename van druk bij groeiende partijen zoals N-VA: *“ These co-ordination demands grow with the size of the parliamentary faction.”* (2008: 35) Deze bijdrage kan ons dus zeker nuttige informatie aanreiken. Onze focus sluit immers gedeeltelijk aan bij de rol van toenemende machtsdeelname, aangezien dat één van de directe gevolgen van de verkiezingen van 2010 is.

Daarom schuiven we aan de hand van Bolleyers werk een aantal hypothesen naar voren over de resultaten die het analysekader van Appleton & Ward zullen opleveren:

- De nood aan coördinatie tussen secretariaat en de federale fracties neemt toe, wat opgelost wordt via de creatie van nieuwe overlegstructuren, of aanpassingen in bestaande overlegstructuren.
- Op die manier bemachtigt de federale parlementaire fractie een sterkere machtspositie binnen de partij.
- Ook binnen de federale fracties zal door de toename van parlementsleden en medewerkers meer specialisatie ontstaan, wat interne coördinatie vereist.
- Het toegenomen aantal politiek en inhoudelijk personeel in het parlement zal zich inhoudelijk specialiseren. Die evolutie werkt de ontwikkeling van een breder ideologisch profiel van N-VA in de hand.

Door de informatie die we via de media opvingen te combineren met deze inzichten brengen we nog drie extra hypothesen aan:

- Het grote aantal parlementsleden maakt de vergadering van het partijbestuur onhoudbaar, wat tot een beperking van de toegelaten parlementsleden leidt.
- Aan de hand van de vrijgekomen financiële middelen bouwt men een studiedienst uit ter ondersteuning van de fractiewerking en worden bestaande diensten versterkt met nieuwe stafposities.
→De partij zal een bredere actieradius ontwikkelen.

- Door de aanwerving van extra personeel op het secretariaat wordt een verhuis naar een groter pand nodig.

4. Empirie

De opbouw van dit hoofdstuk is gebaseerd op het schema van Appleton & Ward. We gaan op zoek naar veranderingen bij N-VA op de 4 domeinen die de auteurs onderscheiden en presenteren de resultaten volgens hun indeling.

4.1. Personeel

De auteurs interpreteren het domein 'personeel' breder dan de veranderingen met een directe link met de medewerkers van een partij. Ook de taakstelling en het functioneren van de verschillende organen behoren tot deze dimensie van organisatorische verandering en komen aan bod in dit hoofdstuk. De werkverdeling tussen de verschillende medewerkers en de creatie van nieuwe posities zijn hier namelijk duidelijk mee gelinkt. Daarom zullen we deze drie vervlochten veranderingsprocessen ook samen behandelen in dit hoofdstuk.

Wat betreft de bespreking van de vele nieuwe posities die ingevuld werden maken we een selectie. Volgens Appleton & Ward zijn niet alle extra aanwervingen relevant. *“As far as we are concerned, simply adding more staff to undertake the same functional tasks is not likely to be innovative. On the other hand, functional redistribution of staff responsibilities most likely is.”* (1997:352) De nieuwe positie moet dus een andere werkverdeling impliceren vooraleer ze relevant wordt voor onze analyse.

4.1.1. De nieuwe partijstructuur

Aanpak van de uitdagingen

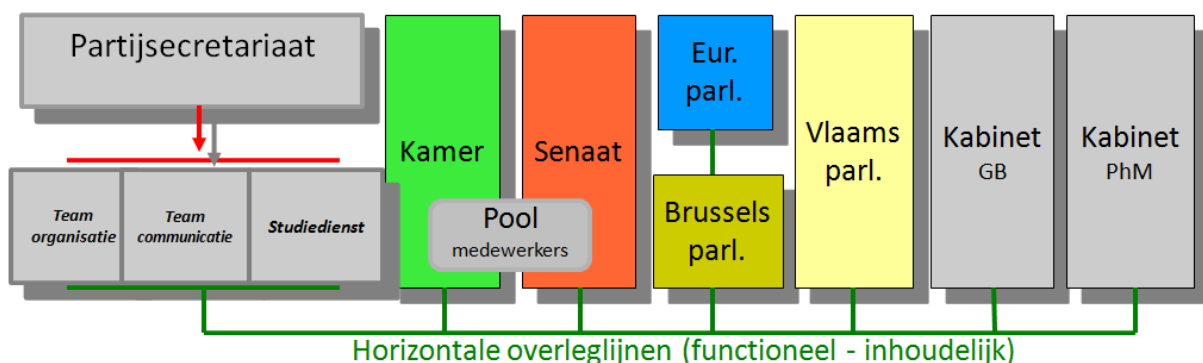
De partijleiding kwam op 13 juni 2010 plots voor een enorme uitdaging te staan. Dankzij de succesvolle verkiezingscampagne barstten de federale parlementaire fracties uit hun voegen. Dat er aanpassingen in de partijstructuur nodig waren, begon al snel te dagen: *“Je moet dus de partij die een electoraal draagvlak heeft gekregen ook organisatorisch de nodige draagkracht geven. Je moet standpunten op de juiste manier naar buiten kunt brengen, ze onderbouwen en omzetten in politieke acties.”* (De Wever) Naast de nieuw verkozen parlementsleden zouden ook kersverse medewerkers hun intrede moeten doen in de partij. Men vatte het plan op om een volwaardige studiedienst uit te bouwen.

Zo'n electoraal succes heeft niet alleen positieve kanten: *“Immediate and considerable electoral success can create considerable problems in the parliamentary arena.(...) In sum, demands for selection mechanisms, expertise and co-ordination easily create organizational costs, especially when a party is in an early stage of development.”* (Bolleyer, 2008:35) Men verwachtte van directeur De Zaeger dat hij een organisatiestructuur zou uitwerken waarin deze moeilijkheden opgevangen werden. We beginnen met de algemene opbouw van de structuur: het organogram.

Toen hij, na de consultatie van verschillende personen op het secretariaat nieuwe relaties tussen de verschillende geledingen probeerde uit te werken, stootte hij al snel op een gevoelig thema: *“Als je daar heel gedetailleerd op verder gaat moet je eigenlijk beginnen met te zeggen: wie staat daar, wie staat erboven, enzovoort. Dan kom je heel gemakkelijk in hiërarchische structuren terecht.”* Bolleyer geeft een duidelijke oplossing voor dergelijke problemen: *“To cope with these pressures, a strengthening of the central party office is a likely answer.”* (2008:35) Die beweging mocht er echter niet al te nadrukkelijk komen. Volgens de directeur waren er ‘individuen binnen de organisatie’ die daar aanstoot aan zouden kunnen nemen. De Zaeger ging te rade bij een aantal partijleden die extern managementservaring hadden opgedaan. Philippe Muylers had in zijn Voka-periode een gelijkaardig proces moeten verwezenlijken en kwam op de proppen met het voorstel een matrixstructuur te hanteren.

Matrixstructuur

In plaats van de verschillende geledingen in het organogram ondergeschikt te maken aan het partijsecretariaat, koos men voor een subtielere aanpak. De verschillende functionele verticale entiteiten werden naast elkaar geplaatst. Die evenwaardige positie van het secretariaat komt overeen met Muylers' visie. *“Het is niet de bedoeling dat je bovenaan een structuur gaat plaatsen die alle regels gaat dicteren. Zo'n hiërarchische verhouding moesten we vermijden. Als secretariaat moet je een soort zenuwcentrum zijn dat diensten aanbiedt aan de andere identiteiten.”* Die rol nam het secretariaat dan ook op via de ICT-ondersteuning van de parlementsleden en het uitwerken van een



Figuur 15: matrixstructuur N-VA

uniform personeelsbeleid.

Belangrijk is dat de horizontale overleglijnen dwars door alle structuren heen snijden. Bij de coördinatie van de activiteiten worden dus alle geledingen betrokken. Men gebruikt binnen de partij graag de metafoor van de schepenvloot om dit te illustreren. De verschillende entiteiten vormen daarbij de boten. Hoewel er verschillen zijn tussen de verschillende verticale entiteiten, worden ze zo veel mogelijk betrokken om gecoördineerd te kunnen optreden. *“Er zijn boten en bootjes. Maar we moeten eigenlijk ook een vloot vormen, zodat die allemaal in dezelfde richting gaan.”* (De Zaeger) De gelijkschakeling tussen de verschillende entiteiten moet echter genuanceerd worden. De Zaeger voegt er immers het volgende aan toe: *“Het commandoschip, dat moet wel het partijsecretariaat zijn.”* Ook in de presentatie waarmee hij de nieuwe structuur voorstelde wordt het een centrale rol toebedeeld. Hij noemt het secretariaat het zenuwcentrum voor politieke besluitvorming, verkiezingscampagnes, onderhandelingen en bij politieke crisis.

Men slaagde erin om de nodige afstemming tussen de verschillende onderdelen van de partij te bekomen. Dat is in het belang van het secretariaat en de hele partij: *“We moesten er voor zorgen dat de verschillende geledingen van de partij (fracties, kabinetten, secretariaat) niet volledig apart zouden gaan ontwikkelen. Want dan loop je al snel het gevaar om rivaliserende burchten te creëren.”* (Muyters) Die bedreiging ging dan ook uit van de federale fracties, die plots een belangrijke speler werden binnen N-VA. Zij nemen inmiddels namelijk een deel van de gefragmenteerde besluitvorming van de partij voor hun rekening. In de Kamerfractie worden volgens Bart Van Camp *“dagdagelijks stellingen ingenomen zonder dat het secretariaat daar van op de hoogte is.”* De nood aan coördinatie is echter niet nieuw. Ook voor de verkiezingen werd er overleg gepleegd binnen de partij. Het is wel zo dat dit minder evident wordt binnen een grotere organisatie: *“Dus vroeger was contact en overleg vanzelfsprekend aangezien iedereen elkaar kende. Overleglijnen waren impliciet aanwezig. Nu moet je dat gaan expliciteren om te vermijden dat iedereen op z’n eigen eilandje blijft werken.”* (Muyters)

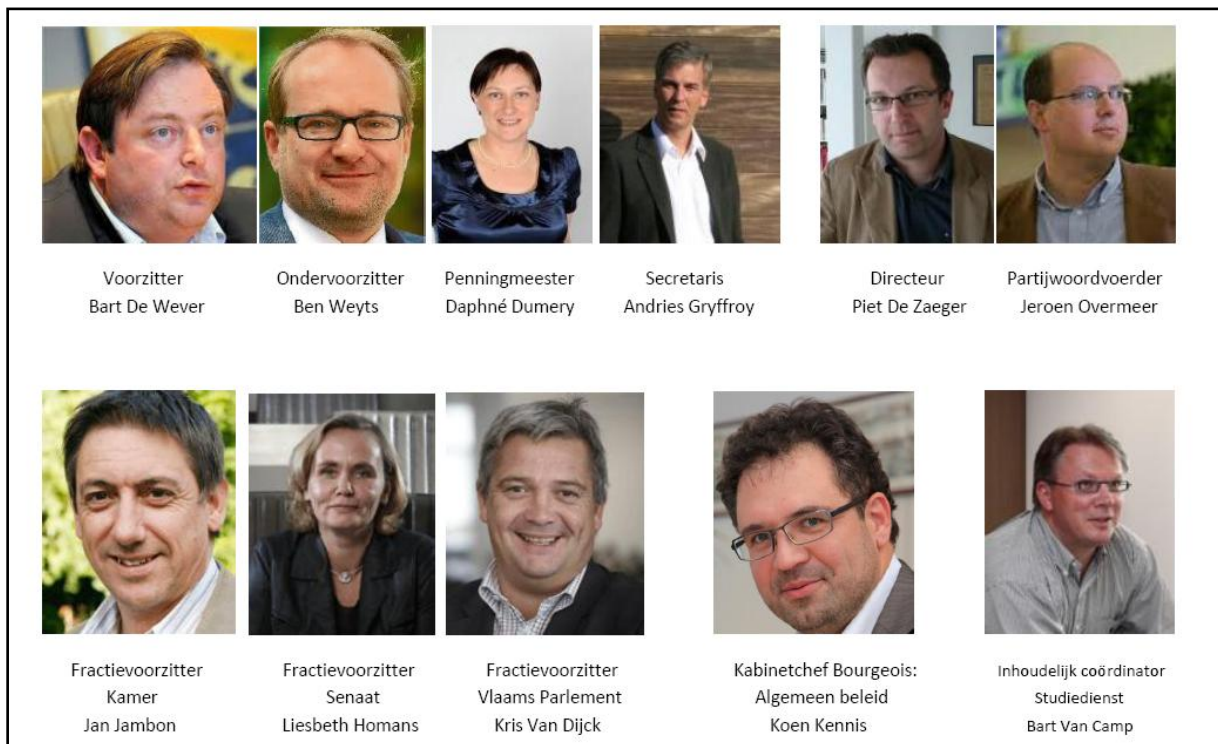
4.1.2. Nieuwe organen

Uitgebreid dagelijks bestuur

De oprichting van het uitgebreide dagelijks bestuur was een direct gevolg van deze matrixstructuur. Dit is een informeel orgaan (niet beschreven in de statuten) waar de verschillende geledingen van de partij samenkomen om beheer-technische, maar ook politiek-strategische onderwerpen te bespreken. Men behandelt er het personeelsbeleid, maar ook de onderhandelingen en de stand van zaken in de lokale afdelingen in het licht van de verkiezingen in 2012. Door de concrete aanpak van verschillende dossiers huist er binnen het orgaan veel beslissingsmacht over het algemene

functioneren van de partij. *“Er worden heel wat procedures uitgeschreven, heel wat manieren om met mekaar om te gaan, eigenlijk. (Van Camp) Een voorbeeld daarvan is het personeelsbeleid: “We hebben de vier verschillende vakantieregelingen bv. personeelsbeleidsmatig proberen uniformiseren. Daar hadden fractieleiders wel degelijk ook hun zeg in.” (Van Camp)*

Binnen de partij wordt dit orgaan aangeduid met de term “DB+”. De deelnemers zijn het dagelijks bestuur, aangevuld met de fractievoorzitters van het Vlaams parlement, de Kamer en de Senaat, de coördinator van de studiedienst en de kabinetchef algemeen beleid van Vlaams minister Geert Bourgeois.(zie figuur 15).



Figuur 16: samenstelling DB+

Bij de recente statutenwijziging werd de samenstelling van het gewone dagelijks bestuur licht aangepast door slechts één ondervoorzitter (in plaats van twee) te behouden. Het is echter wel opvallend dat men er bij de statutenaanpassing niet voor opteerde om het bestaande dagelijks bestuur niet te vervangen door het uitgebreide dagelijks bestuur. Hoewel de meeste geïnterviewden hier geen verklaring voor kennen, geeft Ben Weyts wel een interessante hint: *“Je hebt dan de vraag of alle fracties er in moeten vertegenwoordigd zijn. Bijvoorbeeld de fractie van het Brussels hoofdstedelijk parlement of het Europees parlement. Dan krijg je die discussie en dat wilden we vermijden.”* Dat lijkt er op te wijzen dat men wil samen zitten met de onderdelen van de partij die een zeker gewicht hebben. Door het orgaan niet te formaliseren vermijd je een openlijke discussie over het relatieve belang van de verschillende geledingen.

Studiedienst

Ook de studiedienst is een volledig nieuw gegeven. Voor de verkiezingsoverwinning werkte de partij met een 'virtuele studiedienst'. Bart Van Camp fungeerde als inhoudelijk coördinator, waarbij hij opdrachten kon toekennen aan medewerkers van de partij. Na 13 juni werd ervoor gekozen een volwaardige studiedienst uit te bouwen. De filosofie rond de studiedienst is opgebouwd vanuit een evaluatie van de werking van andere partijen en organisaties. Enerzijds wil men zich afzetten van de 'te algemene en ijle' studies die studiediensten vroeger wel eens produceerden, anderzijds wil men afstand houden van de dagdagelijkse politiek. *"Wat wij eigenlijk willen is het beste van de twee werelden."* (De Zaeger) Op basis van die visie werkte men de taakstelling uit op vijf vlakken: kennisverwerving, kennisverspreiding, opleiden van en vorming geven aan werknemers, contacten met het middenveld en dienstverlening aan de partij. De visietekst die Van Camp schreef over dat project zit in bijlage bij deze masterproef. De doelstellingen die in die nota vervat zitten zijn echter nog niet allemaal realiteit geworden.

Sinds de concrete invulling van de posities binnen de dienst was de partij immers onophoudelijk betrokken bij de federale regeringsonderhandelingen. Daarbij zorgt de studiedienst voor de nodige ondersteuning, waardoor de uitbouw van de andere taken die hierboven werd aangehaald beperkt bleef. Door die onderhandelingen werd er ook een sterkere nadruk gelegd op de sociaal-economische poot van de dienst. *"Er is niet één economisch geschoolde medewerker: er zijn er twee. Guy Clémer als hoofdeconoom en Sven De Neef als junior-economist."* (De Zaeger) Men heeft vooral getracht om eerst antwoord te geven aan de bestaande noden. *"Ik bekijk dat heel pragmatisch, in functie van wat de partij nu nodig heeft"*, zegt Van Camp, *"Het kan zijn dat je binnen drie jaar meer tijd hebt om daar iets anders te doen."*

Over die verdere invulling bestaat nog geen overeenstemming. Parlementsleden willen er graag een inhoudelijke tegenpoot krijgen. *"De studiedienst, daar moeten zeker nog wel enige mensen bijkomen. Onder andere voor binnenlandse zaken bijvoorbeeld, mijn winkel, is er niemand."* (Weyts) Er bestaat overeenstemming dat de dienst in z'n kinderschoenen staat en er dus nog mensen zullen bijkomen. Maar over de mate waarin dit nodig is verschilt men van mening. Directeur De Zaeger ziet de inhoudelijke keuzes voor de studiedienst strategisch: *"Soms moet je wel eens kijken naar de output: gaan we ons daarin onderscheiden? Wat is op dit moment onmiddellijk belangrijk?"*. In de toekomst zullen dus nog belangrijke keuzes gemaakt moeten worden.

4.1.3. Aangepaste en uitgebreide organen

Het hervormde partijbestuur

Het partijbestuur werd grondig hervormd. Deze aanpassingen werden opgenomen in de vernieuwde statuten. De reductie van het aantal toegelaten parlementsleden is de meest ingrijpende verandering. Er was in het verleden al beslist om slechts een beperkt deel stemrecht te verlenen, maar tot aan de statutenwijziging kon elk parlements lid wel deelnemen. Nu kan enkel nog een beperkt aantal parlementairen, verkozen door de eigen fractie, in het partijbestuur zetelen. (zie artikel) Vroeger werd elke parlementair automatisch in het beslissingsorgaan opgenomen. Als gevolg van de grote instroom van nieuwe parlementsleden verloor de vergadering sinds 2009 haar karakter als beslissingsorgaan: *“Het partijbestuur was vaak eenrichtingsverkeer, pure informatieverstrekking eigenlijk.”* (Van Camp)

Uit de pers

N-VA zet partijbestuur op crash-dieet

Het nieuwe systeem gaat pas in na de partijraad van 19 maart. Daar zal Bart De Wever zichzelf ook opvolgen als voorzitter en worden de nieuwe ondervoorzitter en secretaris bekendgemaakt. **Per zeven parlementsleden mag er vanaf dan nog maar één iemand naar het partijbureau, naast de fractieleiders.** Voor de Kamer zijn dat Jan Jambon, Siegfried Bracke, Sarah Smeyers, Bert Maertens en Ben Weyts. Voor de Senaat gaat het om Liesbeth Homans, Karl Vanlouwe en Piet De Bruyn. De Vlaamse fractie stuurt Kris Van Dijck, Vera Celis en Lies Jans.

Bron: De Standaard, 10 maart 2011, p. 6

Uit de prille ervaringen met het hervormde partijbestuur blijkt dat deze tendens omgekeerd werd. *“Het krijgt toch wel een ander karakter. Die mensen zitten daar met een mandaat, ze nemen dat dus ook ernstiger. Je zit daar nu ook met je toppers, wat maakt dat er ook een andere dialectiek is in die vergadering.”* (Van Camp) Volgens De Bruyn valt dit te wijten aan de selectie die plaatsvond: *“Door het te beperken krijg je wel een zekere competitie. Er waren meer die het wilden doen dan diegenen die het gehaald hebben.”* Ook bij de ‘vrijwilligers’ die in het bestuur zetelen werd de competitie verhoogd. In tegenstelling tot wat beweerd wordt is er geen netto stijging van het aantal vrijwilligers in het partijbestuur. Er is eerder sprake van een herschikking: *“Het is geen echte toename, want de*

vijf provinciale voorzitters zitten er niet meer vanzelfsprekend in. In de vorige statuten was er een opdeling: tien vrijwilligers uit de partijraad en daarbij de vijf provinciale voorzitters. Nu zijn het gewoon vijftien, verkozen uit de partijraad.” (De Bruyn)

Versterkte federale fracties

In Kamer en Senaat had de verkiezingsoverwinning de meest directe gevolgen. Er werden aan de hand van de overheidsfinanciering een groot aantal extra personeelsstatuten ter beschikking gesteld van de fracties. Vanuit efficiëntieoverwegingen koos de partij ervoor om een gemeenschappelijke pool van medewerkers uit te bouwen voor Kamer en Senaat. De inhoudelijke agenda van de twee kamers is dikwijls gelijklopend. Zo'n gemeenschappelijk pool maakt van coördinatie broodnodig. Daarin spelen de nieuwe fractiesecretarissen een belangrijke rol. Na hun deelname aan de fractievergaderingen op donderdag, beslissen zij op vrijdag samen met de medewerkers hoe de inhoudelijke taken verdeeld worden. Woordvoerder van de Senaatsfractie Valerie Van Peel bekleedt die sleutelpositie van in de Senaat, in de Kamer is dat ex-LDD'er Rob Van de Velde.

Ook in het werk van de parlementsleden zijn veranderingen voelbaar. *“Alles wordt thematisch verdeeld. Als parlement heb je een klein stukje, bijna een niche waarmee jij je moet bezighouden. Tevoren, toen we met zeven parlementsleden waren, gingen we niet altijd in detail. We probeerden beleidsdomeinen eerder vanuit een helikopterperspectief te benaderen.” (Weyts)* Deze evolutie maakt dat de fracties in het federale parlement nu ook heel wat expertise opbouwen, wat hen binnen de partij belangrijk maakt. Een ander gevolg van deze evolutie is de groeiende nood aan coördinatie tussen de verschillende N-VA fracties uit de verschillende beleidsniveaus. Daarom werden er verschillende inhoudelijke overleggroepen opgestart. Voorlopig dienen die als platform voor inhoudelijke afstemming, maar dergelijke groepen dragen volgens ons ook een mogelijkheid van uitbreiding van het inhoudelijke profiel van de partij in zich. De toekomst zal uitwijzen of ze dat effect genereren.

Woordvoerders

Er werd ook flink geïnvesteerd in mediacommunicatie. Hoewel Valerie Van Peel voor de verkiezingen nog op haar eentje de externe communicatie van alle N-VA parlementsleden op Vlaams en federaal niveau verzorgde, heeft elke fractie nu een eigen woordvoerder. Van Peel spitste zich toe op de Senaat, Annemie Nijs doet hetzelfde in de Kamer. Op Vlaams niveau werkt Katrien Bruyland de externe communicatie van de parlementsleden uit. Op het secretariaat kreeg partijwoordvoerder Jeroen Overmeer extra ondersteuning van een persoonlijk medewerker en op de Vlaamse kabinetten volgden personeelwissels. Piet De Bruyn en Bert Maertens, respectievelijk ex-woordvoerder van

Philippe Muylers en Geert Bourgeois, kwamen via opvolging in het federale parlement terecht. Thomas Pollet en Chris Michel werden hun respectieve opvolgers. Ook Senaatsvoorzitter Danny Pieters kreeg een eigen woordvoerder: Stijn Demars.

Om de communicatielijnen af te stemmen is er al sinds 2009 een wekelijks woordvoerdersoverleg. De woordvoerders zijn immers ondergebracht in verschillende entiteiten. Piet De Bruyn merkt verschillen met de periode toen hij partijwoordvoerder was: *“Het grootste verschil tussen toen en nu is dat door de groei mensen zich meer specialiseren. Dat heeft voor- en nadelen. Je kan dieper gaan dankzij die specialisatie, je bent zekerder van uw zaak. Het nadeel is dat je helikopterzicht dan verloren gaat. Een woordvoerder moet een generalist zijn.”*

De wekelijkse vergadering blijkt echter in de huidige context onvoldoende. *“Dat wekelijks overleg is op zich niet genoeg.(...) Dat maakt dat die woordvoerder met mij belt de dag voor een bepaald interview om zijn eigen voorbereiding te bespreken. Gegeven de huidige stand van de onderhandelingen: wat mogen we zeggen en wat niet?”* (Overmeer) Anderzijds wordt er nu ook gebruik gemaakt van communicatiestops. *“Heel af en toe krijgen we vanuit de partij de vraag om alle lijnen dicht te houden. De pers is dan aan het rondbellen om te weten wat we ergens van vinden. Dan is er de nadrukkelijke vraag om te zwijgen omdat er later een communiqué van Bart zal komen.”* (De Bruyn) Belangrijk bij deze overeenstemming is de centrale positie van Overmeer.

Secretariaat

De teams op het secretariaat kregen extra mankracht toebedeeld. Het communicatieteam kreeg niet alleen een extra medewerkster voor online communicatie, maar ook een ombudsvrouw die instaat voor de toegenomen publieksvragen. Ook de organisatorische dienst werd uitgebreid met een personeelsverantwoordelijke bij. Ook de dienst voor het contact met de lokale afdelingen werd uitgewerkt. De nationale bewegingsverantwoordelijke werd vervangen door vijf provinciale bewegingsverantwoordelijken. De partij wil volop inzetten op de komende lokale verkiezingen van 2012. Men werkt naar de verkiezingen toe aan de hand van het project ‘Traject 2012’. Tijdens onze analyse van de veranderde statuten merkten we op dat ook veel interne procedures op lokaal en arrondissementeel niveau aangepast werden. Het betreft hier zonder twijfel een interessant onderzoeksveld, maar het is niet de focus van deze masterproef. In het theoretische kader legden we al uit hoe we de aspecten van ‘the party on the ground’ niet zouden bestuderen.

4.1.4. Personeelsbeleid

De komst van een personeelsverantwoordelijke betekende een verschuiving in het personeelsbeleid. Men ging namelijk werken aan een uniformisering van het beleid over de verschillende entiteiten

heen. De opdracht blijkt niet evident aangezien de personeelsstatuten onderling verschillen. Zo wordt een kabinetsmedewerker door de Vlaamse overheid bijvoorbeeld onder andere voorwaarden tewerkgesteld dan een fractiemedewerker in de Kamer. Men tracht enige rechtvaardigheid te bekomen tussen de entiteiten, zodat gelijkaardig werk ook een overeenkomstige verloning oplevert. Ook het secretariaatspersoneel wordt voornamelijk tewerkgesteld via personeelsstatuten die vanuit de verschillende parlementen worden aangeboden. Dat zou in theorie de situatie kunnen opleveren dat twee personen die op dezelfde dienst een gelijkaardige job uitoefenen, toch anders betaald worden omdat ze een ander personeelsstatuut hebben.

Men probeert ook de persoonlijke capaciteiten van werknemers naar waarde te schatten. Volgens Weyts geeft men talentvolle medewerkers, wiens capaciteiten goed van pas komen, extra vergoedingen. *“Ik ben altijd pleitbezorger geweest van ‘less is more’: minder medewerkers, maar beter betaald. Dat doen we nu een beetje. Je krijgt een aantal statuten. Je kan van twee statuten anderhalf toekennen aan één medewerker. Die is voor 150% betaald, maar is dat dan wel waard.”* De toename van de overheidssteun in de vorm van personeelsstatuten zorgt er dus voor dat N-VA soepeler kan omspringen met de onderlinge verdeling van de lonen. *“Vroeger was het eenvoudiger, we volgden gewoon de barema’s van het parlement. Take it or leave it. Dat hebben we nu anders kunnen doen. We hebben meer marge.”* (Weyts) Het valt te betwijfelen of een topmedewerker zoals Guy Clémer, momenteel directeur van de studiedienst en in het verleden adviseur van premier Verhofstadt, via die oude aanpak zou kunnen aangetrokken worden.

Deze ontwikkeling komt niet volledig overeen met datgene wat Appleton & Ward bedoelen met de verschuiving van vrijwillige werknemers, maar wijst wel op eenzelfde dynamiek. De auteurs schrijven het volgende over die verschuiving: *“Professionalization is captured in our measurement by decisions to pay a chair, executive director, or office personnel. Such actions enhance the attractiveness of party positions and are likely to recruit career orientated personnel.”* (1997:352) Zo’n extra beloningssysteem zorgt er immers voor dat je personen met nuttige capaciteiten makkelijker aan de haak kan slaan. Hetzelfde mechanisme werkt bij de persoonlijke medewerkers. *“Een persoonlijk medewerker wordt niet op universitair niveau betaald. Maar ik doe een stuk meer dan alleen secretariaatswerk aangezien ik een universitair diploma heb. Rond Centraal-Afrika doe ik bijvoorbeeld inhoudelijk werk. Ik bereikte met Piet dan ook snel een akkoord dat ik extra betaald zou worden.”* (Lindemans)

4.2. Financiën

In de financiële situatie van N-VA zit een duidelijke evolutie sinds de verkiezingen. De partij maakte, via het systeem van overheidsfinanciering, een enorme sprong voorwaarts. De infografiek die De Standaard op 15 juni 2010 publiceerde liegt er niet om. Met de hulp van de Leuvense professor Bart Maddens berekende de krant dat de partij op zo'n vier miljoen zeshonderdduizend euro extra federale dotatie mocht rekenen.



Figuur 17: financiële aspect verkiezingen 2010 (DS 15/06/2010)

Uit de pers

Overheid betaalt 4,6 miljoen extra uit aan N-VA

Uit berekeningen door de Leuvense politicoloog Bart Maddens blijkt dat de **federale overheidsdotatie voor de N-VA voortaan op 5,95 miljoen euro per jaar** uitkomt. Dat is 4,6 miljoen euro meer dan vóór de stembusgang van 13 juni.

Elke partij ontvangt een forfaitair bedrag van 125.000euro en een variabel bedrag van 1,25euro per behaalde stem. Daarnaast zijn er (werkings) toelages voor de parlementaire fracties in Kamer en Senaat. Voor de Kamer gaat het om 40.500euro per fractielid. In de Senaat is er een vergoeding van 51.180euro voor elke partij die vertegenwoordigd is in een vaste commissie en één van 6.000 euro per fractielid. Toegepast op de N-VA geeft dat een **federale dotatie van 3,7 miljoen** euro en een **parlementaire toelage** (Kamer en Senaat samen) van **2,25 miljoen**.

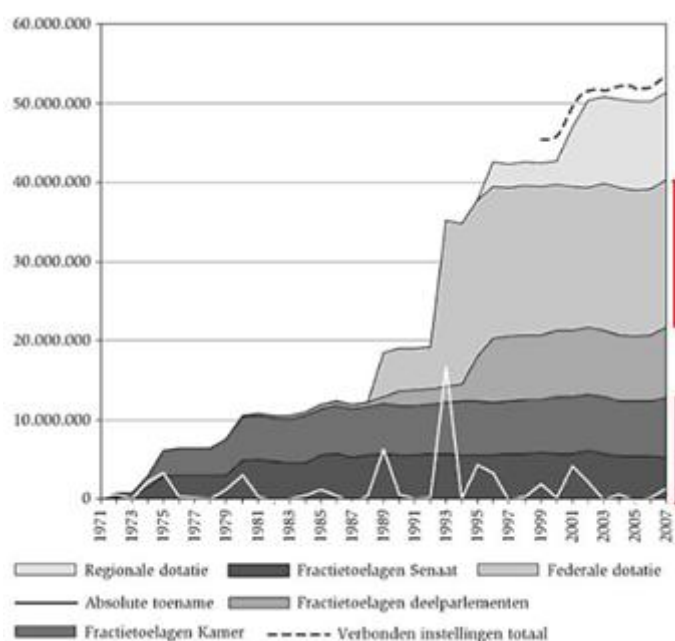
Bron: De Standaard, 15 juni 2010, p. 25

Uit het werk van Maddens blijkt dat de dotaties een belangrijk aandeel van het vermogen van partijen vormt. Volgens gegevens uit 2007 gaat het bij N-VA over ongeveer 67%.

Tabel 2.2. Het aandeel van de verschillende inkomstenbronnen in de totale inkomsten, per partij, gemiddelde percentages voor de periode 2000-2007.⁸

	CD&V	VLD	SPA- Spirit	Vlaams Belang	Groen!	N-VA	CdH	MR	PS	Ecolo
Overheidsinkomsten	77,1	87,1	65,3	87,5	72,0	65,9	85,7	77,8	67,2	59,7
Mandatarisbijdragen	3,2	1,7	10,8	3,0	13,4	1,5	3,6	5,9	15,5	24,5
Totaal directe en indirecte overheidsinkomsten	80,3	88,8	76,1	90,5	85,4	67,4	89,3	83,6	82,7	84,2
Lidgeden	7,2	4,6	6,1	4,0	2,6	3,2	5,1	5,6	9,3	1,6
Giften	0,1	0,0	0,0	0,3	0,5	0,9	0,5	0,1	0,4	0,1
Andere inkomsten gewone werking	9,2	4,5	15,0	3,1	9,3	3,4	3,6	8,8	3,2	11,3
Financiële en uitzonderlijke inkomsten	3,2	2,1	2,7	2,2	2,3	25,0	1,5	1,9	4,5	2,9
Totale inkomsten in miljoen euro (= 100%)	8,90	8,06	9,18	6,29	2,75	2,13	4,64	8,18	11,00	4,76

Figuur 18: verdeling financiële middelen Belgische partijen



Figuur 19: overzicht evolutie verschillende overheidstoelagen België

De federale inkomsten zijn in de overheidsinkomsten het belangrijkste. De grafiek die Maddens in zijn boek 'Het geld van de partijen' voorstelt verduidelijkt dit gegeven. (figuur 18) Die geeft een overzicht van het aandeel van de verschillende soorten overheidsbijdragen binnen het totale pakket van dotaties die in België uitgekeerd worden. In 2007 piekte het totale bedrag op iets meer dan 50 miljoen, waarvan zo'n 30 miljoen op het federale niveau verdeeld werd. 60% van de dotaties wordt dus op federaal niveau verdeeld, wat betekent dat een verkiezingsoverwinning op dat niveau het meeste geld opbrengt. Kwantitatieve veranderingen worden echter niet meegerekend door Appleton & Ward. Volgens ons mogen de gevolgen van de hierboven beschreven evolutie voor de actieradius van een partij nochtans niet onderschat worden. Het analysekader bekijkt echter enkel de

technieken voor geldinzameling en de procedure die gebruikt wordt om de inkomsten binnen de partij tussen de verschillende niveaus (centraal-lokaal) te verdelen.

Hoewel er serieus geïnvesteerd wordt in het lokale niveau vonden we geen evidentie voor echte aanpassingen in de centraal-lokale verdeling van de inkomsten. Het is wel zo dat de aanwending van de overheidssteun een verschuiving van middelen tussen de verschillende entiteiten van N-VA inhoudt (cfr. de uniformisering van het personeelsbeleid). Het tewerkstellen van personeel op het secretariaat is techniek die men ook voor het extra aangeworven personeel heeft toepast. Zo werd voor de invulling van de profielen in de studiedienst gebruik gemaakt van de groot uitgevallen Senaatsenveloppe en vertelde directeur De Zaeger ons dat een groot deel van de secretariaatsmedewerkers via personeelstatuten van de verschillende parlementen aangenomen zijn.

4.3. Activiteiten

4.3.1. Electorale mobilisatie

Aandacht: zegen of vloek?

De massamedia zijn volgens partijwoordvoerder Overmeer het kanaal bij uitstek om contact te maken met de kiezers. (Moens,2010:16) N-VA voelt een duidelijk verschil sinds de verkiezingsoverwinning. *“Hun opstelling is uiteraard veranderd naarmate we veel groter geworden zijn. Dat heeft een positieve en een negatieve kant. De positieve is dat wij veel makkelijker de media bereiken.”* (Overmeer) De keerzijde van de medaille is de hardere houding die de media aannemen: *“Als je kleiner bent en je hebt een uitschuiver, de kans dat het wordt opgepikt is minder groot.”* (De Bruyn) Dat onderstreept nog maar eens het belang van een gecoördineerd communicatiebeleid.

De voornaamste evolutie is een toename van de onderhandelingsmacht van N-VA ten opzichte van de media. Tv-programma's zijn nu ook tevreden als het niet Bart De Wever is die voor de partij komt spreken en parlementairen vinden de weg naar het journaal. Kortom: de contactlijnen tussen N-VA en de kiezer liggen binnen handbereik. In zijn presentatie tijdens de fractiedagen verwijst directeur De Zaeger naar deze evolutie als de sprong van 'media-aandacht zoeken' naar 'micro's onder de neus'. Die verschuiving is al langer aan de gang en evolueerde samen met de electorale kracht van N-VA. Ze bevat echter ook duidelijk een aantal valkuilen.

Daarbovenop is de inhoudelijke communicatie met de kiezer minder evident geworden door het electorale groeipad van de partij: *“Als je 10% kiezers hebt en je weet exact wat die denken is het heel makkelijk. Die lijken allemaal heel sterk op mekaar, denken hetzelfde en hebben dezelfde intuïties.*

Dan is het een fluitje van een cent om die te bedienen. Als je 30% kiezers hebt zou het wel eens kunnen dat er een zekere bandbreedte op dat profiel zit.”(De Wever)

Spelprogramma’s

Rond de deelname aan spelprogramma’s maakte de partij een gestage evolutie door. In 2002 schreef Geert Bourgeois het volgende: *“Onze mandatarissen doen niet aan politiek om de flauwe plezante uit te hangen op TV.”* (p.170) Ook Bart De Wever ondernam als partijvoorzitter stappen om de deelname van politici aan lichtere programma’s samen met andere voorzitters te stoppen. Tegenwoordig is De Wever een graag geziene gast in mediaformats van het lichtere type. *“BDW nodigt Dag Allemaal thuis uit aan de familietafel om met de kinderen een interview af te nemen. Veel verder kan je niet gaan in het toelaten van media in je privéleven. Dat was met Geert ondenkbaar.”* (De Bruyn)

Men kwam binnen de partij immers stilaan tot de vaststelling dat hun keuze onhoudbaar was. *“Als je koppig volhoudt, wordt je de enige die aan dat soort programma’s niet zou deelnemen. Daarmee straf je vooral uw eigen”*, merkt Overmeer op. Ook hier gaat het net zoals bij de toenemende media-aandacht om een ontwikkeling die al oudere wortels heeft. De verkiezingsoverwinning van 2010, begeleid door De Wever als voorzitter, neemt in de discussie een belangrijke plaats in. De verschuiving wordt namelijk binnen de partij ook als een succesfactor gepercipieerd. Volgens De Bruyn bepaalt de manier waarop je met persoonlijkheden omgaat deels je succes als partij. Zo werden impliciete grenzen getrokken met betrekking tot mediaoptredens. Intussen verschenen zowel Bracke als Peumans al in de Pappenheimers en publiceerde ‘Dag Allemaal’ een gezinsfoto van familie Homans.

Sociale media

De discussie rond sociale media is wel een recente ontwikkeling. De partij lijkt dit nieuwe communicatieplatform vooral als een bedreiging voor gestroomlijnde externe communicatie te zien. Zoals we in hoofdstuk 4.1.3. aanhaalden staat de partij voor ernstige uitdagingen in dat externe communicatiebeleid. Daarom stelde men een regeling op die een antwoord moest bieden op mogelijke risico’s. In de aanbevelingen voor medewerkers die we konden inkijken valt te lezen dat men geen commentaar met partijpolitieke inhoud mag posten, tenzij het over een lokale problematiek gaat. Als medewerker wordt je immers altijd beschouwd als een vertegenwoordiger van de partij. Opvallend is echter het verschil tussen medewerkers en parlementsleden.

Die laatsten werden ook attent gemaakt op de gevaren die sociale media, maar kregen minder strenge aanbevelingen. *“Parlementsleden hebben wel het recht van dat te doen. Je kan dat niet*

verbieden. Onze partij wil ook niet zeggen: gij zult niet twitteren. Dat werkt gewoon niet. (...) Dus de partij verbiedt het niet maar vraagt voorzichtigheid.” (De Bruyn)

4.3.2. Rekrutering

De mogelijkheid bestaat dat het verhoogde kiezerspotentieel de partij zal doen overgaan tot aanpassingen in haar rekruteringstechnieken. Het aanbod van verkiesbare plaatsen is namelijk sterk verhoogd na de verkiezingen van 2010. Dat zorgde bij de lijstvorming voor de verkiezingen voor de nodige problemen. *“Je krijgt plots 2-3 peilingen die u 25% geven. Dan begin je wel te denken, niet alleen die eerste 2-3-4 misschien 5 plaatsen, maar doorgaand tot 8-9 kunnen verkozen worden. Er zijn er dus ook een aantal mensen geweest waarvan noch zij noch wij verwacht hadden dat ze verkozen gingen zijn.” (De Zaeger)* Aangezien de tijd op dat moment beperkt was slaagde de partij er dus niet om de verkiesbare plaatsen volledig op te vullen met personen die men ook echt verkozen wilde zien.

Nochtans had de partij extra aandacht besteed aan het vinden van geschikte kandidaten voor de lijstvorming. Men ging actief op zoek naar waardevolle kandidaten, die men ook een interessante plaats op de lijst gaf. *“ Om er voor te zorgen dat niet alleen de goedwerkende partijmilitant een kans maakte om door zijn peers op de lijst gezet te worden, maar ook de nieuwkomers een kans maakten.” (De Zaeger)* Het is echter duidelijk dat het onverwacht sterke verkiezingsresultaat meer verkozen kandidaten heeft opgeleverd dan de partij kon opvangen via rekrutering. Het feit dat het om vervroegde verkiezingen ging maakte het proces nog vluchtiger. Men heeft sinds de verkiezingen echter nog niet de tijd gevonden om aan deze nieuwe realiteit ook een coherent nieuw rekruteringsbeleid te koppelen. Men kijkt wel uit naar opportuniteiten door het profiel van de nieuw ingeschreven leden in de gaten te houden. Vermoedelijk zal dat onderwerp opborrelen wanneer de partij de kans op nieuwe verkiezingen aanzienlijk acht. Momenteel focust men zich eerder op de omkadering van de verkozen parlementsleden in plaats van op het vinden van nieuwe kandidaten.

De rekrutering van werknemers heeft een evolutie meegemaakt. Er werd na de verkiezing voor het eerst met een extern bureau gewerkt. Zij verzorgden een CV-screening en een aantal logicatesten. De partij kon meteen aan de slag met een lijst van kandidaten die ook aan het profiel voldeden. In het verleden had N-VA die luxe niet : *“Vroeger hadden we een veel meer beperkte keuze inzake medewerkers. Dat is allemaal een zelfversterkend effect. Het bood weinig werkzekerheid en je zat ook met stigmatisering.” (Weyts)* Op dit vlak is er waarschijnlijk sprake geweest van een sluipende verandering naarmate de partij meer stemmen ging halen. De echte grote sprong kwam na het succes 13 juni 2010, toen het plots spontane sollicitaties begon te regenen.

Al 400 sollicitanten voor een job bij N-VA

De aantrekkelijkste werkgever van het moment? De Nieuw-Vlaamse Alliantie. De partij van Bart De Wever kreeg deze week al een **vierhonderdtal mails en brieven binnen van werkwilligen.**

'We zijn vijf dagen na 13 juni en de teller staat op 350', zegt Piet De Zaeger, directeur van N-VA en hoofd van het personeelsbeleid. 'Maar ook vóór zondag hadden we al een vijftigtal spontane sollicitaties binnen.'

In 2009 scoorde de partij 13,3procent, afgelopen zondag 27,8procent. Dat levert niet alleen 4,6miljoen euro per jaar extra op, voorzitter Bart De Wever mag ook aanzienlijk meer volk rekruteren. Met 27Kamerleden en 14senatoren hebben de Vlaams-nationalisten wettelijk **recht op 63 nieuwe parlementaire medewerkers.**

Bron: Het Nieuwsblad, 19 juni 2010, p.15

4.3.3. Diensten voor kandidaten

N-VA AAN HET WOORD

Fractiedagen luiden het parlementaire werkjaar in

Bij aanvang van het nieuwe politieke jaar organiseerde de N-VA in Brugge een verkenningsronde voor de parlementsleden en fractie-medewerkers.

Het driedaagse programma omvatte zowel reflectiemomenten omtrent het Vlaams-nationalisme en de Vlaamse identiteit, de visie van de N-VA op sociaal-economische dossiers en een sterkte-zwakke-analyse van de partij. Daarnaast kwamen ook praktische sessies aan bod die gericht waren op het dagelijkse werk van de parlementsleden en de fractie-medewerkers.



Bron: Nieuw Vlaams Magazine, augustus 2010, p. 20

De omkadering van parlementsleden is er materieel-logistiek, aan de hand van ICT-ondersteuning, maar ook inhoudelijk. Aangezien we in deze eerste vorm van ondersteuning geen veranderingen merken, focussen we ons verder op de inhoudelijke kadering. Op dit vlak werden zowel voor

parlementsleden als medewerkers initiatieven genomen. Zo organiseerde de partij een zomeruniversiteit, waarbij heel wat vormingen gegeven werden. Er waren de fractiedagen met allerlei lezingen, en de bedrijfsstages. (zie bovenstaand artikel) Voor de persoonlijke medewerkers van parlementsleden is er de "PM-academie". Duidelijke uitlopers van de vele nieuwe verkozenen in het federale parlement, aan wie de partij een duidelijk inhoudelijk kader wil bieden.

Dit alles moet er volgens Bart Van Camp voor zorgen het programma van N-VA overgedragen wordt. *"Veel mensen in onze eigen partij kennen ons verhaal onvoldoende. Onze fractiedagen bijvoorbeeld vullen wij op een heel pedagogische manier in, met heel wat externe sprekers en heel veel lezingen. Die geven een kader en doen die nieuwe parlementsleden beseffen in welke club ze zitten."* Uit Van Camps visienota blijkt dat hierin een rol voor de studiedienst weggelegd is: één van hun vijf taken is *'het zorgen voor kwaliteit en opleiding'* met de *'N-VA mandatarissen en fractiemedewerkers als doelpubliek'*. Het effect van deze vormingen mag echter niet overdreven worden. De PM-academie wordt niet door alle persoonlijk medewerkers als een verplichting ervaren. Zij hebben dikwijls een universitair profiel en vinden de huidige programmering niet uitdagend. Daardoor krijgen dergelijke initiatieven snel een bepamperend imago. Om de inhoudelijke omkadering succesvol te houden zal men in de toekomst het aanbod misschien beter op de noden moeten afstemmen.

We stotten tijdens de interviews ook op een andere dienst die men aan een beperkt aantal parlementsleden aanbiedt. *"We zijn nu eigenlijk bezig met het oplijsten van mensen die we prioritair met mediatraining kunnen helpen."* (De Zaeger) Volgens Overmeer gaat het over *"de mensen die al geregeld in de media komen en relatief nieuw zijn"*. Daarmee maakt men een selectie van politici bij wie de opleiding ook zal renderen.

4.3.4. Gelinkte organisaties

Volgens De Wever heeft N-VA op het vlak van bevriende organisaties een 'historische achterstand'. Traditionele partijen hebben duidelijke links met het middenveld en beschikken volgens De Wever over *'een netwerk van maatschappelijke organisaties die breed uitgebouwd zijn en hen kunnen voeden met voorstellen'*.

Sinds de verkiezingsoverwinning voelt men wel een duidelijke verschuiving in de houding van organisaties. *"Op hun prioriteitenlijst zullen wij vroeger misschien nummer 10 geweest zijn terwijl we nu wel in de top drie zullen geschoven zijn."* (De Zaeger) De partij ontwikkelde dan ook relaties met Voka, Unizo, de Boerenbond, het VBO en de gezinsbond, maar ook met minder traditionele organisaties zoals Bond beter leefmilieu, Test-Aankoop en Amnesty International. Volgens Van Camp blijft het momenteel toch moeilijk om *'dedicated verbonden te blijven'*. *"Die organisaties hebben*

vaak geen clou van wat politiek is. Ze komen te laat met informatie, weten niet wat er op dat moment relevant is en op tafel ligt. Komen dan met voorstellen die geen verf pakken.” (Van Camp) Bij het uitwerken van deze relaties zal een belangrijke rol weggelegd zijn voor de studiedienst. De instroom en politieke aanwending van kennis is dan ook één van de basisopdrachten van de tandem Clémer-Van Camp.

4.3.5. Opiniepeilingen

Sinds de Vlaamse verkiezingen van 2004 die N-VA in kartel met CD&V trotseerde, maakt de partij bij elke verkiezing gebruik van de post-electorale analyse van TNS-Dimarso. Oorspronkelijk werd het door CD&V aangeboden, na de breuk in het kartel werd het op eigen krachten aangekocht. Men is van plan dezelfde werkwijze te behouden.

4.3.6. Nieuwsbrief

De digitale nieuwsbrieven die N-VA verstuurt, namen duidelijk toe in hoeveelheid. Dat heeft duidelijk te maken met het verhoogde aantal parlementsleden die actief zijn. De woordvoerders pikken dan ook vaker dan in het verleden interessante dossiers op uit de grotere fracties. De inhoud van het ledenmagazine werd wat uitgebreid net voor de electorale overwinning: naast een update van de visuele vormgeving werden er ook nieuwe rubrieken toegevoegd. Volgens de editie uit mei 2010 zal deze herschikking *‘het werk van de parlementsleden extra onder de aandacht brengen’*.

4.4. Fysieke middelen

Partijsecretariaat

In volle verkiezingstijd verhuisde de partij naar een nieuw gebouw. De verhuis was echter niet ingegeven door de verhoopde verkiezingsoverwinning op 13 juni, maar door de groei die de partij na de Vlaamse verkiezingen van 2009 doormaakte. Het gebouw had een aantal voordelen, waaronder een huuroptie op andere verdiepingen. Dit bleek al snel nodig, gezien de verkiezingsuitslag van 2010. De partij ook haar intrek in de onderliggende verdieping, die in mei 2011 afgewerkt werd. Naast de studiedienst zullen er ook een aantal andere secretariaatsmedewerkers gehuisvest worden.

N-VA AAN HET WOORD



Verhuis

28 mei.
De partij verhuist haar secretariaat van het statige herenhuis in de Liefdadigheidsstraat naar een ruim en modern kantoorgebouw in de Koningsstraat. De klus wordt ondanks de verkiezingsdrukke op één weekend geklaard.

Bron: Nieuw Vlaams Magazine, juni 2010, p. 20

Technologie

Men bouwde een digitaal netwerk genaamd 'extranet' uit, dat gebruikt wordt voor het delen van gegevens voor de federale regeringsonderhandelingen. De leden van de onderhandelingsteams behoren immers tot verschillende entiteiten binnen de partij en werken niet in dezelfde gebouwen. Op termijn zou dit platform moeten uitgroeien tot "*een heus intranet binnen de partij*". (Van Camp)

4.5. Conclusie: terugkoppeling naar de hypotheses

Op basis van het werk van Bolleyer stelden we een eerste reeks hypotheses op die een toegenomen coördinatie tussen secretariaat en federaal parlement en binnen de parlementaire fractie voorspelden. Bij een analyse van de structurele veranderingen binnen de partij stellen we vast dat deze voorspellingen slechts een beperkt deel van de aanpassingen bestrijken. Het is duidelijk dat er intern meer gecoördineerd wordt binnen de fractie en dat de rol van de fractiesecretarissen daardoor belangrijk geworden is. Er is nu ook meer overleg tussen het secretariaat en de fractie en in het DB+ komen de topniveaus van deze geledingen samen. Maar als je kijkt naar de samenstelling van dit orgaan merk je dat de veranderingen breder zijn. Ook de Vlaamse fractie en de Vlaamse kabinetten zijn er vertegenwoordigd. De uitgebreide federale fractie lijkt een *spillover* veroorzaakt te hebben doorheen de hele partijstructuur. Het werd de aanleiding om het organogram als geheel te gaan hertekenen en de verschillende publieke gezichten van de partij meebeslissingsrecht te verlenen. Deze nieuwe machtsverhouding werd uitgetekend in de matrixstructuur.

De specialisatie binnen de fracties door het toegenomen aantal parlementsleden zou dan weer tot de ontwikkeling van een breder ideologisch profiel en de aanwerving van een groep nieuwe medewerkers leiden. Dat laatste leidde tot een zekere professionalisering van het aanwervingproces van de partij, dat nu in de eerste fase uitbesteed werd aan een extern bureau. Ook de inhoudelijke verbreding is een feit. Van Camp duidde de Kamer aan als '*een plaats waar dagelijks inhoudelijke beslissingen genomen worden*'. Die bevinden zich uiteraard op de verschillende domeinen waarbinnen de parlementsleden actief zijn. Door hun grote aantal zijn de domeinen heel breed geworden, wat tot de ontwikkeling van nieuwe standpunten (dus: ideologische verbreding) leidt. Ook op dit gebied zien we dat de voorspellingen minder ver gingen dan de realiteit. We hielden immers geen rekening met de specialisatie die ook bij de woordvoerders optrad als antwoord op het grotere aantal parlementsleden. De nood aan expertise rond de parlementsleden die Bolleyer beschrijft komt wel mooi overeen met de realiteit van de vele opleidingen die de partij parlementsleden en medewerkers aanbiedt.

Bij twee van onze extra hypotheses sloegen we de bal enigszins mis. We gingen er van uit dat de uitgebreide federale fracties het partijbestuur te groot zouden maken. Dat is gedeeltelijk waar, aangezien het hervormde bestuur minder leden telt. Het werd echter duidelijk dat de hervorming het resultaat was van een ouder probleem: het feit dat de inclusie van alle parlementsleden er voor zorgde dat echte besluitvorming niet meer mogelijk was en de vergadering eenrichtingsverkeer werd. Geen nieuw probleem, want deze evolutie verliep samen met de groei van de partij. Vroeger waren alle parlementsleden ook automatisch toppolitici. Geert Bourgeois was gedurende een periode zelfs de enige vertegenwoordiger in het federale parlement. Het probleem was al zichtbaar in 2009 maar culmineerde wel bij de verkiezingen van 2010. Het ingezette veranderingsproces werd als een hefboom gebruikt om ook dit euvel te verhelpen. Ook de wortels van de verhuis van het partijsecretariaat waren al aanwezig in 2009. Net zoals bij het aangepaste partijbestuur werd het probleem versterkt door de verkiezingsresultaten in 2010, wat tot de intrek in een extra verdieping leidde.

Voor de uitbouw in de studiedienst werd inderdaad gebruik gemaakt van de vrijgekomen middelen sinds de verkiezingsoverwinning, maar op een andere manier dan we verwachtten. De door het federale parlement aangeboden personeelsstatuten werden gehanteerd om het personeel te betalen, niet de algemene dotatie die aan de partij wordt bezorgd op basis van de verkiezingsresultaten.

Voorts was er nog een reeks veranderingen die niet door de hypotheses werd opgevangen. De ontwikkeling van richtlijnen rond sociale media en de toegenomen media-aandacht, bijvoorbeeld. Ook de lokale strategie die de partij voert richting 2012 door de uitbreiding van het aantal bewegingsverantwoordelijken om haar electorale sterkte ook in steden en gemeenten te verankeren, hadden we niet voorzien. De lokale dimensie laten we echter vallen. Onze tweede onderzoeksvraag is er namelijk op gericht om de opgesomde veranderingen in twee gezichten van de partij (*central* – en *public office*) te verklaren.

Onderzoeksvraag 2: de oorzaken van verandering

5. Analyse kader en methode

Dankzij de empirische resultaten die we in het vorige hoofdstuk voorstelden kennen we de verschillende veranderingen die zich in de partij voorgedaan hebben. Het doel van de tweede onderzoeksvraag is om een verklarend kader rond deze gegevens uit te werken. Wat zijn de achterliggende motieven in dit verhaal? Zijn de beschreven evoluties enkel aan de verkiezingsoverwinning van 13 juni 2010 te wijten? Wij trachten een waarheidsgetrouw beeld te schetsen van de oorzaken die het veranderingsproces uitlokten. Hieronder vind je een overzicht van de aanpassingen die we trachten te verklaren.

Partijstructuur	Nieuwe diensten	Uitgebreide diensten
Hervormd partijbestuur	Oprichting studiedienst	Communicatiedienst
Uitgebreid dagelijks bestuur		Fractiemedewerkers
Matrixstructuur		Dienst lokaal beleid
		Woordvoerders

Nieuwe posities	Uitbreiding actieradius	Fysieke hulpmiddelen
Personeelsverantwoordelijke	Regels sociale media	Verhuis en uitbreiding secretariaat
Ombudsvrouw	Mediatraining	Extranet
Extra krachten administratie	Kennismanagement	
	Personeelsbeleid	

Figuur 20: overzicht aanpassingen N-VA

De eclecticische aanpak die we aan deze verklarende onderzoeksvraag koppelen werd al in hoofdstuk 2.2. geïntroduceerd. We gaan bewust op zoek naar verklaringen naast de verkiezingsoverwinning van 2010. Om een tunnelvisie te vermijden combineren we de verschillende theorieën rond partijverandering, die ruim werden toegelicht in het literatuuroverzicht. Uit de vier theorieën die we opdiepten, verzamelden we alle factoren die volgens de verschillende auteurs een bepalende rol spelen bij partijverandering. Deze factoren groepeerden we aan de hand van de classificatie van Verstraete. (zie figuur 20)

Interne factoren	Partijgebonden, externe factoren	Niet-partijgebonden, externe factoren
Leiders & hervormers	Competitieve situatie	Sociaal-economische setting
Verandering samenstelling dominante coalitie	Externe schok op partijdoelstelling	Politieke Cultuur
Verandering leiderschap	Performance stimulus: verwachting & resultaat	Politieke instituties
Verandering dominante fracties		Periodieke stimulus
Aanwezigheid fracties (rem)		Fragmentatie partijsysteem
Mate institutionalisering		
Accidentele stimulus		

Figuur 21: overzicht verklaringen uit literatuur, ingedeeld volgens classificatie Verstraete

De opbouw van dit hoofdstuk volgt dat schema. In drie hoofdstukken bespreken we de factoren uit bovenstaand schema die volgens onze respondenten een verklaring voor de veranderingen bij N-VA. We beginnen met de interne factoren, daarna volgen de externe factoren, onderverdeeld in een groep partijspecifieke factoren en een groep factoren die alle partijen beïnvloed. Sommige factoren in het bovenstaande schema vertonen onderling een duidelijke link of overlappen elkaar gedeeltelijk. Dat heeft te maken met het feit dat het om de verzamelde verklaringen uit 4 theorieën gaat, die overeenkomstige concepten op verschillende wijze operationaliseren. Dat is onder andere het geval met de interne politieke machtsverhoudingen: de link tussen de partijleider, de dominante coalitie en fracties binnen de partij ligt voor de hand. Dergelijke overlappende onderwerpen worden samen besproken.

Vooraleer we de empirie gaan toetsen aan de theorie maken we eerst een aantal inschattingen over de resultaten die we mogen verwachten. Dat maakt de verbinding met ons theoretisch kader duidelijk en eenvoudiger. Wanneer we deze verklarende factoren aan de hand van onze case hebben uitgewerkt, koppelen we terug naar de hypothesen die geformuleerd werden. De empirische gegevens die we voor deze onderzoeksvraag gebruiken zijn dezelfde. De voor- en nadelen van onze aanpak zijn hier uiteraard gelijklopend met diegene die we bij de vorige onderzoeksvraag bespraken.

5.1. Hypothesen

De eerste hypothesen die we voorstellen hebben betrekking op de verhouding tussen de verschillende groepen factoren die verandering veroorzaken en volgen de lijnen van het bestaande theoretische werk.

- De verklarende factoren zullen zowel binnen als buiten de partij liggen.

-Externe, niet-partijgebonden factoren vormen geen verklaring voor de huidige veranderingen bij N-VA gezien ze vooral op lange termijn een effect hebben.

We hebben echter ook het vermoeden dat de resultaten die de analyse zal opleveren op een aantal vlakken zal afwijken van de inschattingen die men doorgaans maakt in de literatuur rond partijverandering.

-Het zal moeilijk zijn om een hoofddoelstelling voor N-VA te identificeren. De visie van Bolleyer, die van een 'triad of votes, office and policy' spreekt is een meer realistische inschatting. De partijdoelstellingen van N-VA zullen uitbreiden en een nieuw evenwicht opzoeken, gezien de nieuwe situatie waar de partij zich in bevindt.

- Eerder dan een felle interne strijd tussen fracties is het de huidige dominante coalitie die de aard van de veranderingen bepaalt. Die staat sterk dankzij de goede verkiezingsresultaten.

- Institutionalisering vormt geen echte remmende factor voor onze case, want N-VA beschikte voor de veranderingen nog niet over een uitgebouwde organisatie.

6. Empirie

6.1. Interne factoren

6.1.1. Partijleider

Ondanks De Wevers populariteit is zijn voorzitterstijl niet gebouwd op een individuele machtspositie. Naar eigen zeggen investeert hij *"enorm veel tijd in het raadplegen van mensen, hen proberen te overtuigen en het consensueel nemen van beslissingen"*. De voorzitter vertoont in de eerste plaats bekommernis voor de staat waarin de partij zal achterlaten: *"Ik denk dat een politiek boegbeeld zichzelf als een rentmeester moet beschouwen, niet als de eigenaar. De bedoeling van een rentmeester is om dat aan zijn opvolger zo goed mogelijk en liefst uitgebreid door te kunnen geven."* Deze visie impliceert volgens De Wever een beperkte persoonlijke ambitie: *"De essentie van politiek kan niet zijn om met uw stemmenaantal uzelf te laten doorwegen."* De Zaeger merkt op dat het hier niet alleen om een bewuste keuze qua besluitvorming gaat, maar dat de voorzitter *"die bevestiging ook persoonlijk nodig heeft"*. Anderzijds beseft hij volgens De Bruyn ook wel dat die bevestiging alleen niet genoeg is. *"Alleen ja-knikkers en mensen die hetzelfde denken is niet goed. Maar Bart is intelligent genoeg om te weten dat je daarmee alleen er niet komt. Je hebt ook wel mensen nodig die daar haaks op staan. Wel op voorwaarde dat je een element deelt: loyaliteit."*

Deze filosofie wordt weerspiegeld in de besluitvormingsstructuur van N-VA. Recent is er bijvoorbeeld de vorming van het DB+, waar beheertechische en politiek-strategische dossiers besproken worden. Daarbovenop heeft de voorzitter al enkele jaren de gewoonte zijn beslissingen af te toetsen in klankbordgroepen waarin de toppers van zijn partij vertegenwoordigd zijn. Vroeger was er de Reflectiegroep, later ontstond de Strategiegroep. Onlangs werd deze ook opgedoekt en vervangen door 'De vrienden van de voorzitter'. De samenstelling vind je op figuur 21.



Figuur 22: samenstelling 'Vrienden van de voorzitter'

Ten opzichte van de Strategiegroep werden Theo Francken en Karl Vanlouwe gelost. In de media verklaarde men dit door naar perslekken te verwijzen. (Zie artikel)

Strategogroep N-VA bestaat even niet meer

Bart De Wever heeft de groep vertrouwelingen met wie hij alle beslissingen en alle stappen in de regeringsonderhandelingen aftoetst, voorlopig opgeheven. 'Ik had ze gewaarschuwd', zegt Bart De Wever. 'Ik roep ze niet meer samen omdat er lekken zijn. Het heeft helemaal niets te maken met interne ruzies.'

De Strategogroep telde oorspronkelijk negen mensen en groeide aan tot **13 mensen** (directeur **Piet De Zaeger**, woordvoerder Jeroen **Overmeer** en staflid Bart **Van Camp**, Liesbeth **Homans**, de parlementsvoorzitters Jan **Peumans** en Danny **Pieters**, de Vlaamse ministers Philippe **Muyters** en Geert **Bourgeois** en de overige lijsttrekkers als Jan **Jambon**, Ben **Weyts**, Theo **Francken** en Siegfried **Bracke**). Volgens de N-VA-woordvoerder was de voorbije weken de **noodzaak om samen te komen met de Strategogroep ook een stuk minder dringend**, omdat intussen het politieke jaar weer volop op gang is en de meeste zaken bediscussieerd worden op **het (uitgebreidere) partijbestuur**.

Bron: De Standaard, 16 november 2010, p. 3

Onze inschatting is dat De Wever intern een duidelijk signaal gaf aan de leden door het functioneren tijdelijk stop te zetten. De nieuwe samenstelling die ontstond lijkt geen rekening te houden met de herkomst van de perslekken. *Of the record* bevestigde men ons immers dat er duidelijke aanwijzingen waren dat de gelekte informatie afkomstig was van een politicus die nog steeds in de groep zit. De verklaring hiervoor ligt volgens ons in de gewijzigde context waarbinnen de klankbordgroep opereert. De Strategogroep werd in het leven geroepen om de campagne- en verkiezingstijd op te volgen, waardoor alle lijsttrekkers opgenomen werden. Deze samenstelling werd minder relevant toen het politieke bedrijf opnieuw op volle toeren ging draaien, waardoor de voorzitter enkel de toppers overhield.

Opvatting verantwoordelijkheid: extern leiderschap

De Wever heeft een uitgesproken mening over zijn positie binnen de politieke scene. *“De boog tussen de ethiek van uw overtuiging en de ethiek van uw verantwoordelijkheid, om het met Max Weber te zeggen, moet juist gespannen staan. Wat je ziet is dat die spanning wel eens onder druk komt bij politici die geplebisciteerd worden. De ethiek van de verantwoordelijkheid weegt door in hun ogen.”* Dit is een afweging die hij niet wil maken. *“Al mijn voorgangers hebben vroeger met enthousiasme (Verhofstadt) of met heel veel dramatiek (Leterme) die bocht gemaakt. Daarbij zeggen ze: ik kan mijn overtuiging niet inwisselen voor verantwoordelijkheid, maar ik ga het toch doen. In de*

geschiedenis zijn we de eerste Vlaamse partij die zegt: we denken er nog niet aan.” Die visie op zijn rol binnen de partij heeft een aantal implicaties voor zijn positie als vertegenwoordiger van N-VA.

De Wever is zich als historicus terdege bewust van de unieke positie waarover hij sinds 13 juni 2010 beschikt. Hij ervaart ze dan ook als een verpletterende verantwoordelijkheid. *“Hij heeft enorm schrik, dat heeft hij mij al meerdere keren gezegd, om in die historische context beslissingen te nemen die op middellange en lange termijn nefast zijn.”* (De Bruyn) In ‘Het Koekoeksjong’ beschrijft Ivan De Vadder hoe De Wever zich al in 2007 bewust is van de cruciale positie die hij tijdens onderhandelingen inneemt. *“Ik heb er afgelopen jaren alles in geïnvesteerd om exact op het punt te staan waar ik nu sta, zijnde mee in de chauffeurszetel met een hand op het stuur. Dus is mijn rol die van de man met het koordje.”* (2008:258) Trekt men te hard aan het koordje om een staats hervorming af te dwingen verspeelt een historische kans. Trekt men niet hard genoeg krijgt men geen beweging in de zaak. Nu De Wever alleen achter het stuur zit is die verantwoordelijkheid nog stukken groter geworden.

Deze opvatting van verantwoordelijkheid is gelinkt met de interne machtspositie van de voorzitter. *“Je ziet dat politieke boegbeelden die hun partij opstuwen vaak leiden aan het syndroom dat hun persoon en het partijpolitic belang in hun hoofde begint samen te vallen. Dat is een zeer gevaarlijke evolutie. Die partij gaat dan op en onder met die figuur. Zo’n partijen worden opgestuwd, maar vervolgens ook geconsumeerd door die figuur.”* (De Wever)

Uit de pers

'En nu moet ik mezelf overbodig maken'

“Voor mij is dit vooral een interne peiling over de koers van het afgelopen jaar. Samen met de **peiling van de VRT/De Standaard** is dat twee keer goed nieuws. **Ondanks de aanhoudende kritiek keert de publieke opinie zich niet tegen ons**, integendeel. En de leden zijn nog altijd tevreden.” Maar er zit wel een **lijn in dat voorzitterschap**. Het eerste mandaat was vooral gewijd aan het overleven van de partij en haar ideeën. Tijdens de tweede termijn konden we daar de vruchten van plukken. En **nu is er een derde mandaat om dat allemaal te consolideren**. Ironisch genoeg betekent dat vooral mezelf overbodig maken.

'Ja, ik wil het er nog een keer allemaal uitpersen, maar tegelijk wil ik **niet de fout maken die veel politici maken door te lang door te gaan en alles te domineren**. In mijn tuin heb ik **een eeuwenoude beuk en een al even oude plataan** staan. Twee gigantische bomen, maar totaal verschillend. Onder die beuk groeit niets, als die dood gaat, dan laat die een woestijn achter. Onder de plataan kan wel van alles groeien. Ik wil als politicus toch eerder zo'n plataan zijn.

Bron: Het Nieuwsblad, 21 maart 2011, p.14

Een beeld dat de voorzitter graag gebruikt om aan te duiden hoe hij die kwestie aanpakt is dat van de plataan en de beuk. *“Ik heb recent een huis gekocht met een tuin en daar staan een plataan en een beuk, beiden 300 jaar oud. Een plataan permitteert dat er rond hem veel groeit. Een beuk vernietigt de hele omgeving in de zin dat er niets groeit.”* Die visie wringt wat met de heersende perceptie bij een aantal waarnemers (zoals die van Devos in onderstaand artikel), die claimen dat de matige De Wever liever toegaven zou willen doen dan de radicale kaders binnen zijn partij.

Uit de pers

'Ze willen het wel, maar ze kunnen het niet'

Als de N-VA maar één lid had, namelijk Bart De Wever, dan zou de kans op een akkoord zeer sterk stijgen. Maar **de voorzitter altijd volgen**, zelfs als je het niet met hem eens bent, zoals dat in andere partijen vaker gebeurt, dat **kan bij de N-VA nog niet**.

Bron: Knack, 9 maart 2011, p. 10

De discussie over De Wevers rol leidt ons naar de klassieke opvatting over de partijleider binnen de Belgische consensusdemocratie. Binnen dat model, beschreven door Lijphart, is er een cruciale rol weggelegd voor de politieke elites in de besluitvorming tussen de verschillende bevolkingsgroepen. *“Als een pact gesloten was kwamen de makers ervan naar buiten en verkochten het aan hun troepen.”* (2009:191), schrijven Huyse en Bouveroux.

Die rol wordt niet aanvaard door De Wever. Zijn interpretatie van de geschiedenis verschilt dan ook van de bovenstaande. *“We hebben jarenlang een Vlaams premier gehad, hun stelling is altijd geweest dat de Vlaamse stemmentrekker werd ontvangen en dat men zei: jij mag premier worden, maar dan zul je ons programma uitvoeren. Je komt er altijd bekaaid uit, de partij van de premier komt er bijzonder bekaaid uit.”* Volgens De Wever is het dus vooral de premier, traditioneel een Vlaams politicus, die deze evenwichtsoefening moet doen. Het is natuurlijk niet zo dat de partij absoluut geen toegevingen wil doen op haar programma om de stap naar verantwoordelijkheid te zetten. Maar de lat moet voor De Wever aanzienlijk hoger liggen.

Net daarom bood hij Di Rupo dan ook het premierschap aan. *“Dat spelletje eens omdraaien. Hebben jullie zin om de premier te leveren? Dat kan. Want ik heb een belangrijke vraag die misschien in uw gemeenschap moeilijk zal vallen, maar jij kan die in uw gemeenschap eens gaan verdedigen en verkopen.”* De compatibiliteit tussen De Wevers opvatting van verantwoordelijkheid en het klassieke Belgische consensusmodel is een interessante discussie, maar we hebben niet de ambitie om ze hier

op te lossen. We komen terug op deze problematiek wanneer we de voor – en nadelen van regeringsdeelname bespreken in hoofdstuk 6.2.2.

De ideoloog

Hoewel een aantal partijleden vinden dat hun voorzitter te weinig aandacht voor de organisatiestructuur heeft, kan dat allerm minst gezegd worden op inhoudelijk-ideologisch vlak. *“Het is ook omdat dat de vaste overtuiging is die vooral bij Bart leeft om er de partij van te maken die hij er van wil maken. Een volkspartij.”* (Van Camp) Dat betekent volgens De Wever ideologische uitbreiding: *“Het aanbod dat je aan de kiezer doet moet door hem gepercipieerd worden als tegemoetkomend aan zijn sociale agenda. Daarbij is het sociaaleconomische belangrijk, het institutionele, het levensbeschouwelijke.”* (zie artikel) Een louter communautair programma past niet binnen die strategie. *“Je zegt dat Vlaanderen autonoom moet zijn, maar op zichzelf heeft dat geen enkele waarde. Dat is ‘waarden-loos’. Je moet aan uw kiezer uitleggen waarom dat een goed idee is voor hem.”* (De Wever) Op dit vlak drukte de voorzitter een duidelijke stempel op de partij en hij is van plan om daar verder in te gaan. Ook de andere N-VA’ers zijn overtuigd van deze noodzaak. Ben Weyts, niet bepaald gekend voor zijn verwaarlozing van het communautaire thema, zegt het volgende: *“Ons communautaire discours is natuurlijk zeer instrumenteel. Dat dient altijd tot een bepaalde autonomie, maar vooral om met die autonomie ook iets te doen op Vlaams niveau.”*

Uit de pers

'Ze willen het wel, maar ze kunnen het niet'

Behalve een nationalistische is het ook een **rechts-conservatieve partij**. En daar is zeker ruimte voor in Vlaanderen, zo'n partij boort de Vlaamse onderstroom aan. Dat **conservatieve lijkt me duurzamer voor de toekomst van N-VA dan het nationalisme**. Dat zal slijten. N-VA moet zich ook **voorbereiden op een toekomst zonder De Wever**. Op dit moment is hij in Vlaanderen een icoon. Hij is en blijft een magistraal politicus, maar ooit brengen zijn tegenstanders hem terug tot menselijker proporties.

Bron: Knack, 9 maart 2011, p. 10

Via zijn wekelijkse column in 'De Standaard' zet De Wever regelmatig inhoudelijke lijnen uit voor zijn partij. *"Er is niemand in Vlaanderen die er aan denkt om dat enkel als een standpunt van BDW te zien, dat wordt meteen het standpunt van de partij. Dat heeft in het verleden al meer dan eens tot wenkbrauwengefrons geleid. Hij tast daar soms toch wel de grenzen af. Op die manier zijn er toch wel al wat standpunten verschoven of vastgelegd."*(De Bruyn)

Dezelfde dynamiek ontstond rond de deelname van politici aan lichtere mediaformats. We verwezen in hoofdstuk 4.3.1. al naar de verschuiving die bij N-VA op dit vlak plaatsvond. Bepalend voor deze evolutie was vooral de persoonlijke shift bij De Wever. De Wever stuurde ooit nog een brief naar de andere partijleiders om het fenomeen aan banden te leggen. Het initiatief leverde niets op, wat De Wever tot denken aanzette. *"Achteraf bekeken kan je zeggen dat zij gelijk hadden want wij hebben ons daaraan aangepast. Dat is bij Bart geleidelijk gegaan. En dat initiatief is toch vooral van Bart zelf gekomen."* (De Bruyn) Op die manier zette De Wever ook op het vlak van deelname aan spelprogramma's een nieuwe standaard voor de partij.

Politieke dekking veranderingen

Ook in het veranderingsproces is De Wevers rol cruciaal. Hij beschouwt zijn voorzitterschap als een soort cyclus: *"Ik heb die partij samen met anderen mee opgericht. Ik denk dat ik een grote rol heb gespeeld in het ideologisch vormgeven van die partij. Vervolgens in het electoraal opstuwen van de partij. Als ik zou kunnen afronden met het consolideren van al het voorgaande werk is dat de mooiste carrière die je kan maken."* De consolidatie van de nieuwe positie van de partij staat momenteel dan ook hoog op zijn prioriteitenlijstje. De legitimiteit waarover hij dankzij goede verkiezingsresultaten (zie artikel) beschikt wendt hij aan om die veranderingen te verwezenlijken. Dat kan je lezen in zijn kandidaatstelling voor de herverkiezing als voorzitter die op 19 maart 2011 plaatsvond.

Uit de pers

Le parti, c'est Bart De Wever

Bijna 95 procent van de N-VA-kiezers die een voorkeurstem uitbrachten, stemde op Bart De Wever. Waar de N-VA-kiezer de kans kreeg, stemde hij massaal op de N-VA-voorzitter. **Nooit vielen een partij en zijn voorzitter zo samen als op 13 juni.**

Het was al **af te leiden uit de verkiezingsuitslag** voor N-VA: 27,8 procent van de stemmen in de Kamer, waar partijvoorzitter Bart De Wever niet op de lijst stond. Bijna **vier procent meer (31,7 procent) op de senaatslijst**, die getrokken werd door De Wever zelf.

Bron: De Standaard, 19 juni 2010 ,p. 7



Intentieverklaring door Bart De Wever als kandidaat-voorzitter

Brussel, 28 januari 2011

Aan de leden van de N-VA

Waarde partijgenoot,

Vandaag schrijf ik u niet als voorzitter, maar als kandidaat-voorzitter. Want als u dit wenst, wil ik de N-VA door de volgende fase in haar ontwikkeling loodsen.

Het is een aanbod geformuleerd vanuit een plichtsbesef. Ik zie immers drie belangrijke uitdagingen op ons afkomen. Die uitdagen wil ik collegiaal aangaan, samen met het nieuw te verkiezen partijbestuur.

- **Een eerste uitdaging is om de partij politiek zo zwaar mogelijk te laten wegen als de drijvende kracht van verandering.** Meer dan een miljoen Vlamingen stemden N-VA omdat ze beseffen dat het nu hoog tijd is om deze staat grondig te hervormen en de deelstaten te responsabiliseren, budgettair de tering naar de nering te zetten en ook op het vlak van migratie en justitie orde op zaken te stellen. Die politieke verantwoordelijkheid moeten we als partij blijven opnemen.
- **Op korte termijn de nationale werking van onze sterk gegroeide partij consolideren is een tweede belangrijke uitdaging.** Onze fracties in Kamer, Senaat en Vlaams Parlement tellen heel wat nieuwe en beloftevolle parlementsleden. Die talenten laten ontwikkelen is een opdracht die ik samen met de fractievoorzitters wil opnemen. Ook de professionele omkadering van de partijwerking is fors versterkt, maar zo'n machine vergt blijvende aansturing door het dagelijks bestuur.
- **Een derde en laatste uitdaging is de partij klaarstomen voor de provincie- en gemeenteraadsverkiezingen van 2012.** Deze indrukwekkende oefening is al gestart, maar de inspanning moet volgehouden worden. De lokale verankering van de N-VA verzekert immers de toekomst van onze partij op langere termijn.

Vanuit het plichtsbesef dat de aanpak van deze uitdagingen enige ervaring vergt, stel ik me opnieuw kandidaat.



Met positieve energie,

Bart De Wever
Uw kandidaat-voorzitter

Bron: Nieuw Vlaams Magazine, februari 2011, p.21

“Hij is eigenlijk een motivator. Als daar een beslissing genomen is moet hij ook de politieke dekking daarvan geven.’ Kijk mensen, we hebben hier een plan van aanpak hoe we de volgende maanden en jaren gaan werken. Ik nodig iedereen uit om mee die tocht aan te vatten.” (De Zaeger)

6.1.2. Machtstructuur binnen N-VA

Dominante coalitie

Het is duidelijk dat de groep rond De Wever over heel wat legitimiteit beschikt binnen de partij. Zowel de kiezer als de leden van N-VA vormen de basis voor die machtspositie. In de pers duiken regelmatig verwijzingen op naar wie tot deze kring van intimi gerekend kan worden. Steevast duiken de stafleden (Overmeer, De Zaeger en Van Camp) en De Wevers ex-secretaresse Homans (huidige Senaatsfractievoorzitter) op. Drie van hen zijn ex-studiegenoten van de voorzitter en komen uit het Antwerpse. Het vertrouwen binnen deze kring wordt hoog ingeschat. Volgens De Bruyn is een dergelijke kring noodzakelijk om te functioneren als voorzitter. *“Een voorzitter heeft inderdaad een 2-3 mensen nodig waar hij op kan terugvallen. Die hem meteen begrijpen, die hij echt vertrouwt, dat is essentieel.”* Bovendien zitten er een aantal mensen in de groep met al heel wat kilometers op de teller, wat op de nodige kennis en ervaring oplevert.

Uit de pers

N-VA-guerrillacel tegen PS-oorlogsmachine

Als **rechterhand** naast De Wever duikt steevast **Liesbeth Homans** op. (...) Beiden **studeerden geschiedenis aan de KU Leuven** en De Wever trok Homans mee in de Vlaams -nationale beweging. Als schaduw is er **partijwoordvoerder Jeroen Overmeer**. (...) Overmeer is de rustbrenger rond De Wever; hij schermt zijn baas af voor de steeds aanzwellende druk van de media en blijft bijna altijd rustig. Ondanks zijn CD&V-verleden is hij volwaardig **deel van de kring intimi**.

De Wever is geen manager, daarvoor heeft hij **Piet De Zaeger, directeur** van N-VA. In die hoedanigheid voert De Zaeger het personeelsbeleid van de partij, beheert hij het geld en is hij ook nog hoofdredacteur van het Nieuw Vlaams Magazine, het partijblad. Tussendoor **toetst De Wever met hem de grote strategische lijnen af**. Net als Homans kent De Wever zijn directeur van zijn studententijd. Voor de **grote inhoudelijke adviezen** komt De Wever ook erg snel uit bij **Bart Van Camp**, de inhoudelijke coördinator van N-VA. (...) Net als De Wever, De Zaeger en Homans is Van Camp een historicus. De vier **kennen elkaar uit hun studententijd**, ook al studeerde Van Camp als enige in Gent.

Bron: De Standaard, 16 juni 2010, p.6

Wil dat zeggen dat enkel De Wevers persoonlijke kennissen in aanmerking kwamen voor die posities? Dat moeten we toch nuanceren. De Bruyn, ex-woordvoerder van de voorzitter is het levende bewijs van het tegendeel. *“In dat opzicht ben ik zelf een vreemde eend in de bijt. Men kende mij uiteraard, maar ik had tot dan nog nooit voor de partij gewerkt. Ik had ook niet samen met Bart gestudeerd.”* De vervanger voor De Bruyn bleek ook niet aan dat profiel te voldoen. Overmeer werkte eerder zelfs

voor de studiedienst van CD&V. Deze dominante coalitie lijkt daarmee een zekere openheid tegenover nieuwkomers te vertonen. De Zaeger werd al aangenomen op het VU-secretariaat voor De Wever enige rol van betekenis speelde in de partij. De kring rond de voorzitter lijkt eerder organisch tot stand gekomen te zijn dan daar geplaatst te zijn door De Wever zelf. Diezelfde openheid merk je ook wanneer je andere sleutelfuncties bekijkt. Het nieuw verkozen dagelijks bestuur kent een regionale spreiding.: Duméry komt uit West-Vlaanderen, Gryffroy uit Oost-Vlaanderen en Weyts uit Vlaams-Brabant. Over het algemeen zie je een onevenwicht in het voordeel van het Antwerpse, maar er zijn tegelijk genoeg aanwijzingen dat de interne partijcompetitie voor de hoge regionen in de partij openheid vertoont.

Er zijn nog andere redenen om de macht van de 'De Wever clan' te relativiseren. Zo zorgt de consensuele voorzittersstijl ervoor dat De Wevers macht beperkt wordt. Hoewel De Bruyn opmerkt dat de retorische talenten van De Wever regelmatig effect hebben op de besluitvorming in het partijbestuur ligt dat volgens hem een pak moeilijker bij informeel toeverleg in reflectiegroepen zoals de 'Vrienden van de voorzitter'. *"Als Bart zijn retorische talent dan bovenhaalt zeg je gewoon 'Bart, dat kan ik nu wel. Uw analyse interesseert mij eigenlijk meer dan de manier waarop je ze verkoopt.' Die kritische geesten rondom hem durven dat wel zeggen."* De verkiezingsoverwinning van 2010 zorgde er ook voor dat de relatieve macht van het secretariaat afnam. De hertekening van het organogram zorgde ervoor dat de fracties dichter betrokken worden bij heel wat beslissingen. De oprichting van het DB+ is de perfecte illustratie van deze tendens. Het secretariaat geeft geen taken uit handen, maar het gaat structureel meer in dialoog met de andere geledingen in de partij. *"De beslissingen zijn breder gedragen. En het is wel interessant dat je dat meer mensen kan responsabiliseren en deelachtig kan maken aan een beslissing"*, zegt Weyts. De beperkte reikwijdte van het secretariaat wordt daardoor duidelijker. Directeur De Zaeger beweert dat men de politiek-strategische lijnen die afgeleid werden uit het kiesmarktonderzoek bewust door de hele partij verspreid, terwijl senator De Bruyn en zijn medewerker zich niet bewust zijn van die pogingen.

Fracties

Hoewel het vooralsnog niet tot openlijke verdeeldheid binnen de partij geleid heeft, vallen er een aantal tendensen te onderscheiden binnen N-VA.

N-VA moet flanken verzoenen

Binnen de N-VA staan bij het zoeken naar een communautair compromis twee groepen tegenover elkaar: de **'gematigde' noordflank tegen de 'extremere' zuidflank**. De discussie die zich de komende weken intern aandient, gaat terug tot de **strategische keuzes van De Wever en zijn adviseurs tijdens de verkiezingscampagne**. Daarin tekende de partij heel scherp af op welke fronten ze winst wilde boeken: een noord- en een zuidfront.

'We mikten doelbewust op twee kiezersgroepen', legt partijwoordvoerder Jeroen Overmeer uit. **De centrumrechtse stemmen die teleurgesteld waren in Open VLD en CD&V** en ons als alternatief zouden kiezen om de communautaire knoop te ontwarren. Die noemden we **de noordflank**. Aan de andere kant waren er **de stemmen van LDD en Vlaams Belang**, de wat rebelsere foert-stemmers die ook in ons het alternatief zagen, **de zuidflank**. 'Toch wijst een insider erop dat vooral **de noordflank binnen de partij erg dun bezaaid is**. De partij is dan ook begonnen als het radicaal alternatief van de teloorgegangene Volksunie en de grote meerderheid van de huidige mandatarissen is er al van in het begin bij. De meest voor de hand liggende naam als verdediger van de noordflank is **Siegfried Bracke**, die met zijn gematigd profiel erg veel stemmen haalde. 'Maar wie er verder in dat kamp zit? **De Wever** zelf. En ook wel iemand als **Jan Peumans**. Numeriek misschien niet in de meerderheid, maar wel heel invloedrijke stemmen.

Bron: De Standaard, 21 juni 2010, p.2

Zo is er het veelbesproken verschil tussen de Noord- en Zuidflank. (zie artikel) De term verwijst naar de verschillende communautaire houdingen die binnen N-VA huizen. Grofweg komt het neer op een tegenstelling tussen de hardliners (Zuid) en de softere Noordflank. Bracke en De Wever, maar ook Philippe Muyters worden doorgaans tot de Noordflank gerekend. De hardere communautaire lijn vind je onder andere bij Jambon en Weyts. De Zaeger ziet ook een evenwicht tussen sociaaleconomisch rechts en personen die dichter bij het centrum aanleunen.

Voorlopig leiden deze verschillen niet tot onoverbrugbare kloven. Er wordt door de top dan ook bewust rekening gehouden met een aantal gevoeligheden die binnen de partij leven. Zo tracht men een evenwicht te bewaren binnen de 'Vrienden van de voorzitter'. Het is uitdrukkelijk de bedoeling van de voorzitter om een representatief staal van z'n partij op topniveau te kunnen raadplegen. Ook de regionale spreiding lijkt belangrijk. Zo is het duidelijk dat er bij de stemmingen voor de afvaardiging van de fracties in het partijbestuur geen Antwerpenaar meer geselecteerd werd. Volgens Weyts is dat '*niet toevallig*'.

Het feit dat deze tendensen voorlopig niet escaleren valt volgens ons voor een belangrijk deel te verklaren door de huidige rol van de voorzitter. De Wever slaagt erin om zich op cruciale momenten boven de tegenstellingen te plaatsen. Hij wordt in de media geassocieerd met de gematigde Noordflank, maar we krijgen geen interne commentaar te horen over een te zachte opstelling van

zijn kant tijdens de onderhandelingen. De toegang tot de dominante coalitie wordt niet afgeblokt, waardoor persoonlijke teleurstellingen niet kunnen uitgroeien tot tegengestelde coalities.

Dat maakt het veranderingsscenario dat Panebianco beschrijft (de uitdaging door een alternatieve dominante coalitie) een stuk minder plausibel. De auteur erkent deze problematiek zelf in zijn standaardwerk rond partijorganisatie. *“Empirical analysis often finds changes in the composition of parties ruling groups which are not accompanied by significant alterations in organizational physiognomy (rules of the game and organizational trends) or by consequence, of organizational order. This is because much of the turnover in the party is not due to changes in power relations among internal groups, but rather to normal cooptative processes.”* (1982:247) Bij N-VA zien we eerder het tegengestelde model: een gevestigde dominante coalitie die veranderingen doorvoert zonder strijd of conservatieve tegenwerking.

Veranderingsproces

De kring rond De Wever speelde een grote rol in het veranderingsproces: de staf trad op als de voornaamste architect. De Zaeger ontwierp aan de hand van consultaties het nieuwe organogram, Van Camp ontwikkelde een visie op de taken van de toekomstige studiedienst en Overmeer werkte de nieuwe werkverdeling tussen de woordvoerders uit. Uiteraard was er afstemming met de verschillende politieke organen binnen de partij, vooral met het dagelijks bestuur. Van Camp merkt echter op dat er weinig overleg nodig was. *“Het dagelijks bestuur was het eerste niveau waar de politiek verantwoordelijken hun mening gaven. Maar al bij al hadden we de ruimte en heeft men onmiddellijk gezegd: ‘Doen! Go ahead.’”* Is er dan niet kritisch genoeg met het veranderingsproces omgegaan? Weyts vond alvast van niet en verwees naar de voorstelling van de veranderingen in de verschillende arrondissementen. Aan de andere kant bleef het wel stil toen hij gevraagd werd welke voorgestelde veranderingen dan niet doorgevoerd werden.

We vermoeden dat dit de heersende consensus over de richting van de veranderingen illustreert. De dagelijkse informele contacten tussen de staf en de politieke verantwoordelijken droegen bij tot een conflictloze uitwerking van de aanpassingen. Het verloop van het veranderingsproces heeft daardoor wel een heel ander karakter dan de partijveranderingen die doorgaans in de literatuur beschreven worden. De vier theorieën waar we ons op baseerden stonden bol van de verwijzingen naar politieke strijd, leiderschapswissels en de dalende legitimiteit van de dominante coalitie. Bij N-VA lijkt net het tegengestelde waar te zijn. De staf kon onder de paraplu van De Wevers populariteit werken aan de nieuwe partijstructuur. De sterke positie van de voorzitter zorgde er samen met de consensusgerichte besluitvorming voor dat de andere politici zich niet uitgesloten voelden van de macht. De voedingsbodem voor tegenstellingen en machtsstrijd en is in feite afwezig.

Dit heeft veel te maken met de aard van de veranderingen die we bespreken. N-VA was een jonge, kleine partij die plots in een electorale stroomversnelling terechtkwam. Niet bepaald de situatie die je associeert met moeilijke beslissingen zoals ontslagen, het afschaffen van organen of concurrentie tussen verschillende generaties politici. De terugkerende filosofie van partijen als ‘inherent conservatieve organisaties’ is volgens ons vooral van toepassing op partijen die al sterk organisatorisch uitgebouwd zijn. Hoe kan je conservatieve reacties krijgen als je partij drastisch meer middelen, aandacht en macht verwerft? De enkeling met heimwee naar de oude, kleine N-VA verbleekt op zo’n moment in het niets tegenover het breed gedeelde enthousiasme. Ook intern deelt men deze zienswijze. Weyts noemt de huidige veranderingen binnen de partij ‘luxe-keuzes’. Volgens Van Camp is deze situatie op zich eenvoudig: *“Momenteel hebben we succes. Zolang er succes is stellen de mensen weinig vragen. Succes is absoluut een hefboom.”*

6.1.3. Institutionaliseren

We gaven hierboven enkele voorbeelden van de elementen die er voor zorgden dat de ontstane vernieuwingsdrang niet gepareerd werd door conservatieve reacties vanuit bepaalde fracties binnen de partij. Een gelijkaardige remmende factor die in de literatuur opduikt is institutionalisering. Onder dat begrip verstaan we het volgende: *“Generally speaking, institutionalization becomes visible in a process of internal organizational development, in particular a process of functional differentiation directed towards a more complex distribution of tasks to different offices or even sub-units and towards a more complex set of procedures.”*(Bolleyer,2008:33)..

Volgens Appleton & Ward remt de mate van institutionalisering partijverandering af om twee redenen. Geïstitutionaliseerde partijen hebben procedures ontwikkeld om met externe druk om te gaan en door de complexe organisatiestructuur is er geen duidelijke commandostructuur meer. Bij de aanvang van het veranderingsproces bij N-VA waren die elementen nog niet aanwezig. Zo is het duidelijk dat de partij wel een verkiezingsoverwinning verwachtte, maar nooit van zo’n grote winst durfde dromen. Dat werd pijnlijk duidelijk toen ook een aantal kandidaten onderaan de lijst onbedoeld verkozen raakten. Ook de functionele specialisatie stond nog in haar kinderschoenen.

Onze inschatting is dat de veranderingen die we in deze masterproef beschrijven net het proces van institutionalisering op gang brachten. De toenemende specialisatie konden we vaststellen bij de uitwerking van onze eerste onderzoeksvraag. De toenemende betrokkenheid van de verschillende geledingen bij de besluitvorming (wat we bijvoorbeeld in het DB+ zien) zal op termijn dan ook ten koste gaan van een duidelijke ‘commandostructuur’. De huidige structuur wordt ook beschouwt als een buffer tegen toekomstige veranderingen in de omgeving. *“Zelfs met een kleine krimp of een kleine groei deze structuur perfect kan blijven functioneren. Zelfs als we nog groter zouden worden.”*

Maar ik kan me niet voorstellen dat we nog 10% gaan bijwinnen. Ook niet dat we morgen ineens 10% zouden verliezen. Zelfs dan nog is het houdbaar.” (De Zaeger)

6.2. Externe partijgebonden factoren

6.2.1. Competitieve situatie

We maken in deze passage gebruik van een ruimere interpretatie van de factor ‘competitieve situatie’ dan Wilson zelf, die de competitieve situatie van een partij als verklaring naar voren bracht. Als een vernieuwing binnen één van de partijen in het partijsysteem (bijvoorbeeld de introductie van kiesmarktonderzoek) die partij extra stemmen oplevert, zal er bij de andere partijen na verloop van tijd een inhaalmanoeuvre plaatsvinden door de techniek over te nemen. In de literatuur wordt dit fenomeen vaak aangeduid met de term ‘diffusie’.

Wij breiden deze benadering verder uit naar domeinen die een minder direct verband hebben met de electorale prestaties van N-VA. We gaan er immers van uit dat partijen in verschillende arena’s in competitie treden met elkaar. In de media moet men communicatieve weerbaarheid tonen, aan de onderhandelingstafel levert een sterk inhoudelijk team dan weer een sterke positie op. Daarbij komt nog dat deze verschillende arena’s op één of andere manier steeds invloed hebben op de electorale prestaties van een partij, wat dus ook vanuit Wilsons oogpunt een meerwaarde oplevert.

Een vernieuwde competitie

De positie van N-VA in deze verschillende arena’s is sinds de verkiezingsoverwinning drastisch veranderd. De electorale winst heeft dus op zich een dynamiek teweeggebracht in de competitieve situatie van de partij. De communicatieve situatie is bijvoorbeeld behoorlijk veranderd. In 2005 was N-VA nog aangewezen op mediatieke acties zoals het vervoeren van vrachtwagens met geldbriefjes



Figuur 23: actie Strépy 2005

naar Strépy (zie figuur 23) om de discussie rond de transfers tussen Vlaanderen en Wallonië in de publieke opinie uit te lokken. Volgens De Zaeger heeft de partij dergelijke acties simpelweg “*niet meer nodig*”. Na de verkiezingen van 2010 was N-VA dan ook niet meer gedoemd tot de rol van figurant, maar kan ze optreden als de protagonist binnen verschillende arena’s.

Quid CD&V?

De positie die N-VA dankzij de overwinning in het partijlandschap veroverde, zorgt voor de nodige machtsverschuivingen. Vooral de relatie met de ex-kartelpartner CD&V is sterk veranderd. Het parcours dat de twee partijen aflegden, is dan ook redelijk uniek. Bij de geboorte van het Valentijnskartel in 2004 waren de politieke verhoudingen volledig anders. Sinds het invoeren van de kiesdrempel leek N-VA verplicht tot een alliantie om politiek te kunnen overleven. Maar via de onderhandelingen van 2007 en de aanhoudende communautaire crisis groeide N-VA na het afspringen van het kartel uit tot een electoraal sterke partij.

N-VA heeft de grote broer niet meer nodig, bij CD&V leeft men met de gedachte dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de creatie van een scherpe concurrent. Volgens Overmeer, ex-medewerker bij de CD&V studiedienst, creëert deze nieuwe verhouding dan ook veel wrevel bij de Christen-democraten: *“Het ligt politiek gevoelig: waarom is men kwaad dat wij nu de grootste partij zijn? Natuurlijk is het nooit leuk om aan macht in te moeten boeten. Men is het anders gewoon. Alleen de CD&V en de PS zijn het gewoon om de voorbije 100 jaar de lakens uit te delen in dit land.”* Die overtuiging zou dan ook sterk leven bij Leterme: *“Leterme heeft andere tijden meegemaakt. Hij heeft zelf nog 37% behaald. Dat kan ik begrijpen: voor zo iemand is dat wrang om vast te moeten stellen dat zijn partij 17% heeft gehaald en plots die N-VA, die in zijn tijd maar 5% had, nu de grote trom komt roeren.”* In N-VA regionen leeft dan weer de overtuiging dat zij het bij het rechte eind hadden bij de breuk van het kartel en dat de kiezer dat ook goed begrepen heeft.

Uit de pers

N-VA is historisch niet in staat om verantwoordelijkheid op te nemen

De breuk binnen het vroegere kartel met N-VA zit premier **Yves Leterme (CD&V)** nog steeds hoog. «**De N-VA is historisch niet in staat haar verantwoordelijkheid te nemen**», stelt hij in een interview met *La Libre Belgique*. (...) Over **N-VA-voorzitter Bart De Wever** zegt Leterme dat hij «een **gedegen toeschouwer** is. Gedegen, maar wel een toeschouwer».

Bron: Metro, 11 januari 2010, p.2

De huidige electoraal-inhoudelijke strategie van N-VA brengt hen in directe concurrentie met hun oude kartelpartner. *“Bij Bart leeft de vaste overtuiging om er de partij van te maken die hij er van wil*

maken. (...) Een volkspartij. De ambitie van de liberalen eigenlijk, dat komt telkens terug. Waarbij je dan toch de positie van de CD&V en in mindere mate van de Sp.a in vraag stelt.” (Van Camp) De berekening die De Wever maakt, is dat die ideologische verbreding essentieel is om het verkiezingsresultaat van 13 juni 2010 te consolideren: “Ik denk dat een volkspartij in de goede betekenis van het woord een partij is die de sociale agenda van wezenlijke delen van de bevolking goed capteert en politiek vertolkt. En daardoor op een structurele manier het vertrouwen verwerft en dat ook blijft behouden.”

Zijn de partijen daardoor gedoemd elkaars aartsvijand te worden? Ja en neen. Partijen die inhoudelijk dicht bij elkaar aanleunen zijn sterke concurrenten bij verkiezingen, maar vinden elkaar uiteraard makkelijk bij coalitievorming. Ook de recente ervaringen bij de onderhandelingen wijzen erop dat de partijen als partners kunnen samenwerken. Overmeer gaf het voorbeeld van de reacties op de ‘Nota Vande Lanotte’. N-VA gunde toen CD&V de kans om als eerste te communiceren en de nota af te schieten. Dat was belangrijk voor CD&V, aangezien ze graag het beeld vermeden N-VA achterna te hollen. “Er was een bekommernis bij de CD&V dat als eerst N-VA zou zeggen dat het niet genoeg was en een uur later CD&V het ook niet goed zou vinden. Dan zouden de tegenstanders van de Vlaamse koers, De Morgen, het Nieuwsblad en co, CD&V het schoothondje van N-VA noemen.” (Overmeer) Voor N-VA was het dan weer bijzonder interessant om niet geïsoleerd te staan en ‘de zwarte piet te moeten oprapen’.

De onderhandelingen

Tijdens de vroegere ervaringen met onderhandelingen was het keer op keer duidelijk dat de partij de duimen moest leggen voor de kennismachines van de grotere partijen. “In 2009 heb ik mee de onderhandelingen gevoerd rond bepaalde luiken en ik had zo iets van: zie ons hier nu zitten. Ik was wel een half jaar parlamentslid geweest en had wat expertise opgebouwd, er waren wat externe mensen die ik wat kon vragen, maar dat is niets vergeleken bij CD&V. Die zitten daar vaak met studiebundels van gelieerde organisaties zoals Boerenbond, enzovoort.” (De Bruyn) Een belangrijk element daarin is volgens De Wever de rol van de politieke benoemingen in de ambtenarij: “Die andere partijen zijn anders dan wij ook altijd betrokken geweest bij het benoemen van de ambtenarij en hebben dus ook connecties met boeiende ambtenaren.” Sinds de verkiezingsoverwinning probeert de partij dan ook op dit vlak stappen te zetten. “We proberen zo’n stukje netwerking op gang te brengen, want er zijn wel wat mensen in de administratie die laten weten: ‘Als je iets nodig hebt, wij zijn altijd bereid.’” (De Zaeger) Van Camp relateert de resultaten van die inspanningen, een echte compensatie voor de sterke traditionele partijen zijn deze inspanningen niet. “Zeker in

onderhandelingen blijft het een stukje achtervolgen. Die achterstand haal je nooit volledig in. Dat kan niet. Omdat je altijd verstoken blijft van informatie die anderen wel hebben en wij niet hebben.”

Na de verkiezingen van 2010 kwam de partij dan ook in een bijzonder hekele situatie terecht. De inzet van kennis en expertise in de regeringsonderhandelingen is nog stukken groter op het federale niveau en als grootste Vlaamse partij moest N-VA daarin een centrale rol spelen. Tegelijk was de belangrijkste onderhandelingspartner net het typevoorbeeld van de wijdvertakte kennis waarover de traditionele partijen beschikken. *“Informatie is in België niet zomaar beschikbaar, want informatie is macht. En die zit natuurlijk bijvoorbeeld bij de PS, die vaak twee dagen voor anderen partijen weten waar een arrest gaat vallen en hoe het arrest er uit zal zien ziet. Hetzelfde met gegevens die uit de administraties komen.”* (Van Camp) In de media werd regelmatig gewezen op dit onevenwicht in de as tussen PS en N-VA.

Uit de pers

N-VA-guerrillacel tegen PS-oorlogsmachine

Di Rupo staat aan het hoofd van een **partij met decennia beleidservaring en kabinetten vol experts**. Zijn netwerk bestaat uit **topministers** en mensen met **pakken ervaring**. Bart De Wever leidt een partij die amper tien jaar bestaat en nog nooit in een federale regering gezeten heeft. Hij omringt zich met een kleine cel getrouwen, van wie de meeste studiegenoten zijn.

Bron: De Standaard, 16 juni 2010, p.6

Die scheeftrekking was een belangrijke motivatie voor de snelle opbouw van expertise binnen N-VA. Zo liet Bart De Wever inhoudelijk coördinator Van Camp al snel weten dat er een extra persoon met kennis van de financieringswet nodig was. Volgens De Bruyn werd de partij op dat moment *“heel hard geconfronteerd met de absolute bittere noodzaak”*. De strategie van de partij bij het begin van de onderhandelingen was om medewerkers vanuit de verschillende geledingen van de partij te gebruiken. Dat bleek na verloop van tijd niet meer mogelijk aangezien het parlementaire jaar opnieuw van start ging. We besluiten dat de specifieke context van de onderhandelingen een belangrijke katalysator is geweest voor de uitbouw van de studiedienst.

6.2.2. Partijdoelstellingen

In het theoretisch kader merkten we al op dat partijdoelstellingen binnen de theorieën rond partijverandering doorgaans nogal statisch opgevat worden. Volgens Harmel & Janda heeft elke

partij één vaste hoofddoelstelling: stemmen maximaliseren, regeringsdeelname, ideologische zuiverheid of intra-partijdemocratie. Appleton & Ward beweren dat we op dit vlak enkel naar stemmenmaximalisering dienen te kijken. Enkel Panebianco laat een opening voor dynamiek in partijdoelstellingen, door te vermelden dat nieuwe dominante coalities vaak de doelstellingen van partijen herformuleren. De visie van Bolleyer lijkt ons echter interessanter. Zij spreekt van *'the triad of votes, policy and office'*. Ze is niet per se geïnteresseerd in de hoofddoelstelling maar heeft het over een onderlinge afweging tussen deze drie opties. Wanneer een partij in aanmerking komt voor regeringsdeelname breiden de doelstellingen uit, wat tot een nieuw evenwicht leidt.

Wij volgen deze visie en lichten in dit hoofdstuk eerst toe hoe de uitbreidende actieradius bijdroeg tot het nieuwe evenwicht in de partijdoelstellingen van N-VA. Daarna proberen we dat nieuwe evenwicht te reconstrueren door de huidige afweging tussen de verschillende doelstellingen in te schatten.

Uitbreiding actieradius

Ons uitgangspunt is dat de uitgebreide actieradius van N-VA er voor zorgt dat de partij met een toenemend aantal belangen rekening moet houden. Daardoor zal men een nieuw evenwicht moeten vinden tussen de partijdoelstellingen. Voor een partij als het Vlaams Belang is de regelrechte keuze voor stemmenmaximalisering geen harde noot om te kraken, aangezien ze geen verantwoordelijkheden opneemt en dus geen rekening hoeft te houden met gevestigde belangen. Bij N-VA zijn die gevestigde belangen gestaag toegenomen sinds de eerste deelname aan de Vlaamse regering. Door de lopende onderhandelingen is momenteel het toppunt van deze evolutie bereikt.

Ter illustratie van onze invalshoek laten we Philippe Muylers aan het woord: *"Je maakt altijd afwegingen of uw politieke acties strategisch gezien opportuun zijn. Je werkt natuurlijk niet op een eiland. Er is altijd die nationale context, maar ook de Europese en de internationale. Puur programmatorisch zou je misschien meteen bepaalde acties ondernemen, maar je moet ook denken of het op dat moment goed zou zijn. Kan bv. Standaard & Poor's daarop reageren door rating te verlagen. (...) Of misschien wil je wel benadrukken dat je compromisbereid bent, zoals bij het Oosterweeldossier."* Zuiver programmatorische of electorale overwegingen komen dus niet meer voor. Ook de verantwoordelijkheid als grote partij speelt daarin een rol. De internationale context die Muylers aanhaalt, bewoog de partij er bijvoorbeeld ook toe aan een Engelstalige website te werken. *"We hopen dat buitenlandse correspondenten dan niet altijd 'Le Soir' gaan lezen om te zien wat de N-VA denkt."* (De Zaeger) De financiële kredietwaardigheid van het land speelt mee, maar bijvoorbeeld ook het functioneren van de Vlaamse regeringscoalitie. Volgens Muylers heeft zijn partij er alle belang bij om aan te tonen *"dat daar verantwoordelijk en goed bestuurd wordt"*. N-VA wordt op

steeds meer vlakken actief en zal bij beslissingen en externe communicatie met alle verschillende elementen rekening moeten houden.

De Zaeger vergelijkt dit groeiproces met een promoverende voetbalploeg. *“Een ploeg die van provinciale naar nationale promoveert zal een aantal aanpassingen moeten doen. De stap is belangrijk en is wat vergelijkbaar met van tweede klasse naar eerste klasse gaan. Alleen is die stap gigantisch veel groter. Als je dan nog eens Europees gaat mee moeten concurreren dan is dat weer een nieuwe competitie waar je in speelt. Daar gaan extra voorwaarden gesteld worden.”* Voor N-VA ging de overschakeling van het provinciale naar het Europese niveau bijzonder snel. Dat had ook voor de partijstructuur duidelijke gevolgen: de toegenomen druk van de media vereiste een toename van het aantal woordvoerders en de drukkere agenda van de federale fractiemedewerkers maakte bijdrages aan de ‘virtuele studiedienst’ onmogelijk.

Herdefiniëring van de partijdoelstellingen?

Die evolutie van uitbreidende belangen lijkt tot afname van het belang van stemmenmaximalisering te leiden. *“Het was zeker niet de bedoeling dat wij de grootste partij van België. We hadden op 13 juni misschien geruster gezeten moesten we een stem minder gehad hebben dan de CD&V.”* : merkt Van Camp op. Dat betekent allerm minst dat de electorale situatie geen belang meer heeft voor de partij, maar de inspanningen zijn verschoven naar het behoud van stemmen. Volgens De Wever is de consolidatie van het huidige electoraat de voornaamste uitdaging. *“De consolidatie daarvan vergt de oefening hoe je je kiezers die maar zeer recent bij u zijn gekomen behoudt. Daarvoor hebben ze nog op een andere partij gestemd, misschien wel 30 jaar lang. Hoe je die kan ‘fideliseren’ en hoe je door dat met de ene kiezer te doen de andere niet wegjaagt.”* Een oefening die volgens de voorzitter niet evident is: *“Naarmate je meer kopers hebt krijg je meer verschillende verlangens. Dat is de wet van de remmende voorsprong: het wordt moeilijker om uw product scherp in de markt te zetten.”*

Regeringsdeelname heeft in de afwegingen volgens de respondenten zowel positieve als negatieve kanten. Men is overtuigd dat regeren heel wat voordelen kan opleveren: *“Dan zouden we veel meer kennis en ervaring opdoen dan tijdens de onderhandeling”*, zegt Van Camp. Meeregeren schept ook de unieke kans om je programma te verwezenlijken. De Wever beseft ook dat hier een link met het electorale succes van z’n partij zit. *“Een partij moet vroeg of laat kunnen ‘deliveren’ naar haar kiezers toe. Je ziet dat dat ook de ondergang van het Vlaams Belang is geweest.”* Het gevoel leeft ook dat regeringsdeelname in principe zou moeten volgen uit het behaalde verkiezingsresultaat. *“We hebben een duidelijk mandaat gekregen van de kiezer om verantwoordelijkheid op te nemen”*, zegt Muyters.

Argumenten die je ook bij elke andere partij zou kunnen horen. De barrières voor regeringsdeelname zijn echter talrijker bij N-VA dan bij andere partijen. *“We hebben binnen de partij wel een kernpubliek dat radicaler is, waardoor die deelname aan die Belgische regering allesbehalve evident is.”* (De Bruyn) De inhoudelijke lat ligt bij N-VA een stuk hoger. Volgens De Wever heeft de gretigheid naar regeringsdeelname z'n voorgangers de das omgedaan. *“De boutade die ik graag vertel is: de Wetstraat 16 is op huisnummer 16 omdat dat ongeveer het percent is dat je overhoudt als je er buitenkomt.”* De voorzitter is dus niet van plan hetzelfde te doen: *“Wij zijn ervan overtuigd dat het niet voldoende omzetten van ons programma in de realiteit erger is dan het creëren van een regering die enkel de verdienste heeft van er te zijn.”* Zolang niet aan die voorwaarde voldaan is zal de partij geen krimp verrekken.

Uit de pers

De N-VA blijft pieken

Net als de onderhandelingen lijken de politieke verhoudingen in Vlaanderen gebetonneerd. Tegen de N-VA lijkt geen kruid gewassen. (...) De politieke maartbarometer van De Standaard en de VRT zet met 31,5 procent de N-VA opnieuw onbedreigd bovenaan.

Bron: De Standaard, 19 maart 2011, p.14

De aanhoudende positieve peilingen (zie artikel) bewegen de partij er dan ook niet meteen toe om hun opstelling te herzien. De Wevers persoonlijke ambitie op het vlak van regeringsdeelname is dan ook onbestaande. Bij de vorming van de Vlaamse regering sloeg hij zelfs bewust een aanbod af. *“Men heeft toen ad ultimum een aanbod gedaan om een zeer zware ministerportefeuille te nemen op voorwaarde dat ik er zou instappen. Maar dat was een aanbod waar we neen op hebben gezegd.”*

Is de ideologische zuiverheid van de partij dan de voornaamste partijdoelstelling? Die formulering lijkt ons te scherp. Verschillende keren verzekerde men ons toegevingen echt wel kunnen. Men verwijst naar de nota De Wever, maar ook naar de Vlaamse regeringsdeelname. Aan de andere kant is er de belangrijke rol van de vrijwilligers binnen N-VA die over de inhoudelijke zuiverheid waken. Die positie werd recent nog herbevestigd met de hervorming van het partijbestuur. Daarenboven is er ook een tweederdemeerderheid nodig op een partijcongres om tot de federale regering toe te treden. Toch moet er volgens ons opgepast worden om dit automatisch als de basis voor het behoud van de radicale positie van de partij te beschouwen. N-VA kent sinds de verkiezingsoverwinning een

sterke toename in het ledenbestand. Wie zijn die nieuwe leden? Dit nieuwe gegeven zou wel eens voor een groei in de Noordflank kunnen zorgen. Onderzoek zou op dit vlak zeer interessante resultaten kunnen opleveren.

We hebben niet de ambitie om een volledige prioriteitenlijstje van de partij op te stellen. Dat lijkt ons onmogelijk op basis van het verzamelde empirische materiaal. Toch lijkt het programmatorische zowel boven een regeringsdeelname als stemmenmaximalisering geplaatst te worden. De ideologie lijkt als ultieme toetssteen te fungeren voor de andere doelstellingen, zowel positief als negatief. Stemmen verliezen in een regering die wel aan het minimumprogramma voldoet, is geen probleem. *“Op onze Zuidflank zal er dan misschien wat meer ongenoegen ontstaan, maar ik denk dat dat ruim gecompenseerd zal worden aan de andere kant”*, merkt De Zaeger op. De toekomst zal uitwijzen of de partij erin zal slagen het moeilijke evenwicht tussen zijn hoge programmatorische eisen en regeringsdeelname te bereiken. Daarvoor heeft hij de hulp van de Franstalige partijen nodig. It takes two to tango.

6.2.3. Onverwachte electorale stimulus

We zullen hier niet ingaan op de rol van de electorale overwinning in het veranderingsproces ‘as such’, die zit vervat in de verschillende hoofdstukken die hierboven reeds aan bod kwamen. De focus ligt op de hypothese van Appleton & Ward dat net het verrassingseffect van verkiezingsresultaten een belangrijke ‘trigger’ zou zijn voor partijverandering. Definitieve uitspraken kunnen we hierover uiteraard niet doen, aangezien we deze variabele niet kunnen controleren. Men verwachtte bij N-VA wel degelijk een verkiezingsoverwinning op 13 juni 2010, maar de grootte ervan had men niet voorspeld. *“We konden wel aannemen dat het goed zou gaan bij de volgende verkiezingen, maar niemand had gedacht dat we 27% gingen halen. Die gigantische groei... We waren er vrij snel van overtuigd dat we de Vlaamse groei zouden evenaren en dat we 15% zouden gaan bijbenen. Het idee was dat alles tussen 15 en 20 een ongelooflijke winst zou zijn”* (De Bruyn) Kwantitatief speelde er dus een verrassingseffect mee.

Er zijn een aantal elementen die het belang van ‘het onverwachte’ relativeren. Zo werden al na de verkiezing van 2009 maatregelen genomen die tot veranderingen moesten leiden. Dat was bijvoorbeeld het geval met de hervorming van de partijraad en het aantrekken van extra woordvoerders. Een belangrijk gegeven is wel ,dat de financiële gevolgen van de verkiezingen door de partij op voorhand onderschat werden. Daardoor beschikte N-VA plots over extra financiële ruimte, bovenop datgene wat al voorzien was. Volgens Bart Van Camp is vooral de *“groot uitgevallen Senaatsenveloppe”* belangrijk om het personeel op de studiedienst te betalen.

Die extra financiële marge zorgde er voor dat men echt de aanpassingen kon doen die men wilde, zonder zichzelf daarbij pijn te doen. Onze inschatting is dat het verrassingseffect een stimulerend effect heeft gehad op de hoeveelheid aangeworven personeel, maar geen beslissende rol heeft gespeeld in fundamentele keuzes zoals de oprichting van de studiedienst of de hertekening van het organogram. Er werd namelijk tevoren ook al gerekend op een verkiezingsoverwinning die heel wat extra middelen zou opleveren. De rol van de verkiezingen was binnen de partij wel essentieel om iedereen te doen beseffen dat veranderingen nodig waren (overwinning perceptuele barrière). Er stonden immers al wat aanpassingen op til, die in de slipstream van grote overwinning van 13 juni konden doorgevoerd worden.

6.3. Externe niet-partijgebonden verklaringen

Hoewel we verwachtten dat we, gezien de relatief jonge leeftijd van N-VA, geen verklaringen zouden vinden in de meer algemene maatschappelijke trends die alle partijen beïnvloeden, bleek dit toch mee te spelen bij de reeks veranderingen.

6.3.1. Sociaaleconomische setting

De veranderende digitaal-sociale omgeving komt duidelijk naar voren in de discussie die binnen de partij rond het gebruik van sociale media. Partijwoordvoerder Overmeer vindt het fenomeen nogal overroepen, maar de partij volgt volgens hem wel de *“tand des tijds”*. *“ Wij hebben mensen op ‘online communicatie’ die niet alleen onze website vernieuwd hebben, maar die ook actief zijn op facebook en twitter”*, zegt hij. De partij zag zich dan ook genoodzaakt om een ‘code of conduct’ op te stellen voor het tewerkgestelde personeel, zoals we in hoofdstuk 4.3.1. al beschreven.

6.3.2. Fragmentatie partijsysteem

We vonden ook aanwijzingen voor de rol van de fragmentatie van het partijsysteem, wat volgens Appleton & Ward een stimulerend effect zou hebben op partijverandering. Hun redenering is dat een partij zich in een gefragmenteerd systeem zich sneller zal gaan aanpassen aan de omgeving, aangezien ze door haar beperkte macht binnen het partijsysteem de veranderende omgeving niet zelf kan sturen. Het sterk gefragmenteerde Belgische partijsysteem lijkt in het verleden echter het tegengestelde effect uitgeoefend te hebben op N-VA. De fragmentatie van het partijsysteem maakte het wel mogelijk voor N-VA om te blijven functioneren, maar de volatiliteit van het stemgedrag en het invoeren van de kiesdrempel leidden tot onzekerheid.

In de beginjaren werd de partij bedreigd in haar voortbestaan. Het idee dat men wel eens tegenvallende verkiezingen kon meemaken bleek dan ook als een rem op innovaties in te werken. Zo

herinnert De Bruyn zich de discussies rond het aankopen van kiesmarktonderzoek. *“Ik herinner me dat we in de jaren dat ik woordvoerder was daar ook wel over spraken. We wilden als woordvoerder toch wel een aantal dingen bijkomend en specifiek willen weten. Maar we hadden de ruimte niet. Strikt genomen misschien wel, maar je wil vooruitziend zijn. Als je dat nu uitgeeft en je hebt morgen een probleem zit je vast.”* Uit die ervaringen besluit Van Camp dat binnen de partij nog steeds het besef leeft *“dat het huidige succes relatief is”*.

Deze afwijkende empirische resultaten moeten echter wel correct gesitueerd worden. N-VA was op dat moment een kleine partij, die niet echt een rol van betekenis speelde binnen het partijsysteem. Pas daarna kwam het electorale groeipad, waarbij de partij momenteel haar hoogtepunt bereikt heeft. Het valt perfect te beargumenteren dat het Belgische partijsysteem een ander effect heeft op partijen die niet voor hun overleven moeten strijden. De voornaamste oorzaak van deze rem op veranderingen was ook eerder van financiële aard. Deze factor is volgens ons dan ook sterk onderbelicht in de literatuur rond partijverandering. Onze case duidt immers duidelijk aan hoe een groeiende partij net kan afzien van veranderingen omwille van een beperkte financiële ruimte. We vermeldden eerder ook al dat de overheidsfinanciering die met de electorale overwinning meekwam de veranderingen binnen de partij een ‘duwtje in de rug’ hebben gegeven. Deze factor heeft dus in beide richtingen (zowel positief als negatief) een duidelijke impact op partijverandering, wat er volgens ons op wijst dat men de financiële situatie van een partij best ook als variabele opneemt in modellen van partijverandering.

6.4. Conclusie

In de algemene conclusie komen we zo dadelijk nog terug op een aantal dieperliggende bevindingen die we uit deze onderzoeksvraag kunnen afleiden. Momenteel beperken we ons tot een evaluatie van de vooropgestelde hypotheses. We bekijken eerst de twee algemene hypotheses die in de lijn van de bevindingen in de literatuur lagen. Het uitgangspunt dat verandering veroorzaakt wordt door een combinatie van interne en externe factoren werd duidelijk bevestigd. Op beide domeinen vonden we heel wat elementen die een bepalende invloed uitoefenden op de veranderende N-VA. De inschatting dat de externe, niet-partijgebonden factoren niet meespelen op korte termijn werd echter weerlegd door het voorbeeld van de richtlijnen rond sociale media. Er moet wel opgemerkt worden dat er sprake is van een combinatie-effect met de nieuwe competitieve situatie. Het is dus niet volledig duidelijk of deze algemene externe factor op zichzelf verandering kan uitlokken.

Het was inderdaad ingewikkeld om één hoofddoelstelling te onderscheiden bij de partij, al kwam het programma toch wel in de buurt. Dat wordt regelmatig aangereikt als de toetssteen waarmee men

regeringsdeelname of electorale overwegingen evalueert. Toch denken we dat de werkelijkheid complexer is. De uitspraak van Muyters over de verschillende contexten waar rekening mee gehouden wordt wijst er volgens ons eerder op dat dergelijke afwegingen geval per geval behandeld worden.

De voorspelling rond de atypische rol van de dominante coalitie wordt ook bevestigd. Het is net de gevestigde coalitie die een proces van institutionalisering in gang gezet heeft. Die werd zonder veel interne politieke strijd doorgevoerd. Dat had zowel met de sterke machtspositie van de dominante coalitie als met de voorzichtige, consensuele aanpak die ze aan het veranderingsproces koppelde.

Algemene Conclusie

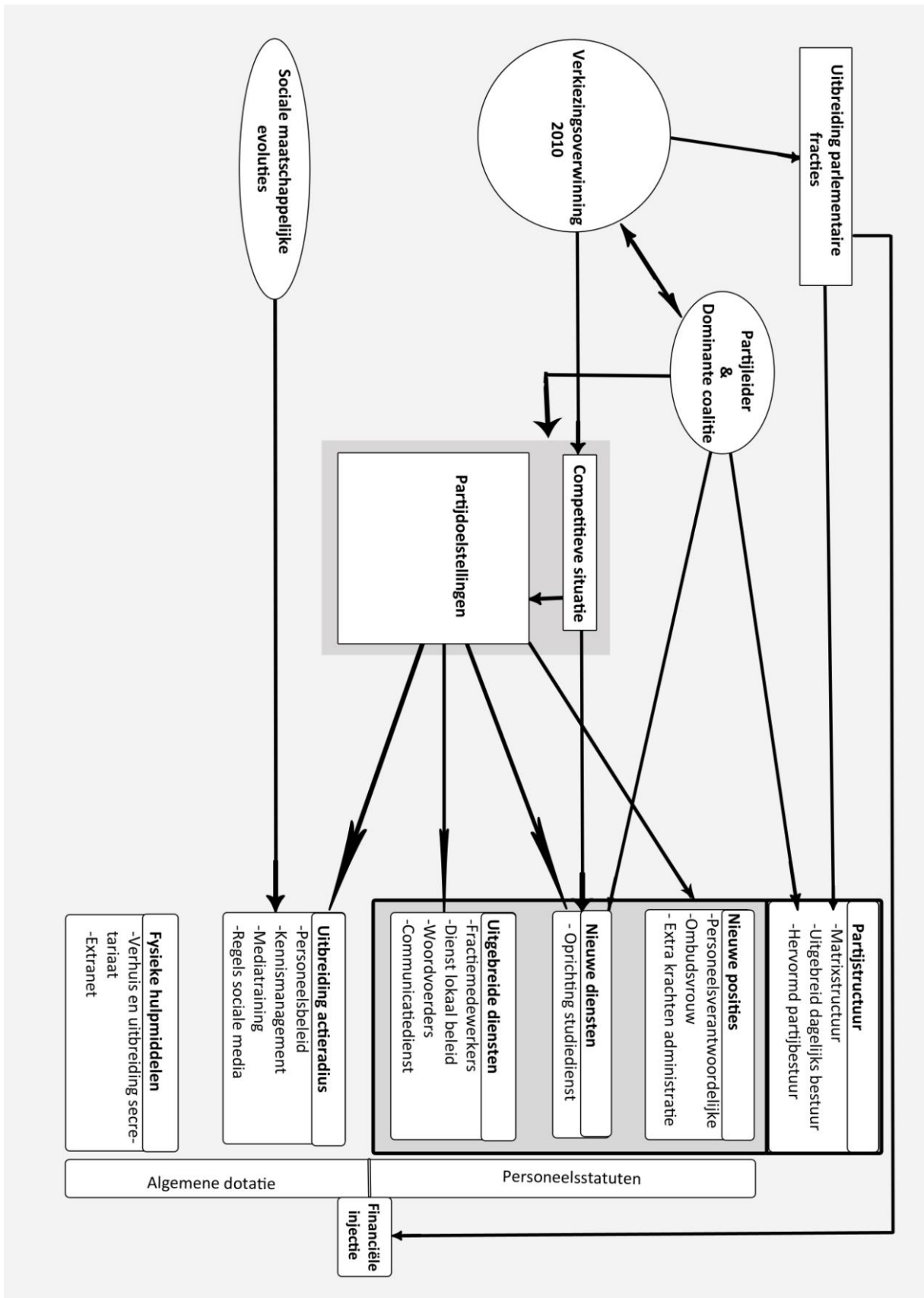
7. Combinatie onderzoeksvragen

7.1. Causale relaties

We combineren de twee onderzoeksvragen die we in deze masterproef uitwerkten door een model te construeren waarin de relaties tussen verschillende aanpassingen binnen N-VA en de verklarende factoren duidelijk worden. Er moet wel vermeld worden dat dit schema gebaseerd is op de perceptie van de sleutelfiguren binnen de partij, waardoor we mogelijk vertekeningen krijgen. Het is dus best mogelijk dat bepaalde variabelen onder- of overbelicht worden. Het schema op pagina 77 wordt dan ook best niet als “de realiteit” beschouwd, maar als een reconstructie hiervan met hulp van enkele actoren binnen het veranderingsproces.

De aanpassingen die we ontdekten werden opgelijst en gelinkt met de verschillende factoren die hen verklaren. Om de rol van de financiële elementen te onderstrepen benaderden we de aanpassingen vanuit twee zijden. Aan de linkerkant is er de functionele druk om te veranderen, de hoek van waaruit het organisatorische aspect van de veranderingen verklaard wordt. Waarom wordt er geopteerd voor een studiedienst? Waarom neemt de partij bepaalde nieuwe taken op in haar actieradius? Aan de rechterkant zijn er de financiële bronnen die essentieel waren in de uitbouw van deze nieuwe structuren. Die vrijgekomen middelen hebben een directe link met de uitbreiding van de federale fracties, aangezien de partij ze ontvangt via overheidsfinanciering gebaseerd op de parlementaire verhoudingen.

Figuur24: causale kader partijverandering N-VA



Als je kijkt naar de oorsprong van deze twee aanleidingen die de veranderingen uitlokken, kom je terecht bij de electorale overwinning van 13 juni 2010. Die creëerde immers via haar invloed op de competitieve situatie van N-VA een functionele druk om de partij aan deze nieuwe positie aan te passen en voorzag de partij tegelijk ook van een solide financiële basis. De combinatie van die twee elementen was noodzakelijk bij de uitbouw van de nieuwe N-VA. Hoewel we in onze analyse moeten terugvallen op de electorale overwinning heeft ze niet het alleenrecht op de aanpassingen binnen N-VA. Ook de veranderende sociaalmaatschappelijke omgeving heeft de partij er ondermeer toe bewogen om regels uit vaardigen rond sociale media.

We kijken even naar de functionele kant van het verhaal. Allereerst is er de centrale rol van de partijleider en de dominante coalitie. Zij hebben een duidelijke link met de verkiezingsoverwinning, aangezien zij de voornaamste dragers waren van de voorafgaande campagne en heel wat stemmen binnenhaalden. Vooral voor Bart De Wever is dit een zeer sterke machtsbasis die hem de nodige legitimiteit verschaft. De dominante coalitie was samen met de fracties betrokken bij het bepalen van de nieuwe partijstructuur, waarin de krachtlijnen van de nieuwe machtsdeling vervat zitten. Het was voornamelijk de omgeving van De Wever die de structuur uittekende, maar het is duidelijk dat de positie van de fracties versterkt werd. Daarbij was de grootte belangrijk: terwijl de verkiezing voor de Vlaamse en federale fracties een trampoline was om mee aan tafel te zitten in het DB+, bleven de kleine Europese en Brusselse fracties erbuiten gehouden. De Vlaamse fractie kon wel mee door de toegangspoort heen glijpen. De Zaeger koos ook bewust voor de egalitaire matrixstructuur om te vermijden dat bepaalde individuen binnen de partij de positie van het secretariaat zouden contesteren in een meer hiërarchische structuur. De overkoepelende partijstructuur was dan weer de basis voor de oprichting van nieuwe diensten, de creatie van nieuwe posities en de uitbreiding van bepaalde diensten. De dominante coalitie is ook betrokken bij het formuleren van het nieuwe evenwicht in de partijdoelstellingen, die onder druk komen te staan van de nieuwe competitieve situatie die de verkiezingen met zich meebrachten. Op die manier had ze dus ook een bepalende invloed gehad op de algemene structuur en de concrete invulling van de taakstelling van nieuwe en uitgebreide organen en posities.

De rechterkant van de figuur geeft inzage in de financieringsmechanismen die voor de verschillende veranderingen aangewend worden. Die middelen hebben een direct verband met de overheidsfinanciering van de nieuw verkozen federale fracties. Het nieuwe personeel werd aangenomen door de aangeboden personeelsstatuten uit het federale parlement aan te wenden. Een deel van de algemene dotatie werd gebruikt om een aantal nieuwe actiedomeinen van de partij te financieren en investeringen te doen in de fysieke hulpmiddelen van de partij.

Een opvallend gegeven in de figuur zijn de vele verschillende pijlen die naar de nieuw opgerichte studiedienst leiden. Er zijn raakvlakken met het nieuwe evenwicht in de partijdoelstellingen, de competitieve situatie van de partij en machtsstructuur (leider en dominante coalitie). Aangezien uit de literatuur blijkt dat de formulering van de partijdoelstelling nauw samenhangt met de machtsdeling binnen een partij, betekent dat volgens ons dat de toekomst van de studiedienst voor een groot deel afhangt van De Wevers opvolging. Het zal uitkijken worden naar de visie van de volgende partijleider op deze dienst. Ook de partijdoelstellingen, die in de toekomst het onderwerp van interne discussies kunnen vormen, zijn verbonden met de machtsstructuur van N-VA. De Wever slaagt erin om de verschillende tendensen binnen zijn partij te verzoenen. Zal zijn opvolger hier even goed in slagen? Onze inschatting is dat er momenteel alvast geen figuur is die kan steunen op dezelfde interne en externe legitimiteit als De Wever.

7.2. Lessen voor de theorievorming

De lessen die voor de bestaande literatuur kunnen getrokken worden, zijn een beetje dubbel. Enerzijds bekomen we heel wat resultaten die bepaalde stellingen uit de theorievorming weerleggen, anderzijds is de externe validiteit van onze case beperkt. Het steile groeipad van N-VA is immers nogal uniek. We beschouwen de partij dan ook als een extreme case. Dat zorgt ervoor dat onze conclusies vooral iets zeggen over de contouren van de theorievorming rond partijverandering. *“Door extreme of afwijkende cases in je steekproef op te nemen, kan je meer te weten komen van de grenzen van het onderzoeksthema.”* (Mortelmans, 2007: 156)

Over die grenzen hebben we echter wel interessante informatie verzameld. De toepassing van de verschillende theoretische factoren op een nieuwe, groeiende partij is mogelijk op voorwaarde dat de financiële slagkracht van een partij in rekening genomen wordt. Die variabele is cruciaal om te begrijpen welke afwegingen een groeiende partij in een context van electorale volatiliteit maakt. De middelen functioneren als ruggengraat van de partijstructuur en verdienen dus zeker een plaats binnen de theoretische modellen. De centrale rol van de verkiezingsoverwinning in onze case is een bijdrage aan het debat over welke electorale stimuli al dan niet tot partijveranderingen kunnen leiden. Volgens Harmel & Janda kan dat enkel bij verkiezingsnederlagen. Onze case toont alvast aan dat partijverandering na positieve verkiezingsresultaten binnen specifieke contexten wél tot de mogelijkheden behoort.

We vermoeden echter dat er een belangrijk verschil is tussen de case N-VA en gevestigde, organisatorisch uitgebouwde partijen. De veranderingen die we vaststelden vormen eigenlijk het institutionaliseringproces van een kleine naar een grote partij. Meer traditionele partijen hebben dat proces van specialisatie en coördinatie al jaren achter de rug en zullen dan ook veel minder snel

gelijkaardige veranderingen doorvoeren. Ook de grootte van de electorale sprong die N-VA op 13 juni 2010 maakte zal niet courant voorkomen bij gevestigde partijen.

Het belang van de partijleider en de machtsstructuur binnen de partij werd bevestigd door onze case, maar vertoonde een aantal duidelijke afwijkingen van het klassieke schema. Zo is er helemaal geen sprake van een nieuwe voorzitter of dominante coalitie. Het veranderingsproces werd net begeleid door een stabiele en machtige groep, die relatief weinig tegenstand ondervond. De actoren binnen het veranderingsproces (bv. De Zaeger in het geval van de matrixstructuur) gingen dan ook op zoek naar oplossingen die door een brede groep aanvaard werden. Ook dit heeft volgens ons een zekere link met de aard van de veranderingen. We kunnen ons moeilijk voorstellen hoe een gevestigde dominante coalitie een dergelijk groot aantal aanpassingen zou doorvoeren in een bestaande structuur indien het niet om de uitbouw van een geïnstitutionaliseerde partij gaat.

We maken een laatste opmerking omtrent de algemene maatschappelijke evoluties die volgens Wilson slechts een indirect en vaak ook traag effect op partijverandering kunnen hebben. De veranderende sociale context van sociale media bleek in combinatie met de veranderende competitieve situatie van de partij snel te resulteren regelgeving voor medewerkers. Dat kan volgens ons te maken hebben met het belang van het huidige functioneren van de communicatieve link tussen politiek, media en de burger. De assertievere houding van de media zorgde er voor dat N-VA mogelijke uitschuivers tracht te voorkomen.

7.3. Suggesties verder onderzoek

Voor de algemene theorievorming lijkt de centrale rol van de verkiezingsoverwinning in onze case een interessante bijdrage in het debat. Verder empirisch onderzoek kan verder op zoek gaan naar kleine partijen die eenzelfde electorale weg afleggen als N-VA. Met die aanpak kan men de rol van de verkiezingsoverwinning als variabele controleren. Zo kan er nagegaan worden of een verkiezingsoverwinning sowieso een institutionaliseringsproces teweegbrengt of dat het net de specifieke context van groeiende partijen is die partijveranderingen kan ontlokken.

Men kan ook verder op zoek gaan naar de rol van de financiële situatie bij partijveranderingen. De ervaring van N-VA leert ons alvast dat een beperkte financiële marge een remmend effect had op partijverandering. Aan de andere kant zagen we ook dat de onverwacht grote financiële meevaller extra mogelijkheden creëerde, wat op een stimulerend effect kan duiden. Appleton & Ward geven “finances” al een plaats in hun theorie, maar enkel als afhankelijke variabele. De rol van de middelen is volgens ons toch groter voor partijverandering. Vooral de kwantitatieve toename van middelen is sterk onderbelicht in de huidige literatuur.

Ook in de case N-VA valt nog heel wat interessant onderzoekswerk te verrichten. Zo voert het nationaal secretariaat een beleid richting de lokale verkiezingen van 2012. Bij de professionalisering van de partijstaf werden dan ook een 5 bewegingsverantwoordelijken aangesteld die dit proces in de verschillende provincies moeten begeleiden. Ook in de statuten vonden we heel wat aanpassingen in de centraal-lokale verhoudingen en het functioneren van “the party on the ground”.

Een studie van leiderschap binnen N-VA is volgens ons ook een interessante piste. Eerst en vooral is er de invulling van De Wever, wiens loyaleit sterk op de partij gericht is. In welke mate valt deze opvatting van verantwoordelijkheid te rijmen met de essentiële rol van de politieke elite in de consensusdemocratie België? Zijn de beperking van het leiderschap binnen de partij te sterk om communautaire compromissen mogelijk te maken? In de toekomst zullen er ook de vragen rijzen rond de opvolging van de charismatische De Wever. Welke invloed zal dat hebben op het leiderschap binnen N-VA? Slaagt men er eerst nog in om de positie van N-VA te consolideren en een extra “grote” partij aan het gefragmenteerde partijsysteem toe te voegen? Wat wordt het electorale lot van N-VA na De Wever? Heeft de huidige voorzitter N-VA opgeblazen als een ballon, die even snel weer zijn omvang kwijt dreigt te raken? In de toekomst zullen ongetwijfeld nog het nodige aantal masterproeven aan N-VA gewijd worden. Hopelijk wordt dit werk een inspirerend fundament waarop anderen verder kunnen bouwen.

Bijlage 1: visienota studiedienst Bart Van Camp

NOTA PROJECT STUDIEDIENST

Vooraf

Met de federale verkiezingen van 13 juni 2010 is de N-VA in een nieuwe fase van haar bestaan terechtgekomen. Tot dan toe werd voor het opstellen van dossiers en het formuleren van standpunten in hoofdzaak een beroep gedaan op parlementsleden, fractiepersoneel en sinds september 2009 de twee kabinetten op Vlaams niveau. Externe expertise werd eerder ad hoc geconsulteerd. Structurele banden met het middenveld zijn evenmin aanwezig.

Sinds oktober 2007 werd een inhoudelijk coördinator aangesteld die vooral projectmatig (redactie verkiezingsprogramma's) de coördinatie bewaakte. Wellicht bewees deze functie nog het meest haar nut in het stroomlijnen en eenduidig maken van de inhoud voor de externe communicatie, dit gekoppeld aan een algemene kwaliteitscontrole van inhoudelijk werk. Tevens stond de coördinator in voor specifieke opdrachten van de voorzitter.

Omgevingsanalyse (zie bijlage 1)

Algemeen kan gesteld worden dat de tijd van de studiediensten voorbij is. Die vaststelling is algemeen en geldt dus zowel voor de politieke partijen als voor het middenveld. Nostalgie is echter een slechte raadgever. Zo zal een moderne studiedienst sneller en nadrukkelijker de link moeten leggen met externe communicatie. De lange termijn is bijgevolg niet meer zo lang. Denktanks zoals Itinera geven indicatief aan hoe een moderne studiedienst met impact functioneert. Dit en andere leerelementen uit de omgevingsanalyse vertaal ik onmiddellijk in concrete uitgangspunten :

Uitgangspunten

1. Een studiedienst is per definitie een lange termijnproject

De oprichting van een studiedienst moet een engagement zijn voor continuïteit en een perspectief op langere termijn bieden. In de vormgeving moet de omvang van de studiedienst zo uitgetekend worden dat er een garantie op continuïteit over twee regeerperiodes bestaat. Inhoudelijk moeten onderzoekssporen gedefinieerd worden waar langere tijd rond gewerkt moet worden. Vraag is wat we onder de lange termijn moeten verstaan? Het is alleszins niet de *longue durée* van de historicus, maar zeker ook niet de waan van de dag die de media ons oplegt. Daarom wordt best gewerkt met een jaarprogramma.

2. Een studiedienst heeft in voldoende mate operationele onafhankelijkheid

Een studiedienst moet de technische en operationele kennis die bij beleidsvoering wordt opgedaan absorberen en binnenshuis opslaan. Opnieuw dus een pleidooi voor continuïteit. De studiedienst staat dus niet los van de dagdagelijkse politieke agenda, maar vertaalt die in vooraf vastgelegde onderzoekssporen met een langere termijnvisie. Operationeel moet een drempel voorzien worden tegen *ad hoc* opdrachten en vragen van de verschillende entiteiten van de partij. De studiedienst straalt in woord en daad voldoende onafhankelijkheid uit naar de buitenwereld en kan op die manier een meer neutrale interface worden met het middenveld en vorm geven aan echte netwerking. Het

min of meer onafhankelijke karakter van de studiedienst versterkt uiteindelijk het imago van de partij naar de buitenwereld.

3. De studiedienst moet nuttig zijn voor de partij

De oprichting van een studiedienst moet duidelijk gesitueerd worden binnen de groeifase van de partij. Er is bijzonder veel werk aan de winkel inzake opleiding voor politiek en professioneel personeel, inzake kennisverspreiding en –verwerving. De studiedienst zal op projectmatige basis ook de planning van de partij moeten ondersteunen, bijvoorbeeld bij de eerstkomende lokale verkiezingen in 2012. Concreet betekent dit uitgangspunt dat de producten van de studiedienst een praktisch nut hebben voor de partij. Of nog anders: de studiedienst is dienstbaar t.o.v. de partij.

MISSIE

De uitgangspunten laten zich in volgende missie vertalen:

De studiedienst ondersteunt de partij in zijn geheel en stimuleert haar tot het uitdragen van een onderbouwd en coherent politiek verhaal. Op die manier versterkt de studiedienst de reputatie van de partij.

De studiedienst wil een onafhankelijke antenne zijn die maatschappelijke signalen opvangt, macro-economische en cultureel-maatschappelijke ontwikkelingen bestudeert en kansen en bedreigingen tijdig weet in te schatten voor de partij. De studiedienst verwerft kennis, ontsluit en bewerkt gegevens en werkt teksten en projecten uit in een toekomstgericht perspectief.

STRUCTUUR

De studiedienst heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid, maar bekleedt een relatief autonomie positie binnen de partij op operationeel vlak. Relatief dus want de resultaten en producten van de studiedienst moeten politiek gedragen worden.

Operationele leiding

Directeur Stichting Vlaanderen Morgen

Profiel:

- Relevante ervaring in studie- en onderzoeksorganisaties
- Relevante ervaring in organisatie van studie- en vormingsprojecten
- Vertrouwd met politieke werking van de N-VA
- Eerder een generalist
- Een actief netwerker

Vijf tot acht adviseurs met een senior-profiel voor volgende onderzoekssporen (profielen, zie bijlage 2):

- Staatshervorming, institutioneel en Brussel

Type : een pragmaticus met *hands on* politieke ervaring

- Cultuur, natie en identiteit, samenleving

Type: een filosoof, senior, horizontaal over onderzoekssporen kunnen denken

- Europa en internationaal

Type : een diplomatiek jurist

- Sociaal-economisch beleid

Type : een creatieve manager

- Sociale zekerheid

Type : een academicus

- Milieu, klimaat en energie

Type: expert, 35-45 jaar

- Ruimtelijke ordening en mobiliteit

Type: expert, 35-45 jaar

- Welzijn en volksgezondheid

Type : een uitvlooier, 35-45jaar

Twee adviseurs met een junior-profiel voor projecten, korte termijnsporen, etc. (stageplaatsen)

Twee ondersteunende functies

Stafmedewerker en een administratief medewerker

Voorstel van naam : Marijke Henne (stafmedewerker)

Takenpakket studiedienst

1. Kennisverwerving

- Uitvoeren van onderzoek in eigen beheer en op eigen initiatief of op vraag van een entiteit van de partij.

- Op basis van onderzoeklijnen die in een concreet jaarprogramma worden uitgewerkt
- Naar aanleiding van belangrijke wetsontwerpen/voorstellen, belangrijke externe gebeurtenissen, specifieke vragen.

2. Kennisverspreiding

- Vaste formats : interne adviesnota's, publieke papers, studies.
- In eerste instantie periodiciteit leggen in vaste nieuwsbrief, nadien in papers tot en met brochures.
- In eerste instantie via webpagina's binnen www.n-va.be communiceren. In tweede instantie in druk.
- Eventueel vaste ruimte reserveren in ledenblad

3. Kwaliteit en opleiding

- Doelpubliek : fractiemedewerkers, N-VA mandatarissen
- Organisatie van inhoudelijke opleidings sessies bestemd voor de diverse categorieën van het politiek personeel
- Van boterhamlunch met spreker tot organisatie congressen
- Extranet : ontsluiten van kennis voor medewerkers en netwerkers
- Kwaliteitscontrole parlementair & politiek werk

4. Samenleving en reputatiemanagement

- Onderhouden van contacten met middenveld: studiediensten, belangenorganisaties, externe experts en/of ervaringsdeskundigen, universitaire instellingen en denktanks.
- Organisatie publieke evenementen (colloquia, lezingen, ...)
- Uitwisseling externe/interne sprekers

5. Dienstverlening aan de partij

- Assistentie bieden aan volksvertegenwoordigers of ministers en hun medewerkers over inhoudelijke thema's, op hun vraag
- Opstellen van ontwerpen van programmateksten, nieuwe standpunten (actualisering, verfijning)
- Redactie en kwaliteitscontrole opiniestukken
- Opvolging van de algemene politieke toestand via lectuur en netwerking

STUDIEDIENSTEN : OMGEVINGSANALYSE

a. CD&V

De studiedienst van de CD&V is een zelfstandige wetenschappelijke instelling, CEDER genaamd. Zij wordt geleid door een directeur, Wouter Beke (senator en momenteel tijdelijk partijvoorzitter), aangevuld door een Politiek Directeur en een adjunct-directeur die één van de vijf kenniscentra leidt. Het geheel wordt ondersteund door twee secretariaatsmedewerkers. De kenniscentra zijn:

- Sociaal-economisch beleid
- Gezin en Armoede
- Vermarketing, Arbeidsmarktbeleid en Gezondheidszorg
- Samenleving, Asiel en Migratie, Justitie en Inburgering
- Duurzame Ontwikkeling, Klimaat en Energie

CEDER is er nooit in geslaagd de solide reputatie te verwerven die zijn voorganger CEPES in de zeventiger en tachtiger jaren heeft genoten. De hoofdreden hiervan is dat CEDER steeds meer geëvolueerd is naar een soort kabinet van de partijvoorzitter en werd ingeschakeld voor talrijke punctuele opdrachten in dit verband.

b. sp.a

Op de website van de sp.a wordt met geen woord gesproken over een studiedienst. Nochtans zou intern de optie genomen zijn om opnieuw van start te gaan met een studiedienst. Hierover zei Louis Tobback onlangs het volgende in De Morgen (26 juni 2010):

"Als er iets is dat de sp.a weer moet opbouwen, is het kennis van zaken. De vraag is: weet de sp.a waar ze naartoe wil met deze samenleving? En op dit ogenblik is het antwoord: neen. Gelukkig zijn ze onlangs opnieuw begonnen met de uitbouw van hun studiedienst. Dat is geen nostalgie naar het SEVI van vroeger. Ik hoorde op de radio een CD&V'er zeggen: 'Vroeger was er onze studiedienst Cepass. Dat is er niet meer'. Dat is een ramp voor de democratie, dat partijen van dag tot dag beslissingen nemen. Het was een slag in mijn gezicht, als oude krokodil, toen ik een maand of zes geleden in De Morgen een hele bladzijde vond van tientallen problemen die opgelost werden dankzij Peeters & Pichal. Ja, zeg, waarvoor dient dat parlement dan nog? Wachten die gewoon tot Peeters & Pichal iets aanbrengt? Wat is dat voor onzin? Inderdaad, ze weten niet meer waar ze naartoe willen met deze samenleving. En dat moet verder gaan dan vage slogans. Dat deze samenleving eerlijk moet zijn, en rechtvaardig, het zal wel. Wie vindt dat niet, op een paar heimelijke egoïsten na?"

c. VLD

De studiedienst van de VLD wordt geleid door ene Steven Van Steenkiste. Verder wordt hierover niets gezegd op de website.

d. Vlaams Belang

De studiedienst van het Vlaams Belang wordt geleid door Gerolf Annemans. Verder wordt hier niets over gezegd. De website omschrijft als enige van de Vlaamse partijen de opdracht van de studiedienst: "... staat de Studiedienst in voor alles wat met het partijprogramma en standpunten te maken heeft. Deze dienst ... bereidt de inhoudelijke partijcongressen voor, actualiseert partijstandpunten, coördineert de diverse themawerkgroepen, doet dieper onderzoekswerk voor het Partijbestuur en de parlementaire fracties. Bij hen kunt u terecht voor een antwoord op al uw vragen inzake onze partijstandpunten."

Heel recentelijk werd naast de studiedienst een Kenniscentrum opgericht, te leiden door senator Bart Laeremans. Officieel zal de studiedienst zich vooral richten op dossiers voor de lange termijn, terwijl het Kenniscentrum op middellange termijn zou werken en dus een middenpositie zou innemen tussen de studiedienst en het parlementaire werk. Het is evenwel duidelijk dat de oprichting van het Kenniscentrum niet los kan gezien worden van de interne conflicten binnen het Vlaams Belang.

e. PS

De studiedienst van de PS is het gereputeerde Institut Emile Vandervelde en wordt geleid door ene Anne Poutrain. 12 inhoudelijke medewerkers zijn gespecialiseerd in de volgende domeinen:

- Fiscaliteit, Openbare diensten (federaal)
- Sociale Actie, Asiel en Migratie, Brand, Binnenlandse Zaken, Armoedebestrijding, Veiligheid
- Pensioenen, Gezondheid, Sociale Zekerheid
- Ontwikkelingssamenwerking, Defensie, Buitenlands Beleid
- Gelijkheid, Ethiek, Justitie
- Belgacom en de Post, Consumenten, Zelfstandigen/KMO's, Patriomonium, Sport, Tourisme, Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Budget, Economie, Statistiek
- Onderwijs, Staatshervorming
- Landbouw, Degelijk Bestuur, Huisvesting, Plaatselijke Besturen, Landbouw
- Cultuur, Tewerkstelling, Opleiding en Maatschappelijke Integratie, Waalse regering
- Jeugd, Hoger Onderwijs, Franstalige Gemeenschap, Gehandicapten, Wetenschappelijk Onderzoek, NMBS
- Ruimtelijke Ordening, Energie, Milieu, Mobiliteit

Verder zijn er twee secretariaatsmedewerkers en een uitgebouwde bibliotheek met ondersteunend personeel.

f. ACV

Het ACV heeft een solide traditie van een belangrijke studiedienst die een grote impact heeft op de standpunten die de vakbond inneemt. De taakomschrijving en structuur van de studiedienst van het ACV wordt als volgt verwoord: "De studiedienst ondersteunt met sociaal-economisch en juridisch studiewerk de andere ACV-diensten. De medewerkers treden op als expert en ondersteunen de beleidsverantwoordelijken in diverse overleg- en beheersorganen. De rechtskundige dienst ondersteunt ook de rechtskundige diensten van de gewestelijke verbonden. De documentatiedienst staat in voor het documentatiebeheer van de confederatie - bibliotheek, databanken, video's, intranet,..."

Het aanzien van de studiedienst van het ACV is sinds de zeventiger jaren sterk gedaald: de dienst voert overigens geen studies (meer) uit doch beperkt zich *de facto* tot adviseurswerk. Inmiddels werd deze opgesplitst in een federaal gedeelte, en een Waalse en een Vlaamse vleugel die relatief autonoom functioneren, hoewel het geheel formeel geleid wordt door één Directeur, Chris Serroyen.

1.7 Voka-VEV kenniscentrum

De vroegere VEV-studiedienst maakt nu deel uit van het Voka netwerk en bestaat uit een directeur, een adjunct-directeur en een tiental adviseurs. Belangenbehartiging binnen de SERV en andere werkgroepen, oorspronkelijk studiewerk dat resulteert in Voka-studies en meer recent projectwerking maken deel uit van het takenpakket van het kenniscentrum.

1.8 Economische denktanks

Vaak opgehangen aan jaarlijkse wekerende rapporten (buitenlandse investeringen van Ernst & Young), aan autonome denkers (Geert Noels, Jan Denys, ...), aan denktanks zoals Vives (academisch, maar toch ook praktische onderzoeksvragen zoals samenvallende verkiezingen) en Itinera (prominent aanwezig in media met Yvan Van de Cloot en Marc De Vos). Studiediensten zoals die van de KBC zijn wat meer op de achtergrond verdwenen.

1.9 Studiedienst binnen de Vlaamse overheid

De studiedienst van de Vlaamse regering heeft weinig gewicht binnen de beleidsvoorbereiding. Ook binnen de departementen is de speelruimte van beleidsvoorbereidende diensten eerder beperkt.

Algemene toevoeging in mail:

Beste Pieter,

Bij deze. De nota is niet geheel gevolgd uiteindelijk. Zo is bijvoorbeeld veel meer nadruk gelegd op een sociaaleconomische celuitbouw. Verder hebben we ons bijzonder pragmatisch opgesteld en niet aan institutionele uitbouw van een studiedienst as such gewaagd onder meer gelet op de aanslepende onderhandelingen die ons toch in een zeer specifiek omgevingskader hebben doen belanden.

Met vriendelijke groet,

Bart VAN CAMP
Coördinator en adviseur mobiliteit en infrastructuur
Studiedienst N-VA

Bijlage 2: Presentatie De Zaeger fractiedagen 2010

Structuur & werking

Fractiedagen, 20-22 september 2010

Drie aspecten

- ▶ N-VA als **juridische entiteit**
 - vereisten van wetgeving op boekhouding politieke partijen
 - N-VA = vzw
- ▶ N-VA als **politieke partij**
 - een democratisch gestructureerde partij
 - N-VA = feitelijke vereniging
- ▶ N-VA als **professioneel bedrijf**
 - een organisatie op een hyperconcurrentiële markt
 - N-VA = een organisatie

1. N-VA als juridische entiteit

- ▶ beslissingsorganen
 - 4 partij-vzw's: N-VA, VPRTI, VVM, VCLD
 - met raad van bestuur en algemene vergadering
- ▶ op de agenda van de vzw
 - begroting en jaarrekening van de vzw's
 - geconsolideerde jaarrekening (van vzw's tot arrondissementen)
 - andere belangrijke beslissingen (bv. partijgebouw)
- ▶ beheer partijfinanciën
 - formele werkgever
 - vermogen
 - inkomsten
 - uitgaven

2. N-VA als politieke partij

- ▶ Het congres
- ▶ De partijraad (PR)
- ▶ Het partijbestuur (PB)
- ▶ Het dagelijks bestuur (DB)

3. N-VA als professioneel bedrijf

entiteiten die partijwerking ondersteunen:

- ▶ Partijsecretariaat
- ▶ Fracties
- ▶ Kabinetten

Organogram

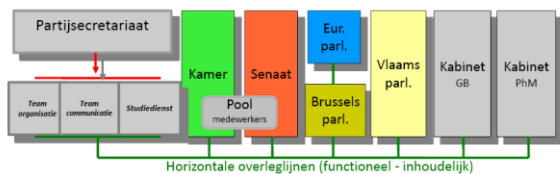
matrixstructuur

... met verticale lijnen

- Organisatorisch: partij, fracties en kabinetten
- Elk met eigen ritme (bijv. parlementaire agenda, regeringsagenda, ...)

... met horizontale lijnen

- Functioneel: bijv. woordvoerdersoverleg, redactieraad, ...
- Inhoudelijk: bijv. rond gezondheidszorg ...



Verticale structuren

- ifv partijwerking, parlementaire agenda, bevoegdheid, ...

Horizontale overleglijnen

- functioneel (bijv. redactieraad magazine, woordvoerders)
- inhoudelijk (bijv. thema gezondheidszorg)

Het partijsecretariaat is ...

... niet de entiteit met de meeste professionals

... wél het zenuwcentrum

- bij de politieke besluitvorming van de partij
- bij een politieke crisis
- bij verkiezingscampagnes
- bij onderhandelingen
- ...



Huidige (permanente) kerntaken

- › Organisatie interne besluitvorming
- › Partijfinanciën en personeelsbeleid
- › Ledenadministratie
- › Interne communicatie
- › Externe communicatie
- › Ondersteuning lokale mandatarissen
- › Logistiek
- › Aanspreekpunt
- › Interne opleidingen van personeel
- › Jongerenwerking (te gast in het gebouw)
- › Secretariaat van de voorzitter



Huidige (occasionele) kerntaken

- › Bij verkiezingen
- › Bij onderhandelingen
- › Bij congres



Nieuwe taken & uitdagingen

- › Uitbouw lokaal netwerk i.f.v. 2012
- › Ondersteuning voor veel grotere groep P-leden (veel nieuwe gezichten)
- › Aanpassing communicatiebeleid ("micro's onder de neus" ipv "media-aandacht zoeken")
- › 'Technische' kennis in huis halen (netwerking, aanwervingen voor fractie en studiedienst)



Relatie partijsecretariaat t.o.v. ...

Huidige relatie tot andere entiteiten:

- › Netwerk
- › Fracties
- › Kabinetten

Quid met ondersteuning vrijwilligersnetwerk?

- › Bewegingsverantwoordelijke(n) op het partijsecretariaat
- › Persoonlijke medewerkers van de parlementsleden: waar nodig kan persoonlijk medewerker ondersteunende rol spelen







1. Team communicatie

- ▶ **Belangrijkste taken:**
 - Print: magazine, huis-aan-huis, ad-hocpublicaties
 - Elektronisch: websites, digitale nieuwsbrieven
 - Publieksvragen
- ▶ **Voorbije realisaties:**
 - Vernieuwing magazine, kwaliteit huis-aan-huisbladen
 - Nationale website, web ministers, digitale nieuwsbrieven
- ▶ **Nabije toekomst:**
 - Website P-leden, afdelingen, studiedienst, intranet
 - Doelgroepencommunicatie





1. Team communicatie

- ▶ **Nele Hiers** – teamcoördinator/(eind)redacteur 
- ▶ **Xavier Lesenne** – (eind)redacteur 
- ▶ **Vormgever** 
- ▶ **Roger Van Houtte** – tekstschrijver 
- ▶ **Marleen Van der Borgt** – online communicatie 
- ▶ **Alexandra Van Hecke** – online communicatie 
- ▶ **Ombudsman/vrouw** 



2. Team organisatie

- ▶ **Fons Duchateau** – Teamcoördinator 
ICT, wetgeving partijfinanciering en verkiezingsuitgaven, logistiek, ledenadministratie
- ▶ **Hans Govaerts** – Nationaal bewegingsverantw. 
informatiedoorstroming nationaal/provinciaal/lokaal, vormingsaanbod, pilotacties, digitaal journaal

▶ 5 prov. bewegingsverantwoordelijken



2. Team organisatie

- ▶ **Arnout De Cuyper** – Lokaal beleid 
lokale mandatarissen en politieke ondersteuning afdelingen, wetgeving verkiezingsadministratie, pilotacties
- ▶ **Kevin Vincke** – Partijorganisatie 
evenementen, partijraad, statuten, promotiemateriaal



2. Team organisatie

- ▶ **Marie-Roos Maes** 
Boekhouding
- ▶ **Natasza Wisniewska** 
Ledenadministratie, voorraadbeheer promotiemateriaal, administratieve ondersteuning
- ▶ **Onthaal**



3. Studiedienst

- ▶ Lange-termijnproject
- ▶ Onafhankelijk
- ▶ “Nuttig” voor de partij
- ▶ **Taken**
 - Kennisverwerving
 - Kennisverspreiding
 - Kwaliteit en opleiding
 - Samenleving en reputatiemanagement
 - Dienstverlening aan de partij



3. Studiedienst: structuur

▶ Politiek & wetenschappelijk comité

- Politieke dekking van werkzaamheden
- Wetenschappelijke goedkeuring
- Link met DB en partij

▶ Operationale leiding bij opstart



- Bart Van Camp



3. Studiedienst: structuur

▶ 5-8 senior adviseurs:

- Staatshervorming, institutioneel, Brussel
- Cultuur, natie & identiteit, samenleving
- Europa, internationaal
- Sociaal-economisch beleid
- Sociale zekerheid
- Milieu, klimaat en energie
- Ruimtelijke ordening en mobiliteit
- Welzijn en volksgezondheid



3. Studiedienst: structuur

▶ 2 junior adviseurs

▶ Stafmedewerker

- Marijke Henne

▶ Administratief medewerker



4. Versterking van personeelsploeg

- ▶ HR-verantwoordelijke
- ▶ Directiesecretariaat
- ▶ Onthaal
- ▶ 5 provinciale bewegingsverantwoordelijken
- ▶ Ombudsman/-vrouw
- ▶ Vormgever
- ▶ Studiedienst



Conclusie



Wat hebben we vandaag geleerd?



Partijsecretariaat

- ▶ Punt 1: partij, fracties en kabinetten zijn verbonden met elkaar volgens matrixstructuur
- ▶ Punt 2: partijsecretariaat als zenuwcentrum
- ▶ Punt 3: partijsecretariaat vooral gericht op communicatie, uitbouw netwerk en nu ook studiedienst



Bibliografie

- Appleton, A., & Ward, D. (1997). Party Response to Environmental Change. *Party Politics* , 341-362.
- Appleton, A., & Ward, D. (1993). Party Transformation in France and the United States. *Comparative Politics* , 69-98.
- Bolleyer, N. (2008). The organizational costs of public office. In K. Deschouwer, *New Parties in government* (pp. 17-43). New York: Routledge.
- Bourgeois, G. (2002). *De puinhopen van Paars*. Antwerpen: Houtekiet.
- Brinckman, B., Albers, I., Samyn, S., & Verschelden, W. (2008). *De Zestien is voor u : hoe België wegzakte in een regimecrisis : het verhaal achter de langste regeringsvorming ooit*. Tielt: Lannoo.
- De Vadder, I. (2008). *Het koekoeksjong. Het begin van het einde van België*. Leuven: Van Halewyck.
- De Wever, B. (2008). *Het kostbare weefsel*. Kapellen: Uitgeverij Pelckmans.
- Deschouwer, K. (1992). The performance of organizational forms. A conceptual Framework for the Understanding of Party Adaptation and Change. Paper presented at ECPR in Limerick.
- Devos, C. (2008). *De Kleermakers en de Keizer*. Gent: Academia Press.
- Harmel, R. (2002). Party Organizational Change: Competing Explanations? In K. Luther, & F. Müller-Rommel, *Political Parties in the New Europe* (pp. 119-142). Oxford: Oxford University Press.
- Harmel, R., & Janda, K. (1994). An Integrated Theory of Party Goals and Party Change. *Journal of Theoretical Politics* , 259-287.
- Harmel, R., Heo, U., Tan, A., & Janda, K. (1995). Performance, leadership, factions and party change: An empirical analysis . *West European Politics* , 1-33.
- Heywood, A. (2007). *Politics*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Huyse, L., & Bouveroux, J. (2009). *Het onvoltooide land*. Leuven: Van Halewyck.
- Katz, R. (2002). The Internal Life of Parties. In K. Luther, & F. Müller-Rommel, *Political parties in the new Europe* (pp. 87-117). Oxford: Oxford University Press.
- Katz, R., & Crotty, W. (2006). *Handbook of Party Politics*. Thousand Oaks: Sage.
- Maddens, B., & Weekers, K. (2009). *Het geld van de partijen*. Leuven: Uitgeverij Acco.

Mair, P. (1997). *Party system Change*. Oxford: Clarendon Press.

Mair, P., Müller, W., & Plasser, F. (2004). *Political Parties and Electoral Change*. London: Sage Publications.

Moens, P. (2010). Dynamiek in issue-ownership? Een analyse van het mediaoptreden van N-VA. Onuitegegeven.

Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoekstechnieken*. Leuven: Acco.

Panbianco, A. (1988). *Political Parties: Organization and Power*. Worcester: Billing & Sons Ltd.

Samyn, S., & Peeters, T. (2011). *De gevangenen van de Wetstraat*. Gent: Borgerhoff & Lamberigts.

Van Droogenbroeck, M. (2010). *Kan De Wever wat Leterme niet kon? België na 13 juni*. Gent: Borgerhof & Lamberigts.

Verstraete, T. (2003). De invloed van interne partijfactoren op partijvernieuwing: een verkennende analyse. *Res Publica* , 173-200.

Wilson, F. (1980). Sources of Party Transformation: the case of France. In P. Merkl, *Western European Party Systems: Trends and Prospects* (pp. 526-551). New York: Free Press.

Witte, E., Craeybeckx, J., & Meynen, A. (2005). *Politieke geschiedenis van België*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.