



Datum 16 augustus 2018
Betreft Adviesrapport Effectief gebruik van partijfinanciën

Geachte penningmeester van de vereniging D66, beste Michiel,

Hierbij biedt de commissie effectief gebruik partijfinanciën haar adviesrapport aan de penningmeester van het Landelijk Bestuur aan, als gedelegeerd opdrachtgever van het Landelijk Bestuur.

Het adviesrapport is tot stand gekomen door middel van de kennis en expertise die beschikbaar is binnen de commissie, opgehaalde input bij sessies voor penningmeesters en voorzitters bij de Kaderdagen op 13/01/2018 en 16/06/2018, input van de Financiële Commissie D66 en van de controller van de vereniging. De commissie is ervan overtuigd dat het adviesrapport een integraal advies bevat over hoe de in de vereniging D66 aanwezige financiële middelen in meerjarig perspectief zo effectief mogelijk in te zetten zijn om bij te dragen aan de doelstellingen van D66.

Door diverse redenen is de oplevering van dit rapport later dan oorspronkelijk gepland. De oplevering vindt plaats gedurende het zomerreces, met als gevolg dat een klein deel van de commissie niet integraal naar het definitieve adviesrapport heeft kunnen kijken. Eventuele wijzigingen in het rapport zal het Landelijk Bestuur zo snel mogelijk over worden geïnformeerd, maar in elk geval niet later dan 23 augustus 2018.

Uiteraard is ondergetekende beschikbaar voor vragen of verdere toelichting bij het rapport en de totstandkoming daarvan. De commissie wenst het Landelijk Bestuur veel succes in de verdere uitwerking van de adviezen die de commissie in haar rapport doet.

Met hartelijke groet, namens de commissie,

Tim Nieman
voorzitter commissie effectief gebruik partijfinanciën

Effectief gebruik van partijfinanciën



D66

Adviesrapport, 16-08-2018

1 Management samenvatting

Dit rapport is het adviesrapport aan het Landelijk Bestuur D66 van de onafhankelijke commissie effectieve partijfinanciën. Deze commissie is ingesteld door het Landelijk Bestuur met de opdracht om een onafhankelijk en integraal advies te formuleren aan het Landelijk Bestuur hoe de in de vereniging D66 aanwezige financiële middelen in meerjarig perspectief zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten, om bij te dragen aan de doelstelling van D66. De aanleiding van deze opdracht is de financiële consolidatie door de accountant van de verenigingsmiddelen op landelijk niveau en de vraag naar decentrale verenigingslagen (regio's en afdelingen) om financieel bij te dragen aan verkiezingscampagnes die niet primair op dat verenigingsniveau spelen.

De commissie heeft de huidige financiële situatie van de vereniging in kaart gebracht en getoetst aan de uitgangspunten van effectiviteit, efficiency en weerbaarheid. Uit die analyse komen de volgende punten naar voren:

1. Afdelingen en regio's hebben geen stabiele inkomsten. In een meerjarig perspectief zijn grote fluctuaties in inkomsten mogelijk, waarvan een belangrijke oorzaak – coalitiedeelname – van buiten de directe invloedssfeer van een afdeling of regio ligt.
2. Campagnes vormen een steeds grotere kostenpost en laten zich op landelijk niveau lastig plannen. Als gevolg hiervan is het weerstandsvermogen wat op landelijk niveau wordt aangehouden laag.
3. Er is een trend waarbij het Landelijk Bureau activiteiten centraal coördineert of uitvoert, met als doel verdere professionalisering en ontzorging van afdelingen en regio's. Hierover zijn niet altijd structurele en heldere afspraken gemaakt tussen landelijk en de afdelingen en regio's.
4. Weerstandsreserves worden apart aangehouden over de verschillende partijlagen. Als gevolg hiervan worden weerstandsreserves gedeeltelijk dubbel aangehouden.
5. Reserveposities van afdelingen hebben significante verschillen in omvang, voornamelijk door grote verschillen in inkomsten

Bovenstaande punten laten zien dat er een aantal spanningen bestaan binnen de huidige financiële situatie en effectieve, efficiënte en op termijn weerbare partijfinanciën. De commissie heeft aanbevelingen geformuleerd die deze punten adresseren en heeft hierbij extra uitgangspunten gehanteerd, bovenop de financiële uitgangspunten die bij de analyse zijn gehanteerd. Dit gaat om:

- Behoud van de autonomie
- Solidariteit tussen de gelederen
- Oog voor diversiteit tussen gelederen
- Heldere en duidelijke afspraken

Deze zijn opgenomen omdat een discussie over partijfinanciën zich niet tot een technische discussie over partijfinanciën limiteert, maar breder gaat over de relatie tussen landelijk en afdelingen/regio's. Deze extra uitgangspunten zijn geformuleerd op basis van input uit de vereniging (Kaderdagen op 13 januari en 16 juni 2018) en vormen daarmee een additionele *guidance* voor het Landelijk Bestuur, bovenop de financiële uitgangspunten.

Met deze uitgangspunten in het achterhoofd doet de commissie de volgende aanbevelingen aan het Landelijk Bestuur om de binnen de vereniging D66 aanwezige financiële middelen in meerjarig

perspectief zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten, om bij te dragen aan de doelstelling van D66:

1. Zorg voor stabielere inkomsten van afdelingen en regio's door (a) afdrachten van politiek benoemde bestuurders gedeeltelijk ten gunste van landelijk te laten vallen en (b) de bijdrage die afdelingen en regio's per lid kunnen ontvangen te verhogen.
2. Bepaal per centraal georganiseerde activiteit of er keuzevrijheid is voor afdelingen om het al dan niet af te nemen en maak duidelijke afspraken over de financiering van centraal georganiseerde activiteiten.
3. Maak afspraken over het doel en inzet van algemene weerstandsreserves over verschillende verenigingslagen en zorg voor voldoende weerstandsreserve op landelijk niveau.

De commissie heeft dit rapport aan het Landelijk Bestuur aangeboden op 16 augustus 2018. Het is de verantwoordelijkheid van het Landelijk Bestuur om deze aanbevelingen in concrete voorstellen om te zetten en de besluitvorming binnen de vereniging hierover te laten plaatsvinden.

1 Introductie & leeswijzer

Dit document is het adviesrapport dat bestemd is voor het Landelijk Bestuur van D66. In dit rapport wordt de huidige financiële situatie van de vereniging bekeken en worden voorstellen gedaan om de financiën effectiever in te kunnen zetten.

Het document is tot stand gekomen door middel van de kennis en expertise die beschikbaar is binnen de commissie, opgehaalde input bij sessies voor (voornamelijk) penningmeesters en voorzitters bij de Kaderdagen op 13/01/2018 en 16/06/2018, input van de financiële commissie en van de controller van D66.

De opbouw van het verdere rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2: opdracht aan de commissie en de aanleiding van de opdracht
- Hoofdstuk 3: uitgangspunten die worden gehanteerd bij de evaluatie van de huidige financiële situatie en het toetsen van de aanbevelingen
- Hoofdstuk 4: beschrijving en analyse van de huidige financiële situatie
- Hoofdstuk 5: aanbevelingen die de commissie doet
- Bijlage 1: opdrachtbrief aan de commissie

2 Opdracht aan de commissie

Het Landelijk Bestuur heeft in de vergadering van 16 mei 2017 besloten een commissie in te stellen die het bestuur gaat adviseren over het effectief gebruik van de in de vereniging aanwezige financiën. De keuze om een aparte commissie in te stellen is een bewuste keuze, omdat het Landelijk Bestuur binnen deze financiële discussie ook een belanghebbende partij is.

De opdracht aan de commissie is om een integraal advies te formuleren aan het Landelijk Bestuur hoe de in de vereniging D66 aanwezige financiële middelen in meerjarig perspectief zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten, om bij te dragen aan de doelstelling van D66.

Om de leden van de commissie een zo breed mogelijk perspectief te bieden op de vraagstelling zijn de volgende leden gevraagd zitting te nemen in de commissie (in willekeurige volgorde):

- Tim Nieman, voorzitter
- Fleur Gräper-van Koolwijk
- Martijn Leisink
- Kirsten Veldhuijzen
- Thomas Heino
- Olaf Michielse
- Martijn van der Kroon
- Aletta Hekker
- Youri Rijkhoff (secretaris)

Aletta Hekker is teruggetreden als voorzitter per 23 april, 2018. Door tijdelijke toetreding in het Landelijk Bestuur is besloten dat de rol van voorzitter van deze commissie en lid LB niet verenigbaar zijn.

2.1 Aanleiding

De aanleiding om de commissie effectieve partijfinanciën in te stellen is tweeledig:

1. Consolidatie D66 op niveau van landelijk

De Financiële Commissie van D66 heeft meermaals de aanbeveling gegeven om de continuïteit van vereniging te garanderen door de weerstandsreserve (algemene reserve) op landelijk niveau te verhogen tot een niveau waarmee de vaste lasten minimaal een half jaar kunnen worden gedragen. Dit niveau wordt op dit moment niet gehaald.

Bij het opstellen van de jaarrekening van D66 (Vereniging Democraten 66) worden de jaarrekeningen van de verschillende afdelingen, regio's en landelijk geconsolideerd tot één jaarrekening. Het bestuur van deze vereniging, het Landelijk Bestuur, is hoofdelijk aansprakelijk voor deze geconsolideerde jaarcijfers. Daarmee is het LB ook hoofdelijk aansprakelijk voor de verschillende gelederen in de vereniging. De externe accountant heeft met het oog hierop bedenkingen geuit bij de omvang en samenstelling van het weerstandsvermogen. Hoewel de vereniging geconsolideerd en juridisch gezien over voldoende weerstandsvermogen beschikt blijkt het Landelijk Bestuur niet op korte termijn over dit decentrale vermogen te kunnen beschikken. Hierdoor vormt het lage weerstandsvermogen op landelijk niveau een omvangrijk risico.

2. Voor andere dan lokale GR-verkiezingscampagnes (TK, PS en EP) wordt naar lokale afdelingen gekeken voor een financiële bijdrage

Lokale afdelingen ontvangen, voor verkiezingscampagnes anders dan de gemeenteraadsverkiezingen, van het Landelijk Bureau verzoeken om financieel bij te dragen aan landelijke campagnes. Deze bijdrage wordt gevraagd vanuit de gedachte dat het beeld van D66 op landelijke niveau de uitslag van verkiezingen, op welk niveau dan ook, positief (en negatief) beïnvloed. De landelijke campagnes die met het oog hierop moeten worden gevoerd kosten meer dan de middelen die er op landelijk niveau voor beschikbaar zijn.

Deze praktijk is – naast dat het veel tijd en inspanning vergt – een lastig punt voor de vereniging. Zo worden lang niet alle afdelingen via deze weg bereikt. Achter deze benadering zit namelijk geen coherent systeem of logica achter. Los van deze gevoelens die dit oproept lijkt het ook niet erg efficiënt. De evaluatiecommissie voor de TK2017 campagne heeft berekend dat het landelijk bureau rond de €30.000,- aan capaciteit heeft ingezet om €250.000,- aan bijdrage op te halen voor de landelijke campagne.

3 Uitgangspunten bij analyse van de huidige situatie

Om de huidige financiële situatie te toetsen en evalueren zijn objectieve uitgangspunten nodig. De commissie definieert drie uitgangspunten waartegen de huidige financiële situatie wordt getoetst, om met deze uitgangspunten te kijken waar de spanningen in de huidige situatie precies liggen.

1. **Effectiviteit:** worden financiële middelen effectief ingezet binnen de partij? Met andere woorden, worden de doelen waarvoor de middelen worden ingezet ook daadwerkelijk gerealiseerd?

2. **Efficiency:** worden financiële middelen efficiënt ingezet binnen de partij? Met andere woorden, zou het doel waarvoor de middelen worden ingezet niet op een goedkopere manier kunnen worden behaald?
3. **Weerbaarheid:** wanneer er een meerjarig perspectief wordt genomen, is de partij financieel gezien voldoende weerbaar. Hebben de verschillende partijlagen (landelijk, regionaal, lokaal) het vermogen om op de langere termijn hun continuïteit te waarborgen?

4 Beschrijving en analyse

4.1 Beschrijving van de huidige financiële situatie van de partij

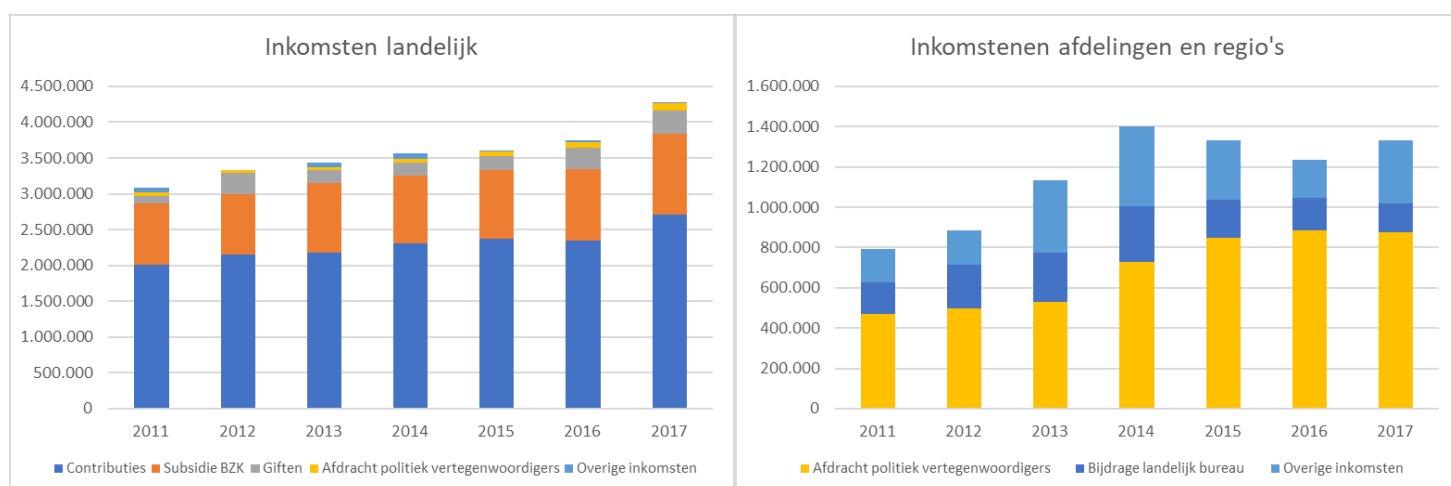
In de volgende paragrafen wordt de huidige financiële situatie van de vereniging beschreven. Daarbij wordt begonnen met de inkomsten en uitgaven. Pas daarna wordt ingegaan op de hoogte van het eigen vermogen. Deze laatste is immers een momentopname, terwijl inkomsten en uitgaven duurzaam met elkaar in evenwicht moeten zijn.

4.1.1 Beschrijving van de inkomsten

D66 verkrijgt haar inkomsten ruwweg op drie manieren:

1. (Landelijke) subsidie
2. Contributies en giften
3. Afdrachten door politieke vertegenwoordigers (politiek vertegenwoordigers dragen een percentage van hun bezoldiging af aan de vereniging)

Buiten beschouwing wordt gelaten inkomsten op het niveau van gekozen fracties in Kamer, Staten en gemeenteraad. Zij beschikken veelal over een eigen budget, dat natuurlijk wordt ingezet ten behoeve van D66-doelen, maar uitsluitend kan worden aangewend voor het fractiewerk. Dit budget staat niet ter beschikking aan de partij.



Landelijk niveau

De inkomsten van het landelijk bureau bestaan voor het grootste deel (63%) uit contributies, daarnaast de subsidie van het Ministerie van BZK (26%) en overige inkomsten als giften (9%, fluctuerend) en afdrachten politiek vertegenwoordigers (2%).

Contributies zijn een grote en relatief stabiele inkomstenbron op landelijk niveau. Op basis van de periode 2011-2017 is de variatie op de inkomsten¹ ongeveer 10%. Gedurende 2017 is er een stijging in contributies te zien: enerzijds door een stijgend ledenaantal en anderzijds door een stijgende contributie per lid. Een deel van deze contributies wordt doorgestort aan afdelingen en regio's via een 'landelijke bijdrage'. Dat deel varieert nogal per jaar. Van 8% in 2011 stijgend naar 10% in 2014 en daarna weer aflopend tot 5% in 2017.

De tweede grote inkomstenbron op landelijk niveau is de subsidie van het Ministerie van BZK. Deze bijdrage bestaat uit een basisbedrag, een bedrag per Kamerzetel en een bedrag per lid.

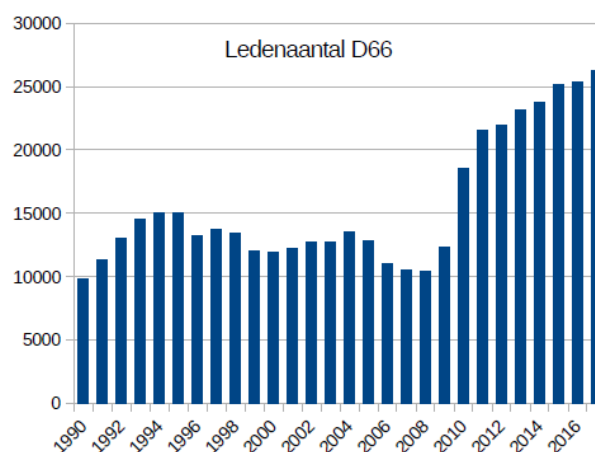
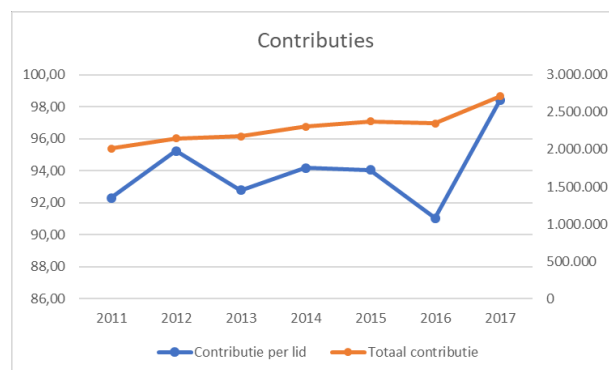
Het basisbedrag is heel constant over de jaren, mits je meer dan 1.000 leden hebt. Het deel dat gebaseerd is op het aantal leden fluctueert enerzijds door het aantal leden dat D66 zelf heeft, maar wordt ook meer of minder als het aantal leden van D66 relatief stijgt of daalt ten opzichte van andere partijen. Het totaal beschikbare bedrag staat, afgezien van indexatie, vast.

Het grootste risico in de landelijk subsidie vormt het zeteltal in de Tweede Kamer. Elke zetel stijging leidt tot fors meer inkomsten. Bij zetelverlies geldt uiteraard het omgekeerde. Dit effect is duidelijk te zien na de Tweede Kamer verkiezingen van 2017: de subsidie van BZK bedroeg over 2017 een bedrag van € 1.121.529, ten opzichte van een bedrag van € 997.793 over 2016.

De overige inkomstenposten maken slechts 10% van het totaal uit. Zowel giften als afdrachten zijn zeer variabel. Giften zijn dat naar hun aard, afdrachten omdat zij een directe relatie met de verkiezingen hebben. Afdrachten op landelijk niveau komen van Kamerleden, ministers, staatssecretarissen, burgemeesters en EP-leden.

Afdelings- en regioniveau

Op lokaal niveau zijn afdrachten van raadsleden en wethouders verreweg de grootste inkomstenpost. In 2017 was dat 67% van de totale inkomsten. Dat jaar kon natuurlijk ook nog steunen op een goed verkiezingsjaar in 2014 met naast een groot aantal raadsleden ook de benoeming van vele wethouders. In 2016 was dat percentage nog hoger (72%), omdat er toen



¹ Berekend als de standaarddeviatie gedeeld door het gemiddelde.

minder overige inkomsten waren, hetgeen waarschijnlijk te wijten is aan een lager bedrag aan giften en donaties voor de GR18 campagne. Ter vergelijking, in 2013 waren de afdrachten goed voor 47% van de inkomsten.

Omdat afdrachten direct afhangen van de verkiezingsuitslag en afdelingen en regio's juist daar in hoofdzaak hun inkomsten uit halen, zijn hun inkomsten veel minder stabiel dan op landelijk niveau. Over de periode 2011-2017 varieerde het totaal aan inkomsten met 20%².

Wanneer de inkomsten niet op macroniveau bekeken worden, maar per afdeling of regio, is de variëteit nog vele malen groter. Het winnen of verliezen van een zetel, laat staan een wethouder, kan in een afdeling een enorm verschil in inkomsten betekenen. Om daar enig gevoel voor te krijgen, staat hieronder een tabel met een fictieve, maar wel realistische verkiezingsuitslag in het jaar 2006, 2010, 2014 en 2018 voor een kleine, middelgrote en grote gemeente. Uitgaande van een afdracht van 3% staan de totaalbedragen waar een afdeling jaarlijks op kan rekenen.

Omvang gemeente	2006		2010		2014		2018	
Klein (12.000 inw.)	1 raad	€ 1,905	1 raad	€ 134	2 raad, 1 weth	€ 2,173	2 raad	€ 268
Middelgroot (55.000 inw.)	1 raad	€ 2,471	2 raad	€ 844	3 raad, 1 weth	€ 3,737	3 raad	€ 1,266
Groot (120.000 inw.)	1 raad	€ 2,940	4 raad, 1 weth	€ 5,184	6 raad, 1 weth	€ 6,306	4 raad	€ 2,244

Uit de tabel blijkt het enorme effect voor een afdeling, wanneer men een wethouder van D66-huize mag benoemen. Deelname aan de coalitie levert in zijn algemeenheid een veelvoud aan inkomsten uit afdrachten op. Vooral in kleinere gemeenten, met minder raadsleden, is het hebben van een wethouder financieel zeer profijtelijk voor de afdeling.

Daarnaast zijn er grote verschillen in de hoogte van de afdrachten tussen de afdelingen en regio's onderling. Dit varieert van een vast bedrag per jaar, tot een afdracht van 3%, 5%, 6% en zelfs 10% van de bezoldiging van de politiek vertegenwoordigers en benoemde bestuurders. Hierbij wordt soms ook gewerkt met verschillende percentages voor de afdracht van wethouders en van raadsleden. Zo heeft het Rijk van Nijmegen een afdracht voor raadsleden van 10% en voor wethouders van 3%.

Om ook daar enig gevoel voor te krijgen, staat hieronder een tabel met de totaalbedragen waarop een afdeling kan rekenen met verschillende afdrachtperscentages (gelijk voor zowel wethouders als raadsleden).

	3%		5%		8%	
Kleine gemeente (12.000 inw)	2 raad, 1 weth	€ 2.173	2 raad, 1 weth	€ 3.622	2 raad, 1 weth	€ 5.795
Middelgrote gemeente (55.000 inw)	3 raad, 1 weth	€ 3.737	3 raad, 1 weth	€ 6.229	3 raad, 1 weth	€ 9.966
Grote gemeente (120.000 inw)	6 raad, 1 weth	€ 6.306	6 raad, 1 weth	€ 10.509	6 raad, 1 weth	€ 16.815

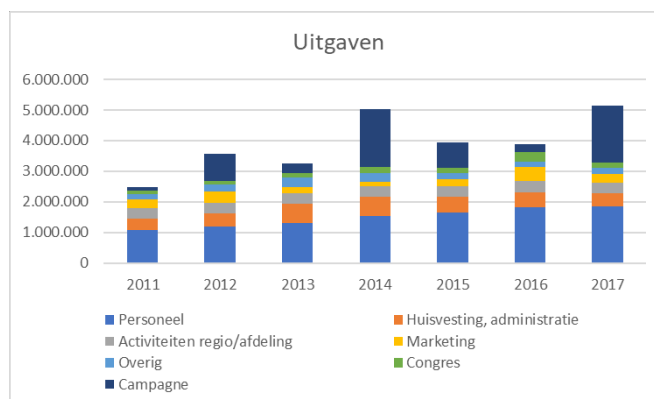
Naast de inkomsten uit afdrachten van politiek vertegenwoordigers (67%) kennen afdelingen nog de bijdrage van het landelijk bureau (11%) en overige inkomsten (22%). Afdelingen en regio's wordt gevraagd minder bijdrage van het landelijk bureau aan te vragen, wanneer dit mogelijk is. Een grote groep afdelingen heeft ook in 2017 hier gehoor aan gegeven; in totaal hebben zij afgezien van € 29.000 aan landelijke bijdrage. Als regio's en afdelingen gedurende 2017 het maximaal mogelijke

^{2 2} Berekend als de standaarddeviatie gedeeld door het gemiddelde.

zouden aanvragen, zou de totale bijdrage van het Landelijk Bureau met 20% stijgen van ongeveer €145.000 tot €174.000 (hetgeen 13% van de totale inkomsten van regio's en afdelingen zou zijn). De overige inkomsten bestaan vooral uit fondsenwerving en bijdrages die door leden worden gedaan bij het deelnemen aan activiteiten of trainingen. De bijdrage van het landelijk bureau is direct gerelateerd aan het aantal leden van een afdeling of regio. Het is daarmee een stabielere inkomstenbron dan die gebaseerd is op politieke uitslag. Hierbij dient opgemerkt te worden dat zoals aangegeven een deel van de afdelingen geheel of gedeeltelijk afzien van deze bijdrage van het landelijke bureau. In 2017 opgeteld € 29.000, een substantieel bedrag.

4.1.2 Beschrijving van de uitgaven van de partij

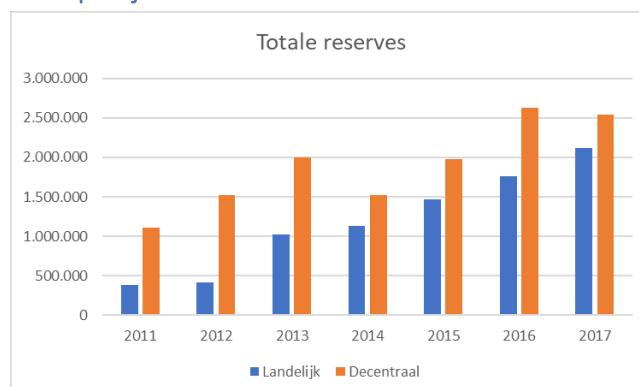
Aan de uitgavenkant zijn twee zaken waar te nemen. Als eerste de gestage groei van onze partij die zich ook vertaalt in een toename in de algemene lasten. Over de afgelopen zes jaar zien we vooral de personeelskosten stijgen van 29% van de totale baten tot 36% in 2017. De uitgaven per lid, geschoond voor campagne en marketing, kent ook een duidelijk toename op zowel landelijk als decentraal niveau.



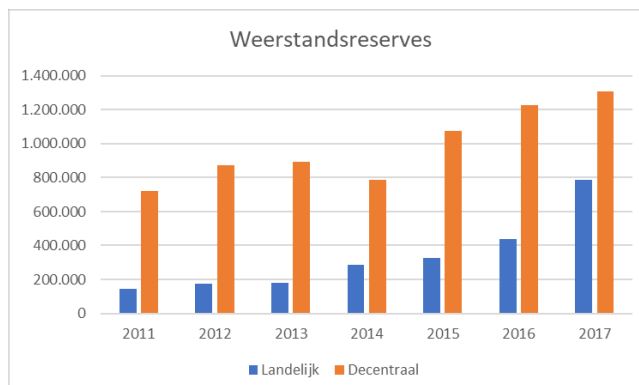
Daarnaast is het grillige karakter van de kosten van de campagne goed zichtbaar. Herkenbaar zijn de pieken in 2012 (Tweede Kamer), 2014 (gemeenteraad en Europees parlement), 2015 (Provinciale Staten) en 2017 (Tweede Kamer). Dit zijn kosten waarvoor de partij altijd zal moeten reserveren. Verkiezingen voor de Tweede Kamer zijn daarbij bijzonder, omdat zij zich niet goed laten plannen (een kabinet dat valt en de Kamer die ontbonden wordt).

4.1.3 Beschrijving van het opgebouwd vermogen binnen de partij

De vereniging kent op zowel landelijk als decentraal niveau eigen vermogen. Dat zit in een weerstandsreserve of ook veelal in een bestemmingsreserve voor de campagne. Het belangrijkste verschil tussen de twee is dat de bestemmingsreserve een specifiek doel dient (vaak een specifieke campagne) en de weerstandsreserve het weerstandsvermogen is waarop kan worden ingeteerd als de continuïteit in het geding komt.

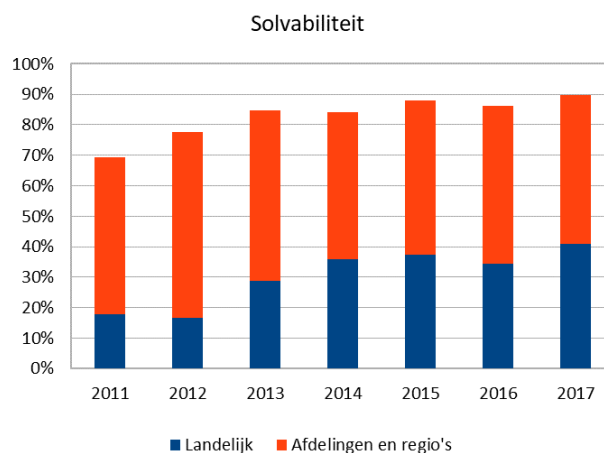


Het eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal is de solvabiliteit van de vereniging. Zowel landelijk als decentraal wordt met het eigen vermogen aan de solvabiliteit bijgedragen. In de jaren 2013/2014 neemt het aandeel van landelijk toe, hetgeen goed verklaard kan worden door de gemeenteraadsverkiezingen. Afdelingen zullen in de aanloop naar deze verkiezingen grote delen van hun reserves in gaan zetten, waardoor hun aandeel in

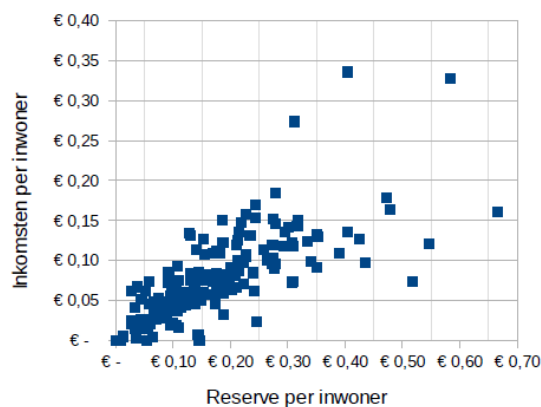
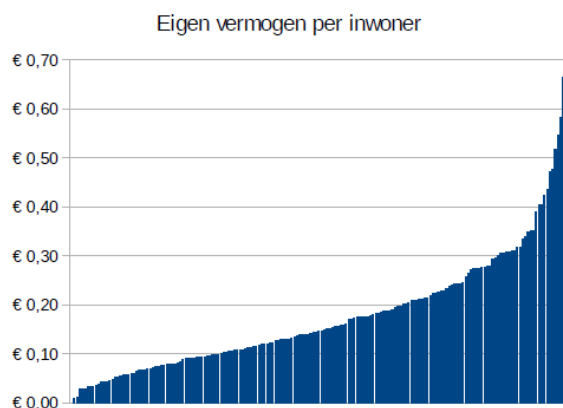


het totale verenigingsvermogen daalt. In de aanloop naar landelijke verkiezingen is het omgekeerde waar te nemen.

Uit de grafiek valt niet waar te nemen dat er op decentraal niveau onevenredig grote reserves zouden zijn. Juist het relatieve landelijke aandeel neemt over de periode 2011-2017 toe. In 2017 is het goede verkiezingsresultaat in de Tweede Kamer goed zichtbaar: het totaal aan reserves op landelijk niveau stijgt, terwijl er grote onttrekkingen uit de verkiezingsreserve is gedaan. Tegelijkertijd moet in oenschouw genomen worden dat lokale en regionale afdelingen amper vaste lasten, zoals huisvesting- en personeelskosten, kennen en de timing van lokale en regionale verkiezingen zich makkelijker laten voorspellen dan de landelijke verkiezingen. Daarnaast moet de kanttekening worden gemaakt dat de financiële commissie van D66 het Landelijk Bestuur adviseert om een weerstandsreserve aan te houden van minimaal 50% van de jaarlijkse vaste lasten. Dit bedrag wordt structureel niet gehaald.



Wel is het eigen vermogen heel heterogeen verdeeld over de verschillende afdelingen. In de grafiek hier linksonder staat het bedrag per inwoner aan eigen vermogen voor de diverse afdelingen. Een mediaan van € 0,14 per inwoner met het eerste en derde kwartiel op € 0,09 en € 0,23. D66 heeft dus duidelijk 'rijke' afdelingen en 'arme' afdelingen.



Arm of rijk zijn als afdeling correleert behoorlijk met de totale inkomsten (zie rechterdiagram). Het lijkt redelijk aan te nemen dat de verschillen in vermogenspositie tussen afdelingen vooral een consequentie zijn van de totale begrotingsomvang - voor het grootste deel afhankelijk van het % afdracht in combinatie met politieke vertegenwoordiging - en dus het vermogen om te kunnen sparen.

In het algemeen kan worden gesteld dat D66 een partij is die van oudsher redelijk zelfstandige afdelingen en regio's kent. Het bedrag dat op 'hun' rekening staat, wordt ook gevoeld als decentraal eigendom in plaats van een klein onderdeel van het landelijk geheel. Datzelfde geldt voor inkomsten en uitgaven.

Er is een groot besef dat afdelingen en regio's de tering naar de nering moeten zetten. Campagne moeten uit eigen middelen gefinancierd worden en om voldoende middelen te reserveren is er jaarlijks een batig saldo nodig. Tegelijkertijd zijn er grote verschillen tussen afdelingen. Er zijn afdelingen en regio's met een begroting van een paar honderd euro tot aan vele tienduizenden.

4.2 Analyse van de partijfinanciën

Uit de beschrijving van de financiële situatie van de partij kunnen een aantal conclusies worden getrokken. De conclusies worden vervolgens getoetst aan de hand van de uitgangspunten die in het voorgaande hoofdstuk zijn gedefinieerd. Hiermee is er een kader waaraan de verschillende conclusies worden geëvalueerd, waardoor eventuele spanningen met de uitgangspunten in kaart worden gebracht. De conclusies en evaluaties zijn gegroepeerd naar inkomsten, uitgaven en reserves.

4.2.1 Inkomsten

6. Afdelingen en regio's hebben geen stabiele inkomsten. In een meerjarig perspectief zijn grote fluctuaties in inkomsten mogelijk, waarvan een belangrijke oorzaak van buiten de directe invloedssfeer van een afdeling of regio ligt.

Aan de inkomstenkant zijn vooral op decentraal niveau de baten moeilijk te voorspellen, omdat de verkiezingsuitslag een zeer grote invloed heeft op de beschikbare middelen. Het verschil tussen inkomsten uit opdrachten van een enkele raadszetel of drie zetels met een wethouder is al gauw een factor acht. Daarmee zijn op lokaal niveau – meer dan op landelijk – de uitslagen van de verkiezingen financieel bepalend.

Coalitiedeelname valt voor een belangrijk deel buiten de invloedssfeer van een afdeling of regio. De sterke afhankelijkheid van inkomsten door opdrachten van benoemde bestuurders heeft als risico dat er grote fluctuaties aan inkomsten ontstaan buiten de eigen invloedssfeer, bijvoorbeeld door afketsende coalitieonderhandelingen, tussentijdse wijzigingen in de samenstelling van de coalitie, etc. Het resultaat van de GR18, waardoor in een groot aantal afdelingen D66 een stapje terug heeft moeten doen, laat zien dat de afhankelijkheid van benoemde bestuurders een lastig te voorspellen financieel risico vormt voor afdelingen.

Ledeninkomsten zijn veel stabiel in de tijd dan verkiezingsuitslagen. Ter illustratie: van 1990 tot 2010 schommelde het ledenbestand tussen de 10.000 en 15.000. In diezelfde periode schommelde ons zeteltal in de Tweede Kamer tussen de drie en 24 zetels. Pas de laatste jaren is het ledental fors opgeklommen naar bijna 30.000. Nog altijd 'maar' een factor drie meer dan in 1990. Echter, de inkomsten van een afdeling of regio die bepaald worden door het ledenaantal in de afdeling of regio is een relatief klein deel van de begroting.

Toets aan uitgangspunten

Het grillige karakter van inkomsten van afdelingen en regio's, waar een belangrijke oorzaak niet direct binnen de invloedssfeer van de afdeling of de regio ligt, heeft gevolgen voor de weerbaarheid van deze afdelingen en regio's. Wanneer een afdeling gedurende een raadsperiode relatief hoge inkomsten heeft, die gevolgd wordt door een raadsperiode met relatief lage inkomsten, bestaat er

een risico dat de afdeling ofwel niet voldoende kan sparen voor volgende verkiezingen, ofwel niet voldoende (verplichte) activiteiten kan organiseren voor de leden.

4.2.2 Uitgaven

7. Campagnes vormen een steeds grotere kostenpost en laten zich op landelijk niveau lastig plannen. Als gevolg hiervan is het weerstandsvermogen wat op landelijk niveau wordt aangehouden laag

Naast het voeren van campagnes is het leeuwendeel van de kosten in een jaar goed te begroten. Zowel op landelijk niveau als bij afdelingen en regio's zijn weinig onvoorspelbare uitgaven.

In het algemeen kan worden gesteld dat campagnes steeds kapitaalintensiever worden. Dat is terug te zien in de uitgaven die worden gedaan bij verkiezingen; elke verkiezing vraagt een groter budget dan de vorige, enkel en alleen al om de positie te kunnen verdedigen. Dat komt omdat campagnes steeds meer via betaalde media gevoerd worden. Hierin moet worden meegegaan om zichtbaarheid via alle kanalen te waarborgen en alle kiezers met onze boodschap te bereiken. Daarnaast maakt de versnippering van mediaconsumptie bereik per campagne duurder en zorgt de versnippering van de markt zelf (steeds meer partijen actief) ook voor stijgende kosten om zichtbaarheid te waarborgen.

De grootste onzekerheid bij het voeren van campagnes zit in de landelijke campagne, omdat het moment daarvan bepaald kan worden door plotselinge omstandigheden als een kabinetscrisis. Op landelijk niveau wordt er met een ritmiek die is bepaald in een meerjarenbegroting in begrotingsreserves gestort voor GR, EP en PS verkiezingen. Daarnaast wordt er een "noodreserve" aangehouden voor de mogelijkheid dat er een onverwachte TK-verkiezing moet worden gevoerd. Deze systematiek sluit aan bij de voorspelbaarheid van de GR, EP en PS verkiezingen en de onvoorspelbaarheid van de TK verkiezingen.

Op landelijk niveau is door de onzekerheid van de TK verkiezingen een spanning tussen sparen om de positie te verdedigen (verkiezingsreserve) en sparen voor weerbaarheid (weerbaarheidsreserve). Het risico van tussentijdse verkiezingen is groter, waardoor er vaak wordt gekozen voor het opnieuw opbouwen van een verkiezingsreserve na elke verkiezing. Als gevolg hiervan is de weerbaarheidsreserve laag.

Ondanks deze voorkeur voor sparen voor verkiezingen, blijkt dat voor de noodzakelijk geachte campagne er veelal te weinig middelen op landelijk niveau beschikbaar is. Daarom wordt voor deze landelijke campagnes capaciteit ingezet om bij lokale en regionale afdelingen een bijdrage te vragen ten behoeve van deze campagnes. Voor de TK2017 campagne is bij de evaluatie berekend dat er ongeveer €30.000,- aan capaciteit is ingezet om €250.000,- aan bijdragen te werven.

Op decentraal niveau is de ritmiek van verkiezingen veel minder onzeker dan die van landelijke verkiezingen. Daarom is deze spanning tussen positie verdedigen en weerbaarheid veel minder aanwezig. Afdelingen en regio's kunnen een spaarplan voor vier jaar maken, en de omvang van de reserve na die vier jaar is dan veelal ook bepalend voor de maximale uitgaven in een campagne. De middelen die na elk begrotingsjaar 'overblijven' na het sparen voor de verkiezingsreserve vloeien vervolgens bijna altijd in de weerbaarheidsreserve. Door het lagere risico kan met deze systematiek op decentraal niveau ten opzichte van landelijk relatief veel wordt gespaard in de weerbaarheidsreserve.

Toets aan uitgangspunten

De spanning tussen positie verdedigen en sparen voor weerbaarheid op landelijk niveau leidt tot een relatief laag weerstandsniveau, wanneer naar niet-geconsolideerde cijfers wordt gekeken. Hierdoor bestaat er een risico dat na een negatieve verkiezingsuitslag de partij de vaste lasten die het heeft niet meer kan opbrengen. Dit risico wordt door de financiële commissie van de partij benoemd; deze geven als minimumniveau van de weerstandsreserve op landelijk niveau een half jaar vaste lasten aan. Dit niveau wordt structureel niet behaald.

Daarnaast is de landelijke capaciteit die wordt ingezet om bij lokale en regionale afdelingen een bijdrage te vragen ten behoeve van campagnes niet efficiënt. Het kost beide kanten relatief veel tijd en moeite, middelen die ook ten behoeve van de campagne zouden kunnen worden ingezet.

8. Er is een trend waarbij het landelijk bureau activiteiten centraal coördineert of uitvoert, met als doel verdere professionalisering en ontzorging van afdelingen en regio's. Hierover zijn niet altijd structurele en heldere afspraken gemaakt tussen landelijk en de afdelingen en regio's.

Er is een trend naar meer centrale ontzorging van afdelingen. Gaandeweg worden er ten behoeve van afdelingen en regio's meer taken opgepakt door het landelijk bureau. Dit zit in het verzorgen van campagnemateriaal, het ondersteunen van afdelingen, het bieden van scholing en het gezamenlijk inkopen. De tijd dat iedere afdeling zijn eigen website aanschafte, een eigen bankrelatie had en het eigen drukwerk ontwierp is voorbij.

De professionalisering en ontzorging volgt een organisch proces, waarbij er soms tijdelijke afspraken zijn gemaakt die ook nog verschillen tussen afdelingen. Bijvoorbeeld, na het centraliseren van een aantal bancaire taken zijn er nog steeds een aantal afdelingen die een oude bankrekening gebruiken. Als gevolg hiervan is het voor afdelingen en regio's niet altijd duidelijk wat zij kunnen verwachten van het landelijk bureau aan ondersteuning (in de vorm van PR, IT, etc.) en garanties (in geval van problemen). Andersom is het niet bepaald wat er van een afdeling wordt verwacht, ook vanuit financiële optiek.

Professionalisering en centralisatie leidt vanzelfsprekend tot een toename aan uitgaven bij het landelijk bureau. Deze uitgaven worden gedeeltelijk doorbelast aan de verschillende lokale en regionale afdelingen, zoals het geval is met de kosten voor webhosting. Echter, omdat er niet altijd structurele en heldere afspraken zijn gemaakt is het ook niet altijd duidelijk voor afdelingen en regio's waarin zij zelf moeten voorzien en waarin zij op landelijk kunnen steunen. Als gevolg is er wel een veranderend uitgavenpatroon op landelijk, maar heeft de bijbehorende verschuiving van de financieringsstromen niet volledig plaatsgevonden.

Toets aan de hand van de uitgangspunten

De trend naar meer centrale ontzorging binnen de partij stoelt op de gedachte van efficiëntie. Door deze centralisatie kunnen doelen, zoals het hosten van een website of het inkopen van drukwerk, kiezersonderzoek enabri's, zowel goedkoper als professioneler worden behaald.

Omdat er niet altijd heldere afspraken over de verdeling van taken zijn, is de ontzorging niet altijd efficiënt of effectief. Afdelingen en regio's voorzien zelf in zaken die ook centraal zouden kunnen

worden geregeld (en doen dit vaak minder efficiënt) of voorzien naast landelijk óók in dezelfde zaken (niet effectief).

Daarnaast is het ook niet efficiënt dat er in gevallen sprake is van centrale afname zonder keuzevrijheid, maar waar kosten wel voor worden doorbelast (bijvoorbeeld kosten voor de website).

4.2.3 Reserves

9. Weerstandsreserves worden apart aangehouden over de verschillende partijlagen. Als gevolg hiervan worden weerstandsreserves gedeeltelijk dubbel aangehouden.

In algemene zin kan worden gesteld dat de weerstandsreserve van een “organisatielaag” van D66 de volgende doelen dient:

- a) Het oplossen van tijdelijke liquiditeitsproblemen;
- b) Het borgen van continuïteit door bijv. afdelingen en regio's in staat te stellen om AAV/ALV/Congressen en andere verplichte evenementen te organiseren;
- c) Het ondersteunen van 'lagere' organisatielagen door 'hogere' organisatielagen in geval van nood.

Weerstandsreserves worden apart (administratief en fysiek) door de verschillende gelederen van D66 aangehouden. Met het oog op de bovenstaande doelen van een weerstandsreserve blijkt dat deze reserves gedeeltelijk dubbel worden aangehouden:

- 'Hogere' organisatielagen houden reserves aan voor ondersteuning van 'lagere' afdelingslagen, die voor dezelfde situaties zelf ook reserves aanhouden.
- Liquiditeitsproblemen vinden veelal niet bij alle afdelingslagen tegelijk plaats. Als er op ieder niveau voor deze problemen reserves worden aangehouden dan worden hier verenigingsbreed te veel reserves voor aangehouden.

Toets aan de hand van de uitgangspunten

Omdat reserves gedeeltelijk dubbel worden aangehouden ontstaat er verenigingsbreed een efficiency probleem.

10. Reserveposities van afdelingen hebben significante verschillen in omvang, voornamelijk door grote verschillen in inkomsten

Weerstandsreserves worden apart door de verschillende regio's en afdelingen aangehouden, maar de omvang van de reserves verschilt tussen afdelingen enorm. De verschillen in reserves worden voornamelijk bepaald door verschillen in inkomsten, die weer vooral worden bepaald door afdrachten.

Extra raadsleden/statenleden en wethouders/gedeputeerden stuwen de afdelingsinkomsten enorm omhoog. Wethouders en gedeputeerden tellen daarbij zwaar mee (ongeveer een factor vijf). Daarnaast zijn er grote verschillen in de hoogte van de procentuele afdrachten van politiek vertegenwoordigers en benoemde bestuurders aan afdelingen en regio's. Hoge inkomsten leiden in de regel ook tot een hoge reservepositie. Een afdeling kan het zich dan immers veroorloven te sparen ten behoeve van de verkiezingen. De afname van de vermogenspositie in een verkiezingsjaar verradt dat vooral daarvoor gespaard wordt.

Omdat lokale en regionale afdelingen veelal een spaarplan hebben voor de volgende verkiezingen, vloeien hoge inkomsten in de weerstandsreserve of zelfs in de verkiezingsreserve die nodig is ná de eerstvolgende verkiezingen. Als gevolg hiervan is er een grote variëteit in de omvang van reserveposities.

Toets aan de hand van de uitgangspunten

Als de omvang van de weerstandsreservepositie vooral wordt bepaald door de hoogte van de inkomsten, is er een kans dat afdelingen en regio's te veel sparen en een te grote weerstandsreserve hebben. Dat is geen effectief gebruik van partijfinanciën.

5 Aanbevelingen

De beschrijving van de huidige financiële situatie van de vereniging en de analyse hiervan aan de hand van de uitgangspunten laat zien dat er een aantal spanningen bestaan binnen de huidige financiële situatie en effectieve, efficiënte en op termijn weerbare partijfinanciën.

In dit hoofdstuk volgen een aantal aanbevelingen die deze spanningen voor een deel wegnemen. Daarnaast zijn een aantal extra uitgangspunten geformuleerd op basis van input door verenigingsbestuurders, die bovenop de puur financiële uitgangspunten die eerder zijn gehanteerd komen. Deze zijn opgenomen omdat een discussie over partijfinanciën zich niet tot een technische discussie over partijfinanciën zal limiteren, maar breder zal gaan over de relatie tussen landelijk en afdelingen/regio's. Deze extra uitgangspunten zijn geformuleerd op basis van input uit de vereniging (Kaderdagen op 13 januari en 16 juni 2018) en vormen daarmee een additionele *guidance* voor het landelijk bestuur, bovenop de financiële uitgangspunten.

Deze ruimere toetsing maakt het mogelijk de adviezen binnen een bredere context te plaatsen van een vereniging die een veranderende verantwoordelijkheidstoedeling heeft gekregen, en daarmee ook toe is aan een veranderende wijze van financieel beheer en risicomanagement. Tegelijkertijd maakt deze toets het ook mogelijk om de wijze waarop de rollen en verantwoordelijkheden van regio's en afdelingen op dit moment worden beleefd in oenschouw te nemen, los van de formele juridische rollen en verantwoordelijkheden.

De volgende vier additionele uitgangspunten zijn geformuleerd:

- **Behoud van de autonomie**

De vereniging van D66 is sterk gedecentraliseerd. Alle gelederen hebben de mogelijkheid van keuzevrijheid bij de onderwerpen waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn. Dit zit in de genen van de vereniging en wordt ook zo geleefd en beleefd. Het juridische aspect dat de vereniging eigenlijk één centrale entiteit is, beschouwen we daarom als financieel technisch feit.

- **Solidariteit tussen de gelederen**

Ondanks de sterk gedecentraliseerde vereniging met hoge mate van autonomie, bestaat er binnen D66 ook een sterke mate van solidariteit tussen de verschillende gelederen. Deze solidariteit gaat verschillende kanten uit:

- Afdelingen / regio's hebben direct invloed op het landelijke imago van D66 en zijn daarmee solidair aan de landelijke doelstellingen
- Landelijk is gebaat bij florerende afdelingen / regio's
- Grotere afdelingen helpen elkaar en kleine afdelingen, bijvoorbeeld met hun expertise
- Regio's helpen opstartende afdelingen bij het uitbouwen tot een volwaardige afdeling
- Afdelingen en regio's zien al deels of geheel af van de jaarlijkse landelijke bijdrage per lid om zo financiële ruimte te bieden aan het Landelijk Bureau

- **Oog voor diversiteit tussen gelederen**

De verschillende gelederen die D66 kent zijn zeer divers. Afdelingen verschillen in aantal inwoners, aantal leden, algemene populariteit van D66, het aantal activiteiten dat wordt georganiseerd, etc. Deze diversiteit is waardevol. De adviezen die worden gedaan moeten daarom ook met deze bestaande diversiteit in het achterhoofd worden gedaan.

- **Heldere en duidelijke afspraken**

Een laatste uitgangspunt dat naar voren is gekomen is de wens van heldere en duidelijke afspraken tussen de verschillende verenigingslagen.

5.1 Aanbevelingen met betrekking tot inkomsten

Zorg voor stabielere inkomsten van afdelingen en regio's door (a) afdrachten van politiek benoemde bestuurders gedeeltelijk ten gunste van landelijk te laten vallen en (b) de bijdrage die afdelingen en regio's per lid kunnen ontvangen te verhogen.

Met het oog op de spanning die is geconstateerd met de financiële weerbaarheid van afdelingen en regio's op de lange termijn, als gevolg van sterk fluctuerende inkomsten, adviseren wij het bestuur om de inkomsten van afdelingen en regio's te stabiliseren. Het doel hiervan is om regio's en afdelingen in staat te stellen goed te functioneren, ook in tijden dat er een minder goed verkiezingsresultaat is behaald. Dit is te realiseren door wijzigingen door te voeren op twee inkomstenbronnen van afdelingen en regio's

(a) Afdrachten van politiek benoemde bestuurders gedeeltelijk ten gunste van landelijk

De huidige afdrachtsregeling is historisch zo gegroeid, toen lokale afdelingen en regio's een beperktere rol hadden binnen de vereniging. Nu zijn lokale afdelingen en regio's een belangrijk onderdeel van de vereniging en zij dragen op deze manier bij aan het landelijke succes.

De commissie stelt hierbij voor dat er een vast gedeelte van de afdracht van politiek benoemde bestuurders naar landelijk vloeit (bijvoorbeeld 3%) en het gedeelte daarboven binnen de regio of de afdeling blijft. Dit geeft deze gelederen de mogelijkheid om, wanneer zij het noodzakelijk achten, de afdrachten voor deze politiek benoemde bestuurders te verhogen en zo nog beschikking te hebben

over 'eigen middelen'. Hierbij wordt het additionele uitgangspunt van behoud van autonomie recht gedaan. Hierbij doet de commissie de aanbeveling om het totale afdrachtspercentage te maximaliseren. Hiermee waarborgen we dat politiek vertegenwoordigers niet dermate veel van hun bezoldiging hoeven af te dragen, dat het minder of niet meer interessant is om een dergelijke functie uit te oefenen. Daarnaast verwacht deze commissie dat deze structuur op veel minder weerstand zal stuiten dan de volledige afdracht van politiek benoemde bestuurders naar landelijk te laten vloeien.

De commissie adviseert om het innen van de afdrachten, in ieder geval in eerste instantie, via de lokale en regionale afdelingen te laten verlopen. Dit is strijdig met het uitgangspunt efficiëntie (er wordt immers met financiële middelen geschoven), maar de commissie ziet geen mogelijkheid om met de huidige capaciteit van de landelijke vereniging deze inkomstenstroom goed te controleren en te beheren. Het percentage dat aan het Landelijk Bureau toekomt kan worden gesaldeerd met de bijdrage die aan de regio's en afdelingen wordt gedaan (zie punt (b) hieronder).

(b) Afdelingen en regio's hebben recht op een hogere bijdrage per lid

Door afdelingen en regio's de mogelijkheid te geven van een hogere landelijke bijdrage per lid, worden deze afdelingslagen beloond voor lokale/regionale ledenbinding. Op deze ledenbinding kunnen deze afdelingslagen ook directe invloed hebben en daarom is deze aanbeveling in lijn met het uitgangspunt van autonomie.

Bij het verhogen van het recht op de bijdrage per lid kan een getrapte systematiek goed werken. Voor de eerste X leden is de bijdrage per lid het hoogst, daarna wordt het minder. Hiermee kan deze systematiek worden gebruikt om de bijdrage van landelijk aan afdelingen en regio's te baseren op wat een afdeling minimaal nodig heeft voor haar standaardactiviteiten. De bijdrage daarboven is voor 'extra' activiteiten.

Een extremere vorm van het advies om inkomsten van afdelingen en regio's te stabiliseren zou een vaste bijdrage per jaar zijn, onafhankelijk van het aantal leden (maar wellicht afhankelijk van de omvang van de gemeente/regio), met daarbovenop een extra bedrag per lid, hetgeen relatief laag is. Alles daarboven is 'extra'.

Beide opties (een getrappt systeem of een vaste bijdrage) zorgen ervoor dat zeer verschillende afdelingen en regio's succesvol kunnen zijn, waarmee er oog voor de diversiteit tussen de gelederen is.

Hoe het samenspel van wijzigingen op deze twee inkomstenbronnen uitpakt voor afdelingen en regio's is uiteraard sterk afhankelijk van de wijze waarop aan beide knoppen wordt gedraaid. Het is belangrijk dat dit samenspel uiteindelijk tot stabielere inkomsten van afdelingen en regio's leidt, waarmee ze meerjarig financieel weerbaarder worden.

5.2 Aanbevelingen met betrekking tot uitgaven

Bepaal per centraal georganiseerde activiteit of er keuzevrijheid is voor afdelingen om het al dan niet af te nemen en maak duidelijke afspraken over de financiering van centraal georganiseerde activiteiten

Wanneer er activiteiten zijn zonder keuzevrijheid van afname, of waar verplichte winkelnering is, adviseert de commissie om dit centraal te financieren zonder verdere doorbelasting. Het is hierbij wel van belang om te inventariseren voor welke activiteiten dit geldt en in kaart te brengen wat de jaarlijkse kosten hiervan zijn. De financiering van deze kosten zou in samenhang moeten worden gezien met een aanpassing aan de inkomstzijde van de begroting. De commissie doet hierbij de aanbeveling om goed inzichtelijk te maken welke kosten worden gefinancierd zonder doorbelasting. Hiermee wordt het voor afdelingen en regio's duidelijk waarvoor zij financieel worden ondersteund, wat mogelijk het draagvlak voor de adviezen aan de inkomstzijde zal vergroten.

Activiteiten waar centralisatie voor de hand ligt vanuit het oogpunt van solidariteit, bijvoorbeeld door het delen van expertise, maar waar wel keuzevrijheid ligt bij afname hiervan, adviseert de commissie om dit centraal door te belasten. Een voorbeeld hiervan is de afname/deelname van mediapakket (abri's, advertenties in dag- en weekbladen), inkoop van drukwerk, deelname kiezersonderzoek of het voeren van een online campagne tijdens verkiezingscampagnes.

Het is hierbij overigens mogelijk dat activiteiten die nu nog centraal worden doorbelast uiteindelijk verplicht worden afgenomen zonder doorbelasting. Het belang van heldere afspraken bij centrale afname, onder andere over de kosten en de wijze van financiering, is om deze mogelijke toekomstige transitie ook een belangrijk punt. Door nu heldere afspraken te maken over de kosten en wijze van financiering van activiteiten die nu centraal worden uitgevoerd, zal in de toekomst de discussie tussen landelijk en regio's en afdelingen vooral inhoudelijk gaan over de vraag of het effectief of efficiënt is om centraal te ontzorgen en minder over wat dat financieel betekent (die financiële gevolgen zijn duidelijk door eerdere afspraken die zijn gemaakt over centrale ontzorging).

De commissie stelt in feite dus drie "bakjes" voor waar activiteiten in vallen en waar door de tijd heen activiteiten tussen kunnen worden geschoven:

- Centraal georganiseerd, verplichte afname. Dit bakje wordt centraal gefinancierd zonder doorbelasting aan regio's en afdelingen
- Centraal georganiseerd, keuze bij afname. Dit bakje wordt centraal gefinancierd met doorbelasting aan regio's en afdelingen
- Decentraal georganiseerd. Dit bakje wordt decentraal georganiseerd en gefinancierd.

De discussie over hetgeen er wel of niet verplicht wordt tot centrale afname is naar waarschijnlijkheid uitdagender dan die over dit wordt gefinancierd. Daarbij komt dat activiteiten die voorheen decentraal werden georganiseerd tegenwoordig centraal worden georganiseerd (zoals ook beschreven in hoofdstuk 4.2.2. over de veranderende relatie tussen landelijk en regio's/afdelingen). De commissie adviseert het bestuur zo helder mogelijke afspraken te maken over die activiteiten die centraal worden gefinancierd, zodat dit zo effectief en efficiënt mogelijk gebeurt.

De invulling van wel of geen verplichte afname kan mogelijk op gespannen voet staan, of in elk geval zo worden ervaren door regio's en afdelingen, met het principe van autonomie. Daarom adviseren

wij om in ieder geval die activiteiten die randvoorwaardelijk zijn voor het bestaansrecht van afdelingen (ICT, verzekeringen, juridische kosten, etc.) en activiteiten ter ondersteuning van het algemene beeld van de vereniging (de website en algemene ondersteuning bij campagnes) centraal te financieren.

5.3 Aanbevelingen met betrekking tot reserves

Maak afspraken over het doel en inzet van weerstandsreserves over verschillende verenigingslagen en zorg voor voldoende weerstandsreserve op landelijk niveau.

Een weerstandsreserve heeft tot doel de continuïteit van een vereniging te waarborgen. Het is een spaarpot die niet wordt gebruikt als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering, maar juist bedoeld is om pas in slechtere tijden aan te breken. Het is om die reden belangrijk dat er efficiënt wordt omgesprongen met een dergelijke reserve. Een te grote reserve creëert 'dood geld' en in geval van een te lage weerstandsreserve loopt een vereniging onnodig risico. Belangrijk is in ieder geval dat een vereniging in geval van nood vrijwel direct kan beschikken over deze reserve.

Op dit moment wordt er bij D66 op zowel landelijk als lokaal niveau weerstandsreserve aangehouden. Op landelijk niveau is deze reserve, gezien het risico dat op dit niveau wordt gelopen en in verhouding tot de begroting, te laag en op lokaal niveau is deze reserve, mede gezien het risico dat op dit niveau wordt gelopen, in sommige gevallen juist te hoog. Het weerstandsvermogen gezamenlijk is echter voldoende om weerbaar te zijn tegen de risico's die de vereniging loopt. Het huidige systeem is echter ondoelmatig en voorziet niet in de eis dat het weerstandsvermogen vrijwel direct beschikbaar moet zijn. Hoewel de vereniging, inclusief alle lokale afdelingen, juridisch gezien als een geheel wordt gezien is het de vraag in hoeverre het Landelijk Bestuur aanspraak kan maken op weerstandsreserves van lokale afdelingen en vice versa.

Ten eerste adviseert de commissie het Landelijke Bestuur om vast te leggen dat, indien noodzakelijk, het Landelijk Bestuur aanspraak kan maken op de weerstandsreserves van regio's en afdelingen, ter hoogte van het tekort op de landelijke weerstandsreserve ten opzichte van het doel (de helft van de begroting). Belangrijk is dat deze afspraak niet eenzijdig geldt. Het Landelijk Bestuur moet tevens garanderen dat lokale afdelingen en regio's een beroep kunnen doen op het landelijk weerstandsvermogen indien het eigen weerstandsvermogen tekort schiet.

De commissie adviseert om het benodigde bedrag op landelijk niveau administratief om te slaan naar rato van omvang van de weerstandsreserves bij afdelingen en regio's. Hierdoor weten alle partijen op voorhand waar ze aan toe zijn en kan er op lokaal niveau rekening gehouden worden met deze potentiële aanspraak.

Aanvullend hieraan zullen er gezamenlijke afspraken moeten worden gemaakt over de omvang van het weerstandsvermogen op verschillende niveaus, gerelateerd aan het risico dat op dat niveau wordt gelopen. Dit om te voorkomen dat hetzelfde risico op verschillende niveaus tegelijk wordt afgedekt en weerstandsvermogen onnodig 'dubbelt'. De commissie stelt voor om weerstandsreserves op verschillende lagen verschillende doelen te laten dienen.

- Landelijke weerstandsreserve: oplossen van tijdelijke liquiditeitsproblemen op landelijk niveau, waarborgen van de continuïteit van de landelijke vereniging, mogelijkheid bieden

voor regio's om aanspraak te kunnen maken op de weerstandsreserve als zij zelf onvoldoende middelen voor hun continuïteit hebben

- Regionale weerstandsreserve: oplossen van tijdelijke liquiditeitsproblemen op regionaal niveau, mogelijkheid bieden voor afdelingen om aanspraak te kunnen maken op de weerstandsreserve als zij zelf onvoldoende middelen voor hun continuïteit hebben
- Lokale weerstandsreserve: oplossen van tijdelijke liquiditeitsproblemen

De commissie adviseert tot slot het Landelijk Bestuur om binnen een termijn van vijf jaar de weerstandsreserve op centraal niveau op de helft van de vaste lasten (exclusief campagne uitgaven) te brengen en zo de aanspraak van het landelijke niveau op de decentrale weerstandsvermogens geleidelijk te verkleinen. De commissie is ervan overtuigd dat dit mogelijk moet zijn.