

**Finansiell analyse af NPO-sektoren: Fokus på SOS Børnebyene, UNICEF
Danmark, og lignende organisationer**

Inholdsfortegnelse

1. Indledning	5
2. Problemformulering	5
3. Afgrænsning og den teoretiske ramme	6
3.1. Afgrænsning	6
3.2. Hawawini's tilgang til regnskabsanalyse	6
3.3. Hvordan bør modellen tilpasses for den finansielle analyse hos NPO'er?	12
3.3.1. WCR, inventory metrics & den frie cashflow	13
3.3.2. Effektivitet	15
3.3.3. Finansiering.....	16
3.3.4. Vækst	17
3.3.5. Rolle af benchmarking.	18
4. Metode	18
4.1. I generalt.....	18
4.2.1. Rapporteringskrav.....	19
4.2.2. Fortolkning af ikke finansielle bestanddele	19
4.2.3. Fortolkning af finansielle bestanddele.....	19
4.2.4. Finansiell analyse: Tilgang til Likviditet og Reserver	20
4.2.5. Finansiell analyse: Tilgang til Effektivitet og Aktivudnyttelse	21
4.2.6. Finansiell analyse: Tilgang til Vækst- og effektivitetsmål	21
4.2.7. Finansiell analyse: Tilgang til Administrationsomkostninger	22
4.2.8. Finansiell analyse: Tilgang til Kapitalstruktur og Gæld.....	23
4.2.9. Finansiell analyse: Tilgang til Aktiv- og Kapitalvækst	23
4.3. Dataindsamling og Analysestrategi	25
5. Analyse.....	27
5.1. Rapporteringsskrav	27
5.1.1. Lovgivers rapporteringsskrav.....	27
5.1.2. ISOBROs betydning for regnskabsaflæggelse i velgørende organisationer	28
5.2. Ikke finansielle bestanddele	29
5.2.1.Revisionspåtegning	29
5.2.2. Ledelsespåtegning	30
5.2.3. Ledelsesberetning	31
5.2.4. Anvendt regnskabspraksis.....	32
5.3. Finansiell analyse	33
5.3.1. Kort om resultatopgørelse	33
5.3.2. Kort om balance	35
5.3.3. Kort om pengestrømsopgørelse og likviditetsstyring	36

5.3.4. Kort om noter	38
5.3.5. Likviditet og reserve	40
5.3.6. Effektivitet og aktivudnyttelse	43
5.3.7. Vækst- og effektivitetsmål	44
5.3.8. Administrationsomkostninger og ikke-formålsbestemte aktiviteter	46
5.3.9. Kapitalstruktur og gæld	48
5.3.10. Aktiv- og kapitalvækst.....	50
5.4. Benchmarking.....	51
5.4.1. Omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter	51
5.4.2. Administrationsomkostninger	52
5.4.3. Finansielle poster.....	52
5.4.4. Årets resultat.....	53
5.4.5. Struktur af indtægter.....	53
5.4.6. Resultatdisponering (analyse af resultatdisponering).....	54
5.4.7 Konklusion – benchmarking analyse	54
6. Diskussion	55
6.1. Fortolkning af resultater	55
6.1.1. Fortolkning af Resultater: SOS Børnebyerne vs. UNICEF Danmark	55
6.1.2. Fortolkning af Resultater: Benchmarking Analyse.....	56
6.2. Kommentarer til beregning	58
6.2.1. Likviditet og reserver	58
6.2.2. Effektivitet og aktivudnyttelse	58
6.2.3. Administrationsomkostninger	59
6.2.4. Kapitalstruktur og gæld	59
6.2.5. Aktiv- og kapitalvækst	59
6.2.6. Benchmarking analyse.....	59
6.2.7. Tilgang til udarbejdelse af pengestrømsopgørelsen for UNICEF Danmark	60
6.3. Alternative metoder	61
6.3.1. Samlede indtægter før finansielle poster vs. efter finansielle poster	61
6.3.2. Likvide aktiver som en post i balancen vs. Likvide aktiver inklusiv disponible værdipapirer	62
6.4. Alternative tilgange til udvidelse af den finansielle analyse	63
6.4.1. Social Impact Value	63
6.4.2. Budgetvarianceanalyse	64
7. Konklusion	65

1. Indledning

Denne opgave har til formål at udføre en dybdegående finansiell analyse af velgørende organisationer, der arbejder med udsatte børn, med særlig fokus på SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark. Velgørende organisationer, også kendt som Non-Profit Organisationer (NPO'er), er afhængige af finansiering fra private donationer, offentlige tilskud og evt. indtægtsskabende aktiviteter for at kunne udføre deres mission. Derfor er det afgørende, at disse organisationer har en sund økonomisk styring og en gennemsigtig rapportering for at opretholde tilliden hos donorer og offentlige tilskudsgivere.

SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark er nogle af de største danske velgørende organisationer, der arbejder med at forbedre vilkårene for udsatte børn gennem sikkerhed, uddannelse, og rettighedsarbejde. For at sikre, at midlerne anvendes effektivt, er en solid finansiell analyse nødvendig for at forstå, hvordan ressourcerne bliver forvaltet, og hvordan organisationen opretholder sin økonomiske bæredygtighed. Denne opgave vil undersøge, hvordan SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark, samt andre lignende NPO'er strukturerer deres økonomi og balancerer deres indtægter og omkostninger for at maksimere effektivitet. Teksten kan tjene som et værktøj til at give et fyldestgørende billede af økonomisk effektivitet og styring, hvilket kan være særligt værdifuldt for interessenter som private og offentlige bidragsydere.

2. Problemformulering

Opgaven vil undersøge følgende centrale spørgsmål:

1. **Hvordan kan man måle økonomisk effektivitet og bæredygtighed i velgørende fonde, der støtter udsatte børn?** Dette spørgsmål fokuserer på at identificere de mest relevante finansielle nøgletal og metoder til at evaluere effektiviteten af NPO'er. Med bæredygtighed i forhold til denne tekst forstås økonomisk bæredygtighed
2. **Hvilke finansielle nøgletal er relevante for at vurdere økonomisk sundhed i velgørende organisationer som SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark?** Dette omfatter nøgletal identificeret gennem den finansielle analyse.
3. **Hvordan adskiller den økonomiske styring sig mellem de forskellige velgørende NPO'er?** Spørgsmålet fokuserer på de forskelle i økonomisk styring, der er blevet fremhævet gennem den finansielle analyse og benchmarking-analyse. Disse forskelle er afgørende for at forstå organisationernes økonomiske effektivitet og bæredygtighed.

3. Afgrænsning og den teoretiske ramme

3.1. Afgrænsning

Denne opgave fokuserer på økonomiske analyser af non-profit-organisationer (NPO'er), specifikt dem, der arbejder med hjælp til udsatte børn og er afhængige af en kombination af private donationer, offentlige tilskud og selvstændigt indtægtsgenererende aktiviteter. Dette segment af NPO'er står ofte over for unikke økonomiske udfordringer, da de både skal sikre kontinuerlig finansiering til deres mission og opretholde en ansvarlig og gennemsigtig økonomisk struktur overfor bidragsydere og tilskudsgivere. Som et centralt caseeksempel vil SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark blive anvendt til at undersøge de finansielle forhold og styringsmæssige mekanismer, der anvendes i denne type NPO. Valget af de 2 organisationer som hovedcase skyldes dens veldokumenterede årsrapporter og dets klare fokus på hjælpearbejde for udsatte børn, hvilket gør det muligt at få en grundig indsigt i, hvordan lignende organisationer håndterer deres økonomi for at opfylde humanitære målsætninger. Begge cases vil blive analyseret over en periode på to regnskabsår i perioden 2022 - 2023, da det sikrer et realistisk billede af økonomiske tendenser uden at overkomplicere analysen med en for lang periode. To år er vurderet tilstrækkeligt til at observere relevante tendenser og identificere eventuelle afvigelser, der kunne påvirke den økonomiske styring. Rapporteringskrav analyseres også i den begrænsning, denne opgave kan rumme.

For at nuancere analysen vil der desuden blive inddraget en benchmark sammenligning med Red Barnet og PlanBørneFonden, som også arbejder med udsatte børn på international skala. Dette valg gør det muligt at undersøge ligheder og forskelle i de forskellige organisationers finansielle strategier.

Da økonomisk analyse inden for NPO-sektoren kan være udfordrende på grund af den ofte komplekse finansielle struktur og den manglende profitmaksimeringsfokus, tilpasses de anvendte økonomiske modeller og indikatorer i denne opgave. Analysen fokuserer på at identificere økonomisk effektivitet og bæredygtighed ved hjælp af indikatorer, der reflekterer organisationernes mission og økonomiske strategi snarere end profit. Denne tilgang kræver en kritisk analyse af de økonomiske modeller, som er udviklet til profitdrevne organisationer, og en nøje vurdering af begrænsningerne ved at anvende dem i en non-profit sammenhæng.

3.2. Hawawini's tilgang til regnskabsanalyse

Hawawini et. al (2022) beskriver i sin bog meget grundig og kompleks tilgang til regnskabsanalyse. Selvom der findes mange tilgange til finansiell analyse i erhvervsdrivende organisationer, er denne metode valgt som udgangspunkt, da den er både grundig og logisk. Metoden kan anvendes til regnskabsanalyse af enhver erhvervsdrivende produktions- eller servicevirksomhed baseret på offentligt tilgængelige data fra årsrapporten. Metoden lægger

fokus på følgende i forhold til regnskabsanalyse: profitabilitet, finansiering, styring af work capital requirement, samt metode for beregning af den frie cashflow. Først skal man udarbejde managerial balance sheet med følgende form.

Managerial balance sheet

1. Likvider (balancen)
2. WCR = debitorer + lagre + forudbetalte udgifter - varekreditorer
3. Anlægsaktiver (post i balancen)
4. Invested Capital = Likvider + WCR + Anlægsaktiver
5. Kortfristet rentebærende gæld (trækkes fra balancen)
6. Langfristet renteværende gæld (trækkes fra balancen)
7. EK (egenkapital; trækkes fra balancen)
8. Capital employed = 5+6+7; 4=8

Et managerial balance sheet omorganiserer balancen for at fokusere på virksomhedens investeringer og finansiering. Denne opdeling hjælper med at forstå, hvordan virksomheden anvender sine ressourcer (aktiver) og finansierer dem (gæld og egenkapital). Det giver indsigt i virksomhedens økonomiske strategi og effektivitet.

WCR repræsenterer den kapital, der er bundet i den daglige drift og beregnes som debitorer + lagre + forudbetalte udgifter - varekreditorer. Det viser, hvor meget kapital virksomheden har brug for til at dække sine kortfristede operationelle forpligtelser og aktiviteter. En positiv WCR indikerer behov for ekstra finansiering, mens en negativ WCR kan betyde effektiv brug af leverandørkreditter. WCR's forenklet version kan beregnes som omsætningsaktiver - kortfristede gældsforpligtelser. For at forstå fordeler og ulemper af denne forenklede model henvises til punkt 6.2.1. i diskussionen.

Invested Capital refererer til den samlede kapital, der er investeret i virksomheden og anvendes til at generere indtægter. Det beregnes som summen af kapital bundet i driftsaktiver (WCR), anlægsaktiver og likvider. Invested Capital giver et overblik over virksomhedens samlede økonomiske engagement og det grundlag, hvorpå afkast beregnes, som typisk udtrykkes i form af nøgletal som ROIC (Return on Invested Capital).

Capital Employed viser, hvor meget kapital virksomheden aktivt bruger til at drive sin forretning. Det beregnes som summen af kortfristet rentebærende gæld, langfristet rentebærende gæld og egenkapital. Dette mål er centralt i forståelsen af virksomhedens finansielle struktur og effektiviteten af dens kapitalanvendelse.

Hawawini's model af regnskabsanalyse fortsætter med at tilpasse almindelig resultatopgørelse til en version, der sammen med managerial balancesheet udgør bedre udgangspunkt til regnskabsanalysen.

Resultatopgørelsen til analyse

9. Omsætning (trukket fra resultatopgørelsen)
10. COGS (trukket fra resultatopgørelsen)
11. COGS i % af oms (COGS/omsætning)
12. Salg- og administrationsomkostninger (trukket fra balancen)
13. Salg&adm i % af omsætning
14. EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization) = 9-10-12
15. Afskrivninger (trukket i resultatopgørelsen)
16. EBIT (Earnings Before Interest Taxes) = 14-15
17. Renter (Interest)
18. EBT (Earnings Before Taxes) = 16-17
19. Skat (fremgår af resultatopgørelsen) = 22 % af 18.
20. Resultat efter skat (EAT; Earnings After Taxes) = 18-19
21. Tilbageholdt overskud = EAT* (1-payout ratio)
22. Tilbageholdt overskudsgrad i % = (1-payout ratio)

Payout ratio referer til den procentdel af EAT, der udbetales til virksomhedsejere som udbytte. Tilbageholdt overskud refererer til resten af EAT efter payout, der overføres til egenkapital.

Med tilpasset resultatopgørelsen og managerial balance kan vi nå den næste trin i Hawawini's model af regnskabsanalyse, nemlig at beregne profitabilitetsnøgletal. Hawawini tilbyder 2 tilgange til denne problematik.

Tilgang nr.1. Profitabilitetsnøgletal

23. ROE (return on equity) = $20 / ((7'x0' + 7'x-1')/2)$; dvs. $EAT / ((EK'x0' + EK'x-1')/2)$
24. ROCE (return on capital employed) = $16 / ((7'x0' + 7'x-1')/2)$; dvs. $EBIT / ((EK'x0' + EK'x-1')/2)$
25. EBIT% af omsætning
26. Capital turnover = $9 / ((7'x0' + 7'x-1')/2)$; dvs. $omsætning / ((EK'x0' + EK'x-1')/2)$
27. Financial leverage multiplier = 28 x 29
28. Financial cost ratio = EBT/EBIT
29. Financial structure ratio = $((8'x0' + 8'x-1')/2) / ((9'x0' + 9'x-1')/2)$
30. Tax effect ratio = EAT/EBT; I danmark 0,78

Tilgang nr. 2 anvender de samme formler, men tager udgangspunkt i ultimotal frem for gennemsnittet af to år. 'x0' refererer til ultimo for det aktuelle regnskabsår, mens 'x-1' refererer til ultimo for det foregående år. Tilgang 1 kan bruges, hvis man ønsker en mere robust beregning, der sammenligner to regnskabsår direkte. Tilgang nr. 2 er derimod velegnet, hvis fokus er på det aktuelle regnskabsår og virksomhedens profitabilitetstilstand ved udgangen af dette år.

Denne model for profitabilitetsanalyse giver et detaljeret indblik i en virksomheds evne til at generere afkast på de ressourcer, den anvender, og hvordan finansiering og skat

påvirker dens profitabilitet. Ved at kombinere forskellige nøgletal kan modellen afdække både den operationelle effektivitet, kapitalanvendelsen og de finansielle forhold, der bidrager til virksomhedens samlede økonomiske præstation.

ROE måler, hvor effektivt virksomheden genererer overskud på den egenkapital, der er investeret. En høj ROE indikerer, at virksomheden giver sine ejere et stærkt afkast, men en for høj ROE kan signalere høj risiko eller overbelåning.

ROCE vurderer, hvor godt virksomheden bruger både egenkapital og fremmedkapital til at generere driftsoverskud (EBIT). Det giver et bredere billede end ROE, da det også inkluderer gæld. En høj ROCE indikerer effektiv kapitalanvendelse og stærk driftsperformance.

EBIT-marginen viser, hvor stor en andel af omsætningen der bliver til driftsresultat før renter og skat. Den afspejler operationel effektivitet: en høj margin indikerer, at virksomheden har god omkostningskontrol og høj driftsrentabilitet.

Capital Turnover måler omsætningen i forhold til den anvendte kapital. En høj kapitalomsætningshastighed indikerer, at virksomheden effektivt genererer omsætning ud fra sin kapitalbase. Lav kapitalomsætning kan tyde på ineffektiv anvendelse af ressourcer.

Financial Leverage Multiplier afspejler, hvor meget virksomheden finansierer sine aktiver gennem gæld sammenlignet med egenkapital. En høj multiplikator kan føre til højere afkast (ROE), men det øger også finansielt risiko.

Financial Cost Ratio viser, hvor meget finansielle omkostninger reducerer driftsresultatet. En lav ratio indikerer høje finansieringsomkostninger, mens en høj ratio viser lav påvirkning af finansielle omkostninger.

Financial Structure Ratio viser forholdet mellem gæld og aktiver, hvilket giver indblik i, hvordan virksomheden finansierer sine aktiver. En høj ratio kan indikere afhængighed af gæld og øget finansielt risiko.

Tax Effect Ratio måler den procentdel af EBT, der bliver til overskud efter skat (EAT). I Danmark ligger den typisk på 0,78 på grund af landets skattesats. Det giver et indblik i, hvordan skat påvirker virksomhedens endelige profitabilitet.

Samlet set giver modellen et helhedsorienteret billede af virksomhedens rentabilitet, operationelle effektivitet, kapitalanvendelse og finansielle sundhed, som tilsammen hjælper med at forstå dens økonomiske succes og bæredygtighed.

For analyse af finansiering kan vi lave følgende beregninger j.f. Hawawini.

Finansiering

31. NLF (Net Long-term Financing) = $6 + 7 - 3$
32. NSF (Net Short-term Financing) = $5 - 1$
33. Liquidity ratio = $31 / \text{indikator nr. 2}$
34. SGR næste år (sustainable growth rate) = $\text{EAT} / \text{EK} \times (1 - \text{Payout ratio})$
35. vækst i omsætning = $\text{omsætning 'x0'} / \text{omsætning 'x-1'} - 1$

Denne finansieringsanalyse giver indsigt i virksomhedens finansieringsstruktur, likviditet og vækstpotentiale. Den vurderer både langsigtet og kortsigtet finansiering, og hvordan virksomheden balancerer vækst og finansiel stabilitet.

Net Long-term Financing repræsenterer nettofinansiering fra langsigtede kilder, såsom egenkapital og langfristet gæld, efter fradrag for anlægsaktiver. Et positivt NLF indikerer, at virksomheden har langsigtede midler til at finansiere sine anlægsaktiver og muligvis også en del af sine omsætningsaktiver. Et negativt NLF kan indikere afhængighed af kortfristede midler til at dække langsigtede behov, hvilket øger risikoen.

Net Short-term Financing viser nettofinansieringen fra kortfristede kilder ved at sammenligne kortfristede passiver (f.eks. varekreditorer) med kortfristede aktiver (f.eks. likvider og debitorer). En positiv NSF kan indikere en sund likviditetsstyring, mens en negativ NSF kan indikere manglende kortsigtet finansiering til at dække daglige operationer.

Liquidity ratio måler forholdet mellem likvide aktiver og kortfristede gældsforpligtelser. En høj likviditetsgrad (over 1) indikerer, at virksomheden er i stand til at dække sine kortfristede forpligtelser med sine likvide midler, mens en lav ratio (under 1) kan signalere likviditetsproblemer.

Sustainable Growth Rate måler den maksimale vækstrate, en virksomhed kan opnå uden at skulle optage yderligere gæld eller udstede ny egenkapital. Det afhænger af overskudsgraden (EAT/EK) og hvor meget af årets resultat der tilbageholdes (1 - Payout Ratio). En høj SGR indikerer, at virksomheden kan vokse hurtigt og bæredygtigt ud fra interne ressourcer, mens en lav SGR kan begrænse væksten. For beregning af SGR for nuværende år skal følgende formel anvendes: $SGR = EAT'x0'/EK'x-1' * 1(-payout\ ratio'x0')$.

Vækst i omsætning viser ændringen i omsætning fra det ene år til det næste. Positiv vækst i omsætning indikerer, at virksomheden har været i stand til at øge sin indtjening, hvilket ofte afspejler succes med markedsstrategier eller en stigende efterspørgsel efter produkter eller tjenester.

Samlet giver denne analyse et billede af, hvordan virksomheden balancerer vækst, finansiering og likviditet, hvilket er afgørende for at sikre både kortsigtet operationel stabilitet og langsigtet bæredygtighed.

Analysen fortsætter med 'styringen af WCR' (arbejdskapitalkrav). Den hjælper med at vurdere, hvordan effektivt virksomheden forvalter sine kortfristede aktiver og passiver for at sikre tilstrækkelig likviditet til drift. WCR viser, hvor meget kapital virksomheden har brug for til at finansiere sin daglige drift, herunder varelagre, debitorer og kreditorer.

Styring af WCR

36. Lageret omsætningshastighed = $\text{COGS} / \text{varelagre}$
37. i dage = $36 / 365$
38. Average collection period = $\text{varedebitorer} / (\text{omsætning} / 365)$
39. Average payment period = $\text{varekreditorer} / ((\text{COGS} + \text{lagre} \times 0 - \text{lagre} \times 1) / 365)$
40. Cash-to-cash period = $37 + 38 - 39$
41. WCR i procent af omsætningen = $\text{WCR} / \text{omsætning}$

Lageret omsætningshastighed måler, hvor mange gange virksomheden sælger og genopbygger sit lager i løbet af et år. Høj omsætningshastighed indikerer effektiv lagerstyring.

Omsætningstid for lagre i dage viser, hvor mange dage der går, før lageret bliver solgt. Kortere tid indikerer hurtigere omsætning og bedre effektivitet.

Average collection period viser gennemsnitligt antal dage, det tager at indsamle betaling fra kunder. Kortere perioder indikerer god debitorstyring.

Average payment period måler gennemsnitligt antal dage, virksomheden tager til at betale sine kreditorer. Længere betalingsperioder kan forbedre likviditeten, men for lang tid kan skade relationer med leverandører.

Cash-to-cash period måler tiden fra virksomheden investerer i lager, til den modtager betaling fra kunder. En kort periode tyder på effektiv drift.

WCR i procent af omsætningen viser, hvor meget arbejdskapital der kræves i forhold til omsætningen. Lav procent indikerer effektiv udnyttelse af arbejdskapital.

Denne analyse giver indsigt i virksomhedens effektivitet i styring af kortsigtede aktiver og passiver. Den afslører flaskehalse i lagerstyring, debitorhåndtering og kreditorbetalinger og hjælper med at identificere områder, hvor kapitalbinding kan reduceres for at forbedre likviditeten og rentabiliteten.

Frit cashflow (Free Cash Flow) analyse er den sidste skridt i Hawawini's basismodel af regnskabsanalyse. Denne analyse måler den likviditet, som virksomheden har tilbage, efter at alle nødvendige udgifter, investeringer og ændringer i arbejdskapital er dækket. Det repræsenterer de midler, der er til rådighed til at tilbagebetale gæld, udbetale overskud eller reinvestere i virksomheden.

Formel til beregningen af den frie cashflow:

Free cash flow = $EBIT \cdot (1 - \text{tax}) + \text{afskrivninger} - \text{ændring i WCR} - \text{Capex}$

Frit cash flow

42. $EBIT \cdot (1 - \text{tax}) = \text{ebit} \times \text{tax effect ratio}$
43. $+ \text{depreciations} = \text{afskrivninger}$
44. $-\text{ændring i WCR} = WCR'_{x0'} - WCR'_{x-1'}$
45. $-\text{Capex} = \text{Anlægsaktiver}'_{x0'} - \text{Anlægsaktiver}'_{x-1'} + \text{afskrivninger}$
46. $= \text{free cash flow} = +42 + 43 - 44 - 45$

$EBIT(1 - \text{tax})$ beregner virksomhedens driftsoverskud efter skat. Det er en tilpasset indtjening, der tager hensyn til skatteeffekten på EBIT.

Afskrivninger (depreciations) er ikke-kontante omkostninger, der repræsenterer værdiforringelse af anlægsaktiver. Tilføjes tilbage, da de ikke påvirker pengestrømme.

Ændring i WCR (Working Capital Requirement) viser ændringer i arbejdskapital fra år til år. Positiv ændring indikerer, at mere kapital er bundet i driften, hvilket reducerer frit cashflow.

Capex (Capital Expenditures) viser investeringer i anlægsaktiver. Store investeringer reducerer frit cashflow.

Frit cashflow (Free Cash Flow) er det endelige beløb, der er tilgængeligt efter at have dækket drift, investeringer og ændringer i arbejdskapital.

Analysen af frit cashflow giver indsigt i virksomhedens finansielle fleksibilitet og evne til at generere overskudslikviditet. Den hjælper med at vurdere:

- Kapitaltilgængelighed: Hvor meget likviditet der er til rådighed til gældsafvikling eller nye investeringer.
- Investerings effektivitet: Om virksomheden balancerer sine udgifter og investeringer effektivt.
- Driftsmæssig sundhed: Hvor godt virksomheden konverterer sin indtjening til faktisk likviditet.

3.3. Hvordan bør modellen tilpasses for den finansielle analyse hos NPO'er?

Overskud i NPO'er er ikke mål for aktionærværdi, men snarere et udtryk for, hvor meget der kan allokere til formålsbestemt arbejde eller styrkelse af egenkapitalen. Dette ændrer analysens fokus fra overskudsgrad til effektiv indsamling og brug af midler i overensstemmelse med organisationens mission.

3.3.1. WCR, inventory metrics & den frie cashflow

Da NPO'er sjældent har store varelagre eller høje COGS, mister inventory metrics, som f.eks. lageromsætningshastigheder relevans. I stedet for styring af WCR-analyse, der ligger fokus på inventory metrics, kan fokus ligge på andre kapitalbindinger som arbejdskapital (WCR) med fokus på de relevante omsætningsaktiver og kortfristede forpligtelser, samt den frie cashflow beregnet ud fra pengestrømme.

Den frie cash flow kan ikke beregnes på den samme måde, som ved erhvervsdrivende organisation ($\text{Free cash flow} = \text{EBIT} \cdot (1 - \text{tax}) + \text{afskrivninger} - \text{ændring i WCR} - \text{Capex}$), men vi kan beregne den ved udarbejdelse af en tilpasset version pengestrømme, der lægger vægt på ændringer i arbejdskapital og midler til formålsbestemt arbejde. Det kan fokusere på, hvor meget af resultatet efter formålsbestemt arbejde der kan allokeres til nye projekter eller reserveopbygning.

WCR i dette tilfælde i de 2 NPO'er kan beregnes på følgende måde.

$\text{WCR} = \text{omsætningsaktiver} - \text{kortfristede gældsforpligtelser}$. Der henvises igen til punkt 6.2.1. i diskussionen i henhold til overvejelser bag denne beregningsmetode.

En anden beregningsmetode anvendt af SOS Børnebyerne til pengestrømsopgørelsen tager hensyn til følgende poster:

Ændring tilgodehavende
Ændring kortfristede gældsforpligtelser

Pengestrømme skal tilpasses på følgende måde. Dette fremgår af Årsregnskabsloven, samt dens anvendelse til praksis af følgende kilder: E&Y's (2024) Indsigt i årsregnskabsloven, og kapitel 18 'Pengestrømsopgørelsen' i Petersen's (2022) bog *Eksternt regnskab – Årsregnskabsloven i praktisk perspektiv*.

Udgangspunktet tages i 'Resterende midler efter formålsbestemte uddelinger' i stedet for årets resultat. Dette repræsenterer det 'overførte resultat' og anvendes, fordi det tager højde for de midler, der er anvendt til formålsbestemt arbejde, hvilket reducerer den frie cash flow.

Vi foretager følgende reguleringer for at nå udtryk for 'Pengestrømme vedrørende drift'.

Afkast på værdipapirer
Tilgodehavende udbytteskat
Ændring tilgodehavende
Ændring kortfristede gældsforpligtelser

Afkast på værdipapirer, samt tilgodehavende udbytteskat skal inkluderes, hvis værdipapirer ikke anses for bundne, dvs. hvis gevinst/tab reguleres over resultatopgørelsen via finansielle poster, og ikke via egenkapital. Disse 4 poster anvendes i stedet for at foretage følgende reguleringer, som foretages ved udarbejdelse af pengestrømme for en

erhvervsmæssig virksomhed.

Finansielle omkostninger, netto
Hensættelser
Skat
Afskrivninger
Ændring i arbejdskapital:
Varelager
Varedebitorer
Varekreditorer
Pengestrømme fra drift før finansielle poster
Finansielle omkostninger, netto
Betalt skat

Dette gør vi, fordi finansielle poster, fondsskat (0) er allerede indregnet i 'restende midler efter formålsbestemt aktivitet. Afkast på værdipapirer, tilgodehavende udbytteskat inkluderer vi, hvis de er af likvide art (hvis de hurtigt kan omsættes til likvide beholdninger), og hvis de reguleres via resultatopgørelsen i modsætning til regulering via egenkapital.

Ændring i tilgodehavende, samt ændring i kortfristede gældsforpligtelser er udtryk for 'ændring i arbejdskapital' der giver bedre overblik over NPOs bindende kapital uden 'inventory metrics' indikatorer. Yderligere foretager vi følgende reguleringer for at beregne pengestrømme vedr. Investeringer.

Modtaget udbytte ekskl. tilbageholdt udbytteskat
Nettoinvesteringer i deposita

Dette gør vi i stedet for følgende reguleringer, der vil normalt tages i betragtning i tilfælde af erhvervsdrivende organisation.

Køb af materielle anlægsaktiver
Salg af materielle anlægsaktiver
Køb af aktiviteter

Dette valg skyldes, at NPO'ers investeringsaktiviteter primært omfatter investeringer i aktier og obligationer samt modtagelse af udbytte herfra. Køb og salg af andre typer aktiver ville også indgå i beregningen, hvis sådanne aktiviteter havde fundet sted.

Herefter trækker vi 'Overført til bundne midler, jf. Resultatdisponering' fra for at kunne opnå udtryk for finansieringsaktivitet i stedet for følgende.

Afdrag på langfristet gæld
Provenu ved optagelse af langfristet gæld
Betalt udbytte

Herefter fratrækker vi posten 'Overført til bundne midler, jf. resultatdisponering' for

at opnå et udtryk for finansieringsaktivitet.

Dette gør vi, fordi poster som afdrag på langfristet gæld, optagelse af langfristede lån og betalt udbytte er irrelevante for NPO'er. I stedet er opbygning og udvikling af bundne midler en mere relevant finansieringsmetode for NPO'er, da det afspejler deres særlige finansieringsstruktur.

Ændringer i likvider (er sum af pengestrømme vedr. drift, investering og finansiering)
Disponible likvider 1. januar eks. bundne aktiver
Evt. kursreguleringer værdipapirer (eks. bundne aktiver)
Disponible likvider 31. december eks. bundne aktiver

Normalt ville følgende reguleringer inddrages.

Pengestrøm fra drift, investering og finansiering
Likvide beholdninger, primo
Likvide beholdninger, ultimo

Denne del er næsten identisk med almindelig model af pengestrømme, der udarbejdes for en erhvervsdrivende organisation, undtaget evt. 'kursreguleringer af værdipapirer eks. bundne midler'. Dette kan dog være relevant for at kunne opnå det fulde billede af ændring i likvider.

'Pengestrømme vedrørende drift' er samtidig udtryk for den frie cash flow i dette tilfælde, mens ændring i likvider repræsenterer nettoeffekten af alle pengestrømme fra drift, investeringer og finansiering i løbet af regnskabsåret. Den viser, hvor meget organisationens samlede likvider er steget eller faldet i løbet af året. Likvide ultimo repræsenterer de samlede disponible likvide midler, som organisationen har ved udgangen af regnskabsåret. Den inkluderer ofte både kontantbeholdninger og eventuelle likvide værdipapirer, der kan konverteres hurtigt til kontanter.

I forhold til likviditet og reserver kan vi udover 'den frie cashflow' lave vores analyse yderligere robust ved at inddrage følgende indikatorer.

Operating reserve ratio (Likvide aktiver / månedlige driftsomkostninger)
Liquidity Ratio (Likviditetsgrad) (Omsætningsaktiver / Kortfristede gældsforpligtelser)
Days Cash on Hand (Likvide aktiver / Gennemsnitlige daglige driftsomkostninger)
Expense Coverage Ratio (Dækningsgrad for udgifter) (Samlede likvide aktiver / Årlige driftsudgifter)
WCR (Omsætningsaktiver - Kortfristede gældsforpligtelser)

Der henvises til punkt 6.2.1. i forhold til beregningsgrundlag af disse indikatorer.

3.3.2. Effektivitet

Da overskud har en anden betydning i NPO-miljøet, bør fokus skifte fra traditionelt

overskud til resultatdisponering og resultatvækst. NPO'er har ingen payout ratio, da alt 'overskud' enten skal anvendes til formålsbestemte aktiviteter eller overføres til egenkapitalen. Derudover er det ofte uklart, hvor stor en del af den tilbageholdte resultatdisponering, der går til resultatvækst, egenkapitalvækst eller likviditet.

Trods dette er der stadig krav fra donorer om effektiv drift af organisationen. Derfor bør fokus rettes mod resultatdisponering, vækst og forholdet mellem omkostninger og omsætning. Mens klassiske nøgletal som ROE og ROCE ikke er anvendelige for NPO'er, kan effektiviteten vurderes på andre niveauer gennem nøgletal som resultatdisponering, asset turnover ratio, revenue per employee og return on fundraising.

I forhold til administrationsomkostninger bliver der analyseret følgende indikatorer.

Administrative Expense (Adm.omk./Indtægter inkl. fin. poster)
Administrative Expense Ratio (Adm.omk./Alle omk.)
General Expense Ratio (Ikke-formålsbestemte omkostninger/Indtægter inkl. fin. poster)
Return on fundraising inkl. grants; eks. finansielle poster (Samlede indtægter eks. fin.poster / Samlede omk.)

Der henvises til punkt 6.2 for en gennemgang af beregningsgrundlaget og de metodiske overvejelser. Se også punkt 3.3.4. vedrørende væksts rolle i denne analyse.

3.3.3. Finansiering

Non-profit organisationer er sjældent finansieret gennem gæld, især langsigtet gæld, da deres aktiviteter primært drives af donationer, tilskud og andre former for egenkapitalfinansiering. Derfor er mange af Hawawinis standardnøgletal for finansiering mindre relevante for NPO'er. I stedet bør fokus være på nøgletal, der giver indsigt i organisationens evne til at forvalte og sikre bæredygtig finansiering. Følgende nøgletal kan bruges til at analysere NPO'ers finansieringsstruktur og økonomiske sundhed:

Debt to Equity Ratio (gearing ratio) (Samlede forpligtelser / Egenkapital (Nettoaktiver))
Cash Flow to Total Debt Ratio (Driftsmæssige pengestrømme / Samlede forpligtelser)
Endowment Ratio (Fondkapitalens forhold) Formel: (Fondskapital / Samlede aktiver)

Debt to Equity Ratio (Gældsandel) viser, hvor afhængig organisationen er af gæld i forhold til egenkapital. En høj gældsandel kan indikere afhængighed af ekstern finansiering, hvilket kan være problematisk i en sektor, der ofte foretrækker finansiell uafhængighed. Yderligere kan vi udforske følgende indikatorer.

Cash Flow to Total Debt Ratio måler organisationens evne til at dække sine gældsforpligtelser med pengestrømme fra driften. En positiv ratio indikerer, at organisationen genererer nok likviditet fra sin daglige drift til at opretholde sin finansielle stabilitet.

Endowment Ratio (Fondkapitalens forhold) måler, hvor stor en del af organisationens aktiver der er bundet i fondskapital. En høj endowment ratio indikerer en stærk kapitalbase, som kan sikre organisationens langsigtede bæredygtighed.

Hvorfor disse nøgletal giver mening for NPO'er? Disse nøgletal fokuserer på aspekter af finansiell sundhed og kapitalstruktur, der er særligt vigtige for NPO'er. I modsætning til erhvervsdrivende virksomheder, der ofte balancerer gæld og egenkapital for at optimere kapitalomkostninger, er NPO'er typisk afhængige af egenkapitalfinansiering og skal opretholde en stærk kapitalbase for at kunne opfylde deres formål. Ved at bruge disse nøgletal kan man få indsigt i, hvordan en NPO balancerer sine midler, sikrer likviditet og håndterer risiko forbundet med finansiering.

Denne tilgang giver en mere realistisk og praktisk ramme for at analysere NPO'ers finansiering sammenlignet med Hawawinis standardmodeller, som er udviklet til erhvervsdrivende virksomheder.

3.3.4. Vækst

Klassisk formel for beregning af sustainable growth rate (SGR) er, som følger.

$$\text{SGR} = \text{ROE} \times (1 - \text{payout ratio})$$

$$\text{hvor ROE} = \text{EAT} / \text{equity}$$

$$\text{eller evt. ROE} = \text{EAT} / ((\text{equity ultimo} + \text{equity primo})/2)$$

Denne formel virker ikke, fordi overskud anvendes ikke til udbytte og vækstsikring.

Bæredygtighed hos NPOer betyder ikke mulighed for at overleve på markedet og skabe vækst, mens organisation opfylder sine forpligtelser. Bæredygtighed hos NPOer betyder at opfylder alle sine forpligtelser vedrørende sine projekter, og samtidig have nok reserve til sine aktiviteter. Derfor er faktorer som likviditet og effektivitet, samt vækst i det vigtigste. Hvis vi skal estimere potentielt vækst, bør vi følge vækst trend på tværs af regnskabsperioder, samt stille vores vækst til sammenligning med andre organisationer af lignende art for at kunne tage hensyn til eksterne faktorer. Dette kunne være vækst i omsætning (samlet + fordelt mellem sponsorater og offentlige donorer), vækst i aktiver, mv. Vi kan yderligere følge følgende effektivitetsindikatorer, og vækst/fald i disse på tværs af regnskabsperioder.

$$\text{Return on fundraising ROF} = \text{omsætning fra fundraising} / \text{fundraising expenses}$$

Vi kan ligeledes følge grant acquisition efficiency (GAE) vel at foretage følgende beregning.

$$\text{GAE} = \text{Funds Secured from Public Grants} / \text{Cost of Grant Applications and Lobbying}$$

Begge ROF og GAE kan være vigtige indikatorer for effektivitetsmåling. Man kan følge dem år for år, og estimere potentielt vækst for begge indtægtskilder. Det er vigtigt her at

understrege, at GAE-indikator har væsentlige udfordringer. GAE som indikator er mindre pålideligt end ROF på grund af usikkerhed i forhold til eksterne faktorer, som for eksempel politiske beslutninger.

Beregning af begge indikatorer kræver ofte adgang til internt regnskab, hvorfor vi kan nøjes med forenklet version

Return on fundraising inkl. grants, eks. finansielle poster = samlede indtægter eks. finansielle poster / samlede omkostninger

Man skal være opmærksom på begrænsninger af denne tilgang. GAE og ROF er kun meningsfulde over længere perioder, da de kan være påvirket af midlertidige udsving i fundraisingstrategier eller eksterne forhold. Forenkledte målinger giver kun et overordnet billede og kræver supplement fra detaljerede interne analyser for at sikre præcision og handlingsrettede indsigter. Ved at kombinere disse indikatorer med langsigtet analyse kan NPO'er dog opnå en bedre forståelse af deres økonomiske vækstpotentiale og effektivitet.

3.3.5. Rolle af benchmarking.

Som nævnt i afsnit 3.3.2 og kan det, i modsætning til erhvervsdrivende organisationer, være mere udfordrende at vurdere en non-profit organisations økonomiske effektivitet alene gennem finansielle analyser. Derfor er der valgt at inddrage to organisationer til hovedanalysen samt flere lignende organisationer til en benchmarking-analyse.

Benchmarking-analysen fokuserer på at vurdere organisationernes finansielle effektivitet i forhold til andre af samme type. Effektiviteten vil praktisk blive målt ved at analysere forskellige omkostninger i forhold til indsamlede midler, resultatdisponering samt organisationernes stabilitet og risici gennem en vurdering af deres indtægtsstruktur.

4. Metode

4.1. I generalt

Denne opgave anvender finansiell analyse som hovedmetode til at evaluere økonomisk effektivitet og bæredygtighed hos non-profit-organisationer (NPO'er). Hensigten er at tilpasse klassiske økonomiske modeller og nøgletal til en sektor, der ofte adskiller sig markant fra profitmaksimerende virksomheder. Som nævnt tidligere, er metoden inspireret af de centrale principper beskrevet i Hawawini & Viallet's (2022) bog *Finance for Executives - Managing for Value Creation*. Selvom denne model hovedsageligt er udviklet til erhvervsorganisationer, vil den blive modificeret og anvendt i et NPO-miljø, hvor målsætningen snarere er bæredygtighed og missionopfyldelse end finansiell gevinst.

Finansiell analyse er et værktøj, der typisk bruges til at måle indtjeningssevne, effektivitet og vækstpotentiale i kommercielle virksomheder, men i non-profit-sektoren

kræver denne tilgang en modificeret anvendelse. Mange NPO'er opererer uden et traditionelt profitmål, hvilket gør det nødvendigt at fokusere på, hvordan de anvender deres ressourcer til at opnå den størst mulige mission-relaterede effekt. Nogle indikatorer vil blive tilpasset, så de afspejler aspekter af økonomisk bæredygtighed og missionorienteret ressourceforvaltning. For eksempel vil lønsomhed blive vurderet ud fra organisationens evne til at generere nok midler til at opretholde sine aktiviteter og ikke nødvendigvis for at skabe profit.

Metodeafsnittet vil derfor koncentrere sig om en række økonomiske hovedområder, som danner grundlaget for de relevante finansielle analyser og målepunkter. De valgte økonomiske indikatorer tjener som fundamentet for analysen og er nøje udvalgt for deres anvendelighed i et non-profit-miljø. Disse indikatorer omfatter blandt andet likviditet, reserver, effektivitet, aktivudnyttelse, lønsomhed, administrationsomkostninger, kapitalstruktur og vækst. Hver af disse aspekter vil blive behandlet særskilt, men samlet set udgør de et overordnet billede af økonomisk bæredygtighed og effektivitet i NPO'er. For beregningsproblematik henvises til punkt 6.2. i diskussion.

4.2. Metodeovervejelse vedrørende finansiell analyse

4.2.1. Rapporteringskrav

Rapporteringskrav analyseres med fokus på at identificere de lovmæssige krav, der gælder for NPO-organisationer, samt de standarder og retningslinjer, som de analyserede organisationer vælger at følge ud over de lovpligtige krav.

4.2.2. Fortolkning af ikke finansielle bestanddele

Ikke finansielle bestanddele er en vigtig del af årsrapporten, og fortælle meget om den finansielle tilstand befinder sig den pågældende organisation i. Der allokeres derfor en del af teksten for at kunne analysere revisionspåtegning, ledelsespåtegning, ledelsesberetning og anvendt praksis. Der sammenlignes ligheder og evt. Der sættes fokus på ligheder og evt. Forskelle af de pågældende bestanddele af årsrapporten mellem de 2 organisationer. Ledelsesberetning er især vigtig, da sammenligning her ville kunne lade til at identificere mønstre, der kan lede til at identificere overordnet formåls- og finansiell strategi i de 2 organisationer.

4.2.3. Fortolkning af finansielle bestanddele

Her analyseres ligheder og forskelle mellem SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark på tre centrale finansielle elementer i årsrapporten: resultatopgørelsen, balancen og pengestrømsopgørelsen. Da UNICEF Danmark ikke har udarbejdet en pengestrømsopgørelse, har forfatteren af denne tekst konstrueret en tilpasset version baseret på SOS Børnebyernes

model, suppleret med relevante bemærkninger fra teori og diskussion.

4.2.4. Finansiell analyse: Tilgang til Likviditet og Reserver

Likviditetsanalyse spiller en central rolle i enhver non-profit-organisation (NPO), da det er essentielt for deres overlevelse at have tilstrækkelige likvide midler til at dække driftsomkostninger og understøtte kontinuiteten i deres mission-relaterede aktiviteter. I modsætning til kommercielle virksomheder, som ofte kan generere omsætning gennem salgsaktiviteter, er NPO'er ofte afhængige af eksterne bidrag som donationer og tilskud, der kan variere fra år til år. Uden stærk likviditetsstyring risikerer en NPO at stå i en situation, hvor de ikke kan opretholde sine projekter eller dække sine forpligtelser over for medarbejdere og bidragsydere.

De specifikke indikatorer, der anvendes til at vurdere likviditeten i en NPO, omfatter følgende:

- **Operating Reserve Ratio:** Dette nøgletal måler forholdet mellem organisationens likvide aktiver og de månedlige driftsomkostninger. En høj operating reserve ratio er ofte et tegn på økonomisk robusthed, da det viser, at organisationen har reserver nok til at kunne modstå perioder med lavere indtægter eller økonomisk ustabilitet. Det anbefales ofte, at en NPO har en reserve, der dækker mindst 3-6 måneders driftsomkostninger.
- **Liquidity Ratio:** Likviditetsgraden, som beregnes som forholdet mellem omsætningsaktiver og kortfristede forpligtelser, giver indblik i organisationens evne til at betale sine kortfristede forpligtelser. En NPO med en høj likviditetsgrad har større økonomisk fleksibilitet og kan mere effektivt håndtere uforudsete udgifter.
- **Days Cash on Hand:** Denne indikator angiver, hvor mange dage organisationen kan opretholde sin drift uden nye indtægter. For en NPO er denne måling særlig vigtig, da den giver en konkret vurdering af organisationens økonomiske modstanddygtighed. En tommelfingerregel er, at jo højere denne værdi er, desto bedre er organisationens likviditetsberedskab.
- **Expense Coverage Ratio:** Denne ratio vurderer, hvor stor en andel af de samlede likvide aktiver, der kan dække de årlige driftsudgifter. En høj expense coverage ratio indikerer, at organisationen har tilstrækkelige reserver til at opretholde sine aktiviteter selv i perioder med mindre indtægtsstrømme. Dette er afgørende for NPO'er, der arbejder med langsigtede projekter, hvor kontinuitet er afgørende for at opnå succes.
- **Working Capital Requirement (WCR):** Working capital requirement måler organisationens evne til at dække sine kortfristede forpligtelser med kortfristede aktiver. Den beregnes som forholdet mellem omsætningsaktiver og kortfristet gæld. En positiv WCR indikerer, at organisationen har tilstrækkelige likvide midler til at håndtere sine daglige økonomiske forpligtelser, hvilket er essentielt for opretholdelse

af en stabil drift.

- **Fri cashflow (fra pengestrømsopgørelsen):** Fri cashflow vurderes ud fra organisationens pengestrømsopgørelse og måler, hvor stor en andel af likvide midler der genereres internt uden ekstern finansiering. Denne ratio fremhæver organisationens finansielle selvstændighed og evne til at opretholde sine aktiviteter uden afhængighed af eksterne midler. Et positivt cashflow signalerer økonomisk bæredygtighed.

4.2.5. Finansiell analyse: Tilgang til Effektivitet og Aktivudnyttelse

For en NPO er det altafgørende at bruge sine aktiver effektivt, da organisationen ofte er begrænset af de tilgængelige ressourcer. Effektivitetsanalyse i denne kontekst handler om at sikre, at alle tilgængelige ressourcer anvendes til at skabe størst mulig mission-relateret værdi. I praksis betyder dette, at NPO'er søger at minimere spild og maksimere brugen af midler til direkte programaktiviteter. De centrale indikatorer for effektivitet og aktivudnyttelse inkluderer:

- **Asset Turnover Ratio eller Asset Utilization ratio:** Denne ratio måler forholdet mellem organisationens samlede indtægter og de samlede aktiver. En høj asset turnover ratio indikerer, at organisationen har succes med at omsætte sine aktiver til indtægter og dermed maksimerer brugen af sine ressourcer. For en NPO er dette værdifuldt, da det viser, hvor godt organisationen udnytter hver enhed af sine aktiver til at understøtte sin mission.
- **Revenue per Employee:** Denne måling vurderer, hvor effektivt organisationen bruger sin arbejdsstyrke, ved at vise, hvor meget indtægt der genereres pr. ansat. For NPO'er, hvor midlerne ofte er begrænsede, kan denne indikator belyse, om personaleressourcerne bruges optimalt og effektivt. En høj værdi kan indikere god ressourceudnyttelse og effektiv personaleledelse, hvilket er essentielt i organisationer, hvor hver medarbejder spiller en stor rolle i missionens gennemførelse.

4.2.6. Finansiell analyse: Tilgang til Vækst- og effektivitetsmål

Som beskrevet i den teoretiske ramme, vil det give fuld mening for at vurdere lønsomhed og rentabilitet hos NPO'er. Indikatorer som EAT giver kun mening at anvende i benchmarking analyse for at sammenligne effektivitet mellem de forskellige organisationer af lignende art. Dette lægges en mærke til i benchmarking analyse. Derudover er det muligt at analysere følgende indikatorer i forbindelse med vækst- og effektivitetsmål.

- **Revenue Growth Rate:** Denne indikator måler væksten i organisationens indtægter

fra år til år. En stabil eller voksende revenue growth rate kan indikere, at organisationen formår at tiltrække nye midler og opretholde en sund økonomi, hvilket styrker dens muligheder for at udvide og videreføre sine aktiviteter.

- **Growth in Program Service Revenue:** Dette nøgletal vurderer væksten i indtægter relateret specifikt til programaktiviteter. Denne indikator kan belyse organisationens succes i at tiltrække målrettede midler til sine mission-relaterede projekter, hvilket er afgørende for opfyldelsen af dens overordnede mål.
- **Growth in Sponsorship (vækst i indtægter fra sponsorater):** Dette nøgletal måler væksten i indtægter fra sponsorater over tid og indikerer organisationens evne til at tiltrække og fastholde sponsorpartnere. En positiv vækst viser effektivt samarbejde med sponsorer og en stærk tiltrækningskraft, hvilket er centralt for langsigtet finansiell stabilitet.
- **Return on fundraising inkl. grants:** Return on Fundraising måler, hvor effektivt organisationen omdanner investeringer i fundraising til privat indsamlede midler inklusiv grants. Det beregnes som forholdet mellem de totale indsamlede midler eksklusiv finansielle poster divideret med de samlede omkostninger. En høj ratio angiver, at organisationen opnår stor økonomisk gevinst for hver krone brugt på sine kerneaktiviteter, eksklusiv finansielle poster.

4.2.7. Finansiell analyse: Tilgang til Administrationsomkostninger

For en NPO er det vigtigt at balancere mellem nødvendige administrationsomkostninger og direkte mission-relaterede udgifter. Effektiv styring af administrationsomkostninger betyder, at flere midler kan kanaliseres til de kerneaktiviteter, som bidragsyderne forventer. Derfor vurderes forholdet mellem administrationsomkostninger og samlede indtægter nøje, idet det giver indsigt i, hvor effektiv organisationens ressourcestyring er.

- **Administrative Expense:** Administrative Expense måler organisationens samlede administrative omkostninger i forhold til dens samlede indtægter. Det beregnes som forholdet mellem administrative omkostninger og de samlede indtægter. Et højt niveau af administrative omkostninger kan rejse spørgsmål om effektivitet og prioritering af midler, mens et lavere niveau ofte signalerer, at organisationen fokuserer sine ressourcer på mission-relaterede aktiviteter og opretholder donorernes tillid.
- **Administrative Expense Ratio:** Dette nøgletal angiver, hvor stor en del af de samlede omkostninger der går til administration. For NPO'er kan et højt niveau af administrationsomkostninger være en udfordring, da det kan skabe bekymring blandt bidragsydere om, hvorvidt deres donationer går direkte til formålet. En lavere administrative expense ratio indikerer ofte, at organisationen formår at minimere

omkostninger, der ikke direkte understøtter missionen, og dermed skabe højere værdi for sine bidragsydere.

- **General Expense Ratio:** (Ikke-formålsbestemte omkostninger i forhold til indtægter): General Expense Ratio inkluderer alle ikke-formålsbestemte omkostninger, herunder både administrationsomkostninger og omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter og sponsorservice, som en procentdel af de samlede indtægter.

4.2.8. Finansiell analyse: Tilgang til Kapitalstruktur og Gæld

Kapitalstrukturen i en NPO er en indikator for, hvorvidt organisationen har en sund balance mellem gældsfinansiering og egne midler. For NPO'er er en stabil kapitalstruktur afgørende, da det reducerer økonomisk sårbarhed og sikrer, at organisationen kan opretholde sine aktiviteter på lang sigt uden at være afhængig af kortsigtet finansiering eller nødlån.

- **Debt to Equity Ratio (Gearing Ratio):** Dette nøgletal måler gældens andel i forhold til egenkapitalen og giver en vurdering af, hvor afhængig organisationen er af lånefinansiering. For NPO'er kan en lavere gæld være positivt, da det reducerer risikoen for økonomiske problemer i perioder med lavere indtægter.
- **Cash Flow to Total Debt Ratio:** Denne indikator vurderer, hvor stor en del af gælden organisationen kan dække gennem sine pengestrømme. For en NPO er dette særligt relevant, da det viser, om organisationen har tilstrækkelig likviditet til at dække sine finansielle forpligtelser.
- **Endowment Ratio:** Endowment Ratio angiver forholdet mellem organisationens fondskapital og dens samlede aktiver. Dette nøgletal viser, hvor meget af organisationens aktiver der er bundet i dens fondskapital, som ofte er beregnet til langsigtede formål. En høj endowment ratio indikerer, at organisationen har betydelige reserver til at understøtte sine aktiviteter på lang sigt, hvilket kan styrke økonomisk bæredygtighed og missionens kontinuitet.

4.2.9. Finansiell analyse: Tilgang til Aktiv- og Kapitalvækst

En NPO's økonomiske vækst kan afspejles i dens nettoaktiver, der viser, om organisationen formår at opbygge og bevare et finansielt fundament over tid. Ved at analysere væksten i nettoaktiver kan vi få et billede af organisationens langsigtede økonomiske stabilitet og dens evne til at fortsætte med at støtte sin mission.

- **Net Asset Growth Rate:** Dette nøgletal vurderer væksten i nettoaktiver fra år til år, hvilket giver en indikation af organisationens økonomiske udvikling og bæredygtighed.

En stabil eller stigende net asset growth rate viser, at organisationen har succes med at opbygge sin kapitalbase, hvilket styrker dens langsigtede kapacitet til at gennemføre sin mission.

4.2.10. Finansiell analyse: Tilgang til Benchmarking Analyse

Afslutningsvis vil denne analyse ikke alene fremhæve de økonomiske forskelle og ligheder mellem de forskellige non-profit-organisationer (NPO'er), men også give et bredere perspektiv på, hvordan disse organisationstyper anvender deres økonomiske ressourcer og tilgår finansiell styring. Fokus er på at belyse forskelle deres økonomisk strategi og fremhæve ligheder og forskelle i de områder, der er interessante at sammenligne i forhold til arten af deres aktiviteter.

De mest interessante område til sammenligning ligger i indsamlings- og omkostningseffektivitet, indtægtsstruktur og resultatdisponering. Denne sammenligning giver indsigt i, hvordan hver organisationstype indsamler og forvalter deres ressourcer, samt hvor meget de er afhængige af de forskellige indtægtskilder. NPO'er søger typisk at minimere driftsomkostninger for at maksimere de midler, der går direkte til deres programmer og projekter. Mere specifikt vil sammenligningen omfatte følgende økonomiske nøgletal og strukturer i regnskaberne for NPO'er:

- **Driftsomkostningsratio:** Dette nøgletal måler andelen af de samlede omkostninger, der går til drift, sammenlignet med midlerne anvendt til program- og aktivitetsomkostninger. En høj driftsomkostningsratio kan i NPO'er ses som en ulempe, da det kan indikere, at en større del af budgettet bruges på drift snarere end på kerneaktiviteter. Denne ratio giver dermed indblik i, hvordan hver organisationstype prioriterer deres økonomiske ressourcer.
- **Administrationsomkostningsratio:** Dette måler procentdelen af de samlede omkostninger, der anvendes til administration og kan indikere organisationens ressourceforbrug på ledelse, planlægning og supportfunktioner, afhængigt af den anvendte regnskabspraksis. NPO'er med højere administrationsomkostninger kan blive opfattet som ineffektive af donorer, mens erhvervsdrivende organisationer ofte accepterer højere administrationsomkostninger. Denne indikator giver derfor et klart billede af, hvordan ressourcerne distribueres mellem administration og mission-relaterede aktiviteter i begge typer organisationer.
- **Styring af finansielle poster:** Her analyseres, hvordan organisationerne håndterer deres finansielle aktiver og forpligtelser. NPO'er fokuserer ofte på bevarelse af midler og konservativ kapitalstyring, mens erhvervsdrivende organisationer kan benytte mere avancerede investeringsstrategier for at maksimere afkast. Forskelle i

kapitalallokering og investeringsstrategier afspejler den forskellige økonomiske struktur og målsætning i hver organisationstype, hvor NPO'er typisk søger at opretholde deres kapitalbase.

- **Årets resultat som procent af indtægter:** Dette nøgletal analyserer, hvor stor en del af organisationens samlede indtægter, der ender som nettoresultat. I en NPO bruges et overskud ofte til at styrke økonomiske reserver eller til fremtidige projekter, mens et overskud i en erhvervsdrivende organisation kan reinvesteres med henblik på yderligere afkast. Indikatoren er særligt relevant til sammenligning på tværs af organisationer, da den kan afsløre effektivitet samt potentielle eksterne udfordringer (hvis tallene falder på tværs af organisationer og regnskabsperioder) kontra interne udfordringer (hvis faldet kun ses i én organisation).
- **Indtægtsstruktur:** Sammenligningen af indtægtsstrukturer viser, hvordan hver organisationstype finansieres. For NPO'er udgør private donationer, arv og testamentariske midler samt offentlige tilskud ofte en stor del af indtægterne. At analysere forholdet mellem private og offentlige midler giver indsigt i, hvordan økonomisk uafhængighed og risikotolerance varierer mellem de to typer organisationer. For NPO'er kan en højere afhængighed af offentlige midler betyde større risiko forbundet med politiske ændringer, mens højere afhængighed af private midler gør dem sårbare over for donoradfærd. Den ideelle position er en balance mellem begge indtægtskilder, hvilket skaber større stabilitet, hvis en af kilderne svækkes.
- **Resultatdisponering:** Sammenligningen af resultatdisponering viser, hvordan årets resultat anvendes hos den pågældende organisation. Dette giver anvisning til, hvor godt en organisation står til at dække dets formålsbestemt aktivitet, samt at råde over dets egenkapital.

Denne sammenligning mellem økonomiske indikatorer og strukturer belyser således ikke alene, hvordan midler fordeles i NPO'er, hvordan økonomisk synlighed er organiseret. Sammenligningen vil dermed illustrere de forskellige tilgange til økonomisk kontrol, som afspejler hver organisations overordnede mission og økonomiske mål.

4.3. Dataindsamling og Analysestrategi

Til denne analyse indsamles regnskabsdata fra årsrapporter for en række nøje udvalgte non-profit-organisationer af lignende art. Der understreges, at det er kun offentligt tilgængelige data, der bruges til denne analyse, samt at analyse af data er begrænset til regnskabsår 2023 vs. 2022 hos de pågældende organisationer, med indhentning af data fra

regnskaber for regnskabsår 2021, 2022 og 2023. Det drejer sig om disse årsrapporter: SOS Børnebyerne årsrapport 2022 og 2023, UNICEF Danmark årsrapport 2022 og 2023. Disse er de primære datakilder, hvilke suppleres med de udvalgte data til benchmarking, der haves i følgende årsrapporter: Red Barnet årsrapport 2023, PlanBørneFonden årsrapport 2022-2023. De udvalgte organisationer omfatter SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark som de primære cases, hvilket gør det muligt at opnå en dybdegående forståelse af økonomiske mønstre og styringsmekanismer i NPO'er, som arbejder med udsatte børn. Derudover inddrages supplerende data fra PlanBørneFonden og Red Barnet. Inddragelsen af flere organisationer styrker analysens validitet og giver et mere repræsentativt billede af sektoren, da disse organisationer både er veletablerede og har en vis størrelse, der gør deres økonomiske data relevante for en sammenlignende analyse. Det skal understreges, at stikprøven ikke er udvalgt ved hjælp af en stikprøvemetode med det formål at være repræsentativ. De primære og supplerende datakilder er udelukkende valgt på baggrund af deres aktivitetsområder og det land, hvor de er baseret. Formålet med analysen er ikke at foretage en omfattende undersøgelse med resultater, der gælder for alle organisationer, men derimod at sammenligne forskellige organisationers økonomiske strategier inden for lignende felt.

Der vil blive anvendt en komparativ analyse, som er designet til at fremhæve forskelle og ligheder i regnskabspraksis og økonomiske strategier på tværs af organisationerne. Den komparative tilgang gør det muligt at undersøge, hvordan hver organisationstype allokerer midler til drifts- og programomkostninger, og hvordan de sikrer langsigtet finansiell stabilitet gennem forskellige styringsmodeller. Dette indebærer en vurdering af, hvordan organisationerne styrer likviditet, gældsforpligtelser, og investeringsstrategier, samt hvordan de håndterer administrative omkostninger og ressourceeffektivitet.

En særlig udfordring i analysen er forskellene i de økonomiske strukturer og målsætninger, der karakteriserer NPO'er. NPO'er fokuserer typisk ikke på at maksimere profit og vækst, men snarere at maksimere de midler, der går direkte til mission-relaterede aktiviteter, samt at opnå så stor omkostningseffektivitet, som muligt. Det er i modsætning til erhvervsdrivende organisationer ofte har mere komplekse økonomiske strukturer, som tillader større investeringer og kapitalvækst. Den komparative analyse vil derfor give indsigt i, hvordan disse forskelle manifesterer sig i regnskabsresultater og økonomiske nøgletal, og hvordan de påvirker organisationernes langsigtede bæredygtighed og økonomiske robusthed.

Analysen vil dog undlade beregninger af Social Return on Investment (SROI), da det er vanskeligt at kvantificere sociale og humanitære resultater i økonomiske termer. SROI-metoden kræver ofte specifik dataindsamling om de sociale og miljømæssige effekter, som ikke er tilgængelige i de offentlige årsrapporter. Desuden er det svært at omregne de forskellige former for social påvirkning til en objektiv økonomisk værdi i danske kroner (DKK) uden at introducere subjektive antagelser. Denne undladelse er bevidst, idet det primære fokus for analysen er organisationernes finansielle effektivitet og ressourceforvaltning.

snarere end en værdifastsættelse af deres sociale impact.

Ved at sammenholde organisationernes driftsomkostninger, administrationsomkostninger, indkomstfordeling og kapitalstrukturer giver analysestrategien et detaljeret overblik over de forskellige økonomiske tilgange i NPO'er. En sådan komparativ tilgang muliggør, at forskelle i ressourceallokering og rapporteringspraksis bliver tydeligt fremhævet. Derudover vil analysen bidrage til en forståelse af, hvordan forskellige rapporteringsstrukturer skaber synlighed og ansvarlighed i NPO'er, og hvordan disse strukturer kan påvirke donorerne og offentlighedens opfattelse af organisationernes økonomiske integritet.

Afslutningsvis sigter analysen mod at levere en samlet vurdering af de udvalgte organisationers økonomiske stabilitet og deres evne til at opretholde bæredygtige finansielle praksisser ved hjælp af benchmarking analyse. Dette overblik vil give et solidt grundlag for at vurdere, hvilke styringsmekanismer og økonomiske strategier der bedst understøtter non-profit-sektorens særlige behov og udfordringer.

5. Analyse

5.1. Rapporteringsskrav

5.1.1. Lovgivers rapporteringsskrav

SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark er omfattet (frem for selskabsloven § 1, stk. 1. 6) af fondbeskatningsloven (LBK nr 700 af d. 20. 4. 2021), da de begge er fonde med aktiver over 1 mio. dkk. Dette påvirker deres rapporteringsskrav.

Regnskabet for SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark er udarbejdet i overensstemmelse med Fondbeskatningslovens §50, som pålægger foreninger at udarbejde årsregnskab i henhold til god regnskabsskik. Fondbeskatningslovens §55, stk. 5, giver desuden justitsministeren bemyndigelse til at fastsætte regler om indholdet og udformningen af regnskabet, så det opfylder kravene til gennemsigtighed og pålidelighed.

Denne standardisering sker gennem Civilstyrelsen, som er en del af Justitsministeriet. På Civilstyrelsens hjemmeside (<https://www.civilstyrelsen.dk/sagsomraader/fonde/regnskabsaflaeggelse>) kan man finde retningslinjer for "god regnskabsskik" samt skabeloner til regnskabsaflæggelse – både i en kort og en udvidet version. Den udvidede skabelon foreskriver, at en årsrapport skal indeholde følgende elementer:

- Forside
- Indholdsfortegnelse
- Ledelsespåtegning

- Revisionspåtegning
- Ledelsesberetning
- Anvendt regnskabspraksis
- Resultatopgørelse
- Balance
- Noter

Disse komponenter sikrer en grundig præsentation af regnskabet og skaber gennemsigtighed for bidragsydere, interessenter og offentligheden. Der er dog betydelige forskelle i kravene til regnskabsaflæggelse for erhvervsdrivende organisationer, der som hovedregel følger Årsregnskabsloven. Denne lov giver mulighed for at tilpasse årsregnskabet afhængigt af organisationens størrelse og klassifikation, hvilket betyder, at regnskabets omfang og detaljeringsgrad kan variere.

Udover Fondbeskatningsloven er begge organisationer underlagt Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Denne bekendtgørelses krav til strukturen af årsrapporten er dog i overensstemmelse med Fondbeskatningslovens bestemmelser.

Derudover vælger begge organisationer at følge årsregnskabslovens bestemmelser for regnskabsklasse A samt ISOBRO's retningslinjer for indsamlingsorganisationers regnskabsaflæggelse. Dette hjælper med at sikre en høj grad af gennemsigtighed og sammenlignelighed i deres regnskaber, hvilket er afgørende for at opretholde tillid hos donorer, samarbejdspartnere og myndigheder. Ved at anvende disse standarder styrker organisationerne troværdigheden af deres økonomiske rapportering og sikrer, at midler anvendes i overensstemmelse med deres formål og gældende regler. Selvom årsrapportens struktur for velgørende organisationer stort set er fastlagt i Fondbeskatningslovens §50 og §55, findes der stadig fleksibilitet, som tillader organisationerne at tilpasse præsentationen efter deres egne behov. Velgørende organisationer er ofte meget afhængige af støtte fra donorer og andre bidragsydere, hvilket betyder, at de har et særligt incitament til at fremhæve deres aktiviteter og resultater i årsrapporten. Det er derfor almindeligt, at disse organisationer dedikerer meget plads til at beskrive deres arbejde og projekter.

Dette fremgår af Fondbeskatningsloven, samt afsnittet om anvendt regnskabspraksis hævet i begge organisationers årsrapport. Der henvises til Bolander et. Al (2021, s. 931; s. 888).

5.1.2. ISOBROs betydning for regnskabsaflæggelse i velgørende organisationer

ISOBRO (Indsamlingsorganisationernes Brancheorganisation) er en dansk brancheorganisation, der repræsenterer indsamlingsorganisationer og fremmer etisk og professionel fundraising i Danmark. Organisationen spiller en central rolle for velgørende organisationer som UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne, idet de begge følger ISOBROs

retningslinjer for regnskabsaflæggelse uden lov pligt. Det er dog uklart om, det er et krav fra en anden enhed relateret til de respektive organisationer, men der antages, at det er på grund af, at denne standard er udarbejdet med det formål at opfylder både lovgivningsmæssige og etiske krav. Disse retningslinjer er afgørende for at sikre gennemsigtighed og troværdighed over for donorer, myndigheder og øvrige interessenter.

I samarbejde med Deloitte har ISOBRO i 2023 udarbejdet en opdateret vejledning til regnskabsaflæggelse for indsamlingsorganisationer. Denne vejledning har til formål at standardisere rapporteringspraksis i non-profit-sektoren og sikre, at indsamlingsorganisationer opfylder både lovgivningsmæssige og etiske krav. Vejledningen fremhæver vigtige elementer som tydelig opdeling mellem formålsbestemte omkostninger og administrative omkostninger, korrekt allokering af indtægter og udgifter samt krav til noter og gennemsigtighed i anvendelsen af midler.

For organisationer som UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne betyder dette, at deres årsrapporter ikke kun opfylder nationale lovkrav som Fondsloven og Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701, men også lever op til ISOBROs standarder for ansvarlighed og gennemsigtighed. ISOBROs vejledning sikrer, at regnskaberne tydeligt viser, hvordan midlerne bruges, og hvordan organisationerne forvalter deres økonomiske ressourcer til at opnå deres velgørende mål.

Fra et analyseperspektiv betyder ISOBROs retningslinjer, at regnskaberne for de to organisationer er udformet med et ensartet fokus på gennemsigtighed og struktur. Det muliggør en sammenligning af deres økonomiske strategier og prioriteringer inden for non-profit-sektoren og styrker tilliden til deres økonomiske rapportering. Samtidig tydeliggør retningslinjerne de centrale forskelle og ligheder mellem de to organisationers rapporteringspraksis og anvendelse af ressourcer.

5.2. Ikke finansielle bestanddele

5.2.1.Revisionspåtegning

SOS Børnebyernes regnskab er revideret af Deloitte Danmark. Det er meget typisk beskrevet. Revisionspåtegning omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance og noter. Revisors påtegning i regnskabet har en central rolle i at sikre troværdighed og gennemsigtighed i non-profit organisationers økonomi, især i forhold til hvordan midler fra donationer og offentlige tilskud anvendes. I revisors påtegning for SOS Børnebyerne konkluderes det, at årsregnskabet giver et retvisende billede af organisationens økonomiske stilling og aktiviteter i overensstemmelse med gældende love og standarder, herunder årsregnskabsloven og Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet samt ISOBRO's retningslinjer for indsamlingsorganisationers regnskabsaflæggelse. I non-profit sektoren, som SOS Børnebyerne er en del af, har revisionspåtegningen en særlig

betydning, da interessenter som donorer og myndigheder forventer sikkerhed for, at deres bidrag bruges i overensstemmelse med organisationens formål og gældende regler. Dette gør revisors arbejde i disse organisationer særligt komplekst og vigtigt, da det kræver en vurdering af både finansielle og operationelle risici forbundet med midlernes anvendelse til formålsbestemte aktiviteter. En interessant forskel for non-profit organisationer som SOS Børnebyerne er, at revisionen omfatter kontrol af, at organisationen følger ISOBRO's retningslinjer for regnskabsaflæggelse, hvilket er specifikt for indsamlingsorganisationer og sikrer, at donationsmidler håndteres etisk og effektivt.

UNICEF Danmarks regnskab er revideret af EY, og revisionspåtegningen dækker de væsentlige elementer som resultatopgørelse, balance og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Ligesom for SOS Børnebyerne konkluderer revisionspåtegningen, at årsregnskabet giver et retvisende billede af organisationens økonomiske stilling og aktiviteter i overensstemmelse med relevante regler. Specifikt for UNICEF Danmark nævnes det, at regnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og med henvisning til særlige bestemmelser. Dette understreger behovet for gennemsigtighed og ansvarlighed, som er afgørende i non-profit sektoren.

Dog ville en organisation som UNICEF Danmark normalt ikke være omfattet af årsregnskabsloven. UNICEF Danmark har valgt at følge årsregnskabsloven for at kunne opnå højere grad af gennemsigtighed. Dog er UNICEF Danmark omfattet af lov om visse fonder og foreninger med de særlige bestemmelser udarbejdet af Civilstyrelsen, som beskrevet tidligere. Som det går ud fra påtegningen, anvendes der også bestemmelserne i Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010, kap. 2 og 6, da UNICEF Danmark er modtager af tilskud fra Slots- og Kulturstyrelsen.

5.2.2. Ledelsespåtegning

I en sammenligning af ledelsespåtegningerne for SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark kan vi se nogle fællesnævner og enkelte forskelle i fokus og regulering. Begge ledelsespåtegninger er udformet for at godkende årsrapporten og understøtte rapportens pålidelighed ved at sikre, at den er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Hos SOS Børnebyerne angives også overholdelse af ISOBRO's retningslinjer og Kulturministeriets bekendtgørelse, som er specifikt relevante for indsamlingsorganisationer. Dette afspejler SOS Børnebyernes stærke fokus på donor- og offentlighedskrav i deres regnskabsaflæggelse.

For UNICEF Danmark er ledelsespåtegningen tillige centreret om transparens og retvisning af fondens aktiviteter og økonomiske forhold, herunder overholdelse af specifikke regler for indsamlingsbekendtgørelsen, jf. bekendtgørelse nr. 820 af 27. juni 2014 om indsamling m.v. §8, stk. 3. UNICEF's tætte samarbejde med FN-systemet samt fokus på nationale og globale indsatser bliver også afspejlet i rapportens øvrige indhold, hvilket yderligere forstærker UNICEF's mandat og internationale forpligtelser.

Samlet set viser sammenligningen, at begge organisationer lægger vægt på

gennemsigtighed og ansvarlighed i forvaltningen af indsamlede midler, men med vægt på forskellige referencer vedrørende reguleringsmæssige krav, hvilket er primært på grund af den specifikke tekst ledelsen har valgt at inkludere i selve teksten, og specifik organisatorisk kontekst. Det afgørende er, at begge organisationer følger Årsregnskabslovens bestemmelser for klasse A (ved valg af regnskabspraksis), og aflægger deres respektive regnskaber i overensstemmelse med Fondsloven, civilstyrelsens bestemmelser om regnskabsaflæggelser, samt Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010.

5.2.3. Ledelsesberetning

Begge organisationer bruger ledelsesberetningen til at formidle mere end blot økonomiske resultater. Da de er afhængige af donorernes tillid, vælger de begge at beskrive de konkrete resultater af deres arbejde med tal, eksempler og visuelle elementer. Beretningerne er væsentligt længere end i kommercielle virksomheder, hvilket reflekterer et behov for gennemsigtighed og for at vise, hvordan indsamlede midler skaber reelle forandringer.

I ledelsesberetningen for SOS Børnebyerne er der fokus på de udfordringer, verden står overfor, og hvordan organisationen tilpasser sine arbejdsgange for bedre at kunne imødekomme disse. SOS Børnebyerne fremhæver særligt indsatsen i forbindelse med klima- og naturkatastrofer samt konsekvenserne af krige og humanitære kriser. Organisationens beskriver, hvordan de arbejder med forebyggende tiltag som mikrolån til familier og integration af børn i lokalsamfund frem for i institutionelle børnebyer. Der er en særlig vægt på en strategi om at mindske institutionelle præg og i stedet støtte børn i lokale løsninger, hvilket anses for mere bæredygtigt og gavnligt for børnenes trivsel og fremtid.

UNICEF Danmarks ledelsesberetning fokuserer på deres mission om at beskytte børns rettigheder både globalt og i Danmark og Grønland. Deres strategi bygger på tre hovedsøjler: income (indtægter), influence (påvirkning) og impact (forandring). UNICEF Danmark beskriver, hvordan de anvender deres midler til både direkte nødhjælpsarbejde og langsigtede strukturelle ændringer, herunder politisk påvirkning og advocacy, for at fremme børns rettigheder. Organisationens fremhæver også vigtige partnerskaber med virksomheder og offentlige institutioner, som Novo Nordisk og LEGO Fonden, og viser, hvordan disse samarbejder bidrager til globale løsninger inden for uddannelse, sundhed og ernæring.

SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark har forskellige tilgange til deres mål og strategier, hvilket afspejles i deres ledelsesberetninger. SOS Børnebyerne fokuserer på direkte støtte og forebyggende initiativer, der skal bringe børn tættere på deres lokalsamfund. Her fremhæver organisationen især initiativer som lokale støtteprogrammer og reintegration af børn, hvor målet er at sikre børn en stabil hverdag tæt på kendte omgivelser og familier.

UNICEF Danmark derimod anvender en bredere strategi, der kombinerer nødhjælpsarbejde med politisk påvirkning og partnerskaber, som sigter mod at skabe

systemisk forandring for børn og deres rettigheder. Gennem advocacy og tværsektorielle samarbejder søger UNICEF Danmark at skabe både politiske og sociale ændringer, der kan beskytte børns rettigheder på lang sigt.

Begge organisationer benytter visuelle og narrative elementer, som historier om de mennesker, de hjælper, suppleret med billeder og cases, for at skabe en følelsesmæssig forbindelse til læseren. Hvilket er der ikke almindelig hos erhvervsdrivende organisationer. UNICEF Danmarks beretning er imidlertid også struktureret omkring FN's børnekonvention og verdensmålene, hvilket understøtter deres fokus på globale, langsigtede målsætninger. Samlet set afspejler disse forskelle, hvordan SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark har tilpasset deres strategier og indsatser til deres respektive roller og mål i den humanitære sektor.

5.2.4. Anvendt regnskabspraksis

Både UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne anvender en regnskabspraksis baseret på årsregnskabsloven for regnskabsklasse A med tilpasninger, da de som non-profit-organisationer er underlagt særlige bestemmelser for ikke-erhvervsdrivende enheder. Begge organisationer følger også Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet, og ISOBRO's retningslinjer for indsamlingsorganisationer, hvilket sikrer gennemsigtighed og overholdelse af etiske standarder i indsamling og anvendelse af midler. Lad os opsummere forskelle og ligheder i anvendt praksis.

1. **Indregning og Måling:** Begge organisationer indregner midler og omkostninger, når disse henholdsvis opnås eller afholdes, hvilket giver et realistisk billede af de økonomiske bevægelser i organisationerne. SOS Børnebyerne nævner specifikt aktiver som tilgodehavender og finansielle aktiver, som kan være bundne i forbindelse med støtte, gaver eller arv.
2. **Specifikke Lovgivningsmæssige Krav:** UNICEF Danmark henviser til, at Den Danske UNICEF Fond blev oprettet med en særskilt kapitaloverførsel, hvilket påvirker bundne egenkapitalposter. Dette skaber en unik struktur i deres balanceposter sammenlignet med SOS Børnebyerne, som ikke nævner en sådan fondstransformation i deres rapportering.
3. **Undtagelser og Dispensationspraksis:** SOS Børnebyerne har modtaget dispensation fra Kulturstyrelsen for at undlade budgettallene i resultatopgørelsen, en praksis som ikke fremgår i UNICEF Danmarks regnskabspraksis. Dette kan reflektere en forskel i rapporteringstilgang og administrative krav mellem de to organisationer.

Samlet set understøtter anvendt regnskabspraksis i begge organisationer krav om pålidelighed og gennemsigtighed over for deres interessenter, herunder donorer og

myndigheder. Forskelle i balancens sammensætning og de specifikke administrative undtagelser viser tilpasning til de enkelte organisationers struktur og behov i forbindelse med regnskabsaflæggelse.

5.3. Finansiell analyse

5.3.1. Kort om resultatopgørelse

Resultatopgørelsen er en central del af regnskabet for non-profit organisationer, da den giver indsigt i, hvordan indtægter og omkostninger fordeles til formålsbestemte aktiviteter. For non-profit organisationer som UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne kommer indtægterne primært fra to kilder: 1) private donationer og sponsorater fra virksomheder og 2) offentlige tilskud og bidrag fra fonde.

Indtægtskilder og opdeling: UNICEF Danmark opdeler sine indtægter i poster som "indsamlingsaktiviteter" og "andre bidrag," mens SOS Børnebyerne differentierer mere ved at specificere indtægter fra offentlige og private kilder. Denne forskel kan skyldes, at SOS Børnebyerne er mere afhængige af private donationer, mens UNICEF Danmark har flere strategiske partnerskaber. Dog specificerer UNICEF Danmark sine indtægter detaljeret i noter, hvilket giver et præcist billede af midlernes oprindelse. I 2023 indsamlede UNICEF Danmark 410,123 mio. DKK, hvilket repræsenterer et fald på 16,68 % fra året før. Dette fald kan blandt andet skyldes ændringer i donoradfærd eller økonomiske vilkår. SOS Børnebyerne oplevede en mindre stigning på 1,12 %, hvilket viser stabilitet i deres indtægtsstrøm på trods af et udfordrende år.

Omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter: Begge organisationers resultatopgørelser indeholder omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter og administration. UNICEF Danmarks omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter steg betydeligt fra 42,746 mio. DKK (6,67 % af de samlede indtægter) i 2022 til 54,866 mio. DKK (13,13 % af de samlede indtægter) i 2023. Dette kan indikere en intensiveret indsats for at opretholde indtægtsgrundlaget. Tilsvarende steg SOS Børnebyernes omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter fra 50,757 mio. DKK (15,9 %) i 2022 til 58,616 mio. DKK (18,18 %) i 2023. Denne stigning i begge organisationer afspejler en udfordring i at opretholde donationerne.

Administrationsomkostninger: Administrationsomkostningerne er faldet for begge organisationer. Hos UNICEF Danmark faldt de fra 14,588 mio. DKK i 2022 til 12,875 mio. DKK i 2023, mens SOS Børnebyernes administrationsomkostninger faldt fra 17,013 mio. DKK til 13,935 mio. DKK i samme periode. Dette fald kan indikere omkostningseffektiviseringer eller omklassificering af udgifter.

Finansielle poster og aktiver: Non-profit organisationer som UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne kan have finansielle aktiver med henblik på afkast, hvilket afspejles i posten for finansielle indtægter og omkostninger hos SOS Børnebyerne, men ikke hos UNICEF Danmark

på grund af den omtalte forskel i renskabspraksis. I 2023 havde UNICEF Danmark en nettogevinst på 1,252 mio. DKK, mens SOS Børnebyerne rapporterede en finansiell nettogevinst på 8,316 mio. DKK, en markant forbedring fra året før. Disse poster påvirkes ofte af kursreguleringer og gevinster/tab ved salg af finansielle aktiver og kan variere med markedsforholdene.

Fondsskat: I modsætning til erhvervsdrivende organisationer, der betaler skat af årets nettoresultat på 22 % betaler SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark 0 % i Fondsskat. Dette ske i hensyn til bekendtgørelse om godkendelse m.v. efter ligningslovens § 8 A, stk. 2, og § 12, stk. 3, af almenvelgørende og almennyttige foreninger, fonde, stiftelser, institutioner m.v. og religiøse samfund her i landet eller i et andet ligningslovens § 8 A (BEK nr. 1656 af 19/12/2018). Ifølge denne bekendtgørelse kan velgørende organisationer bliver godkendt af Skattestyrelsen for at kunne opnå skattefrie donationer, hvis de opfylder specifikke betingelser beskrevet i denne lovhomejmel.

De væsentligste krav omfatter:

1. **Anvendelse af midler:** Fondens midler skal anvendes til almenvelgørende eller almennyttige formål, der kommer en bred kreds af personer til gode og ikke er begrænset til en lille, specifik gruppe.
2. **Geografisk rækkevidde:** Fondens aktiviteter skal være til fordel for en personkreds, der ikke er geografisk eller på anden måde begrænset til et befolkningsunderlag på under 35.000 personer.
3. **Antal gavegivere:** Fonden skal årligt modtage gaver fra mere end 100 gavegivere inden for EU/EØS, hvor hver gavegiver har ydet mindst 200 kr. i løbet af året.
4. **Økonomiske krav:** Fondens årlige bruttoindtægt eller formue (egenkapital) skal overstige 150.000 kr.
5. **Ledelsesstruktur:** Hvis fonden er en forening, må bestyrelsen ikke være overvejende selvsupplerende. For fonde, stiftelser og institutioner kræves det, at de enten er omfattet af lov om fonde og visse foreninger eller lov om erhvervsdrivende fonde, eller at de ledes af et styrelsesorgan, hvor mindst ét medlem er uafhængigt og uvildigt i forhold til stifterne.
6. **Hjemsted:** Fonden skal være hjemmehørende i Danmark eller et andet EU/EØS-land, hvilket indebærer, at hovedparten af styrelsesorganerne og hovedkontoret skal have sæde i et EU/EØS-land.
7. **Vedtægtsbestemmelser:** Fondens vedtægter skal indeholde bestemmelser om, at et eventuelt likvidationsprovenu eller overskud ved opløsning skal tilfalde en anden almenvelgørende eller almennyttig forening, fond, stiftelse eller institution, der er hjemmehørende i et EU/EØS-land.

Det er vigtigt at bemærke, at disse betingelser skal være opfyldt og fremgå af fondens vedtægter, fundats eller lignende dokumenter for at opnå og opretholde godkendelse efter

ligningslovens § 8 A. For en detaljeret gennemgang af kravene henvises til den nævnte bekendtgørelse.

Resultatdisponering og formålsprocent: Resultatdisponeringen viser, hvor stor en andel af årets resultat der anvendes til formålsbestemt arbejde. I 2023 anvendte UNICEF Danmark 84,04 % af årets resultat til formålsbestemt arbejde i 2023, mens SOS Børnebyerne brugte 80,08 %. UNICEF Danmark brugte dog nominelt færre midler (339,607 mio. DKK) end året før, hvilket sandsynligvis skyldes de lavere indtægter i 2023. SOS Børnebyerne øgede sin egenkapital med 32,377 mio. DKK i 2023 mod et negativt bidrag på –5,544 mio. DKK i 2022, hvilket afspejler et øget fokus på kapitalopbygning og økonomisk robusthed.

Konklusion

Resultatopgørelsen viser væsentlige forskelle mellem UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne i både indtægtsstruktur og omkostningsfordeling. UNICEF Danmark oplevede et markant fald i indtægter i den observerede periode, mens SOS Børnebyerne opnåede stabil vækst, hvilket indikerer forskelle i donoradfærd og strategiske partnerskaber. Begge organisationer har effektiviseret deres administrationsomkostninger, men har stået over for stigende omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter. Resultatdisponeringen afspejler deres prioritering af formålsbestemt arbejde, hvor begge anvender størstedelen af årets resultat til deres kerneaktiviteter, mens SOS Børnebyerne samtidig har styrket deres egenkapital i 2023.

5.3.2. Kort om balance

Generel Balanceoversigt

UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne har begge en solid balance, men deres aktiver og egenkapitalstrukturer afspejler forskellige strategier og organisatoriske behov. Begge organisationer har fokus på bundne midler og kapital, som sikrer dem finansiell stabilitet og muliggør en langsigtet indsats. I begge balancer ses en klar opdeling af bundne og disponible aktiver, hvilket er karakteristisk for non-profit organisationer, der arbejder med donationer og offentlige tilskud.

Aktiver

UNICEF Danmark har en balancesum på 82,8 mio. DKK i 2023, hvoraf en væsentlig del udgøres af likvide beholdninger og omsætningsaktiver, som muliggør fleksibilitet i finansieringen af deres programarbejde. Immaterielle aktiver er små, hvilket afspejler en enkel aktivstruktur fokuseret på kortsigtet likviditet til projektarbejde. SOS Børnebyerne har en højere balancesum på 252,3 mio. DKK i 2023, hvor væsentlige aktiver består af værdipapirer og likvide beholdninger, herunder både bundne og disponible midler. Værdipapirerne ses både som bundne og disponible aktiver, hvilket indikerer en strategi, hvor

organisationen genererer indtægter via investeringer i finansielle aktiver.

Egenkapital

UNICEF Danmark har egenkapital på 45,7 mio. DKK i 2023, hvilket er en stigning fra 2022, og afspejler organisationens mål om at opretholde en reserve svarende til seks måneders drift. Denne egenkapital omfatter både bunden og disponibel kapital, hvor den bundne kapital primært består af tidligere års overskud afsat til nødsituationer og fremtidige projekter. SOS Børnebyernes egenkapital er 179,3 mio DKK i 2023, som dækker over både grundkapital og rådighedskapital. Den væsentligt højere egenkapital afspejler et større fokus på kapitalopbygning og økonomisk robusthed, hvilket muliggør fortsat arbejde og investering i fremtiden. Derudover er en væsentlig mindre del af egenkapitalen øremærket til specifikke formål og fremtidige projekter, hvilket giver en højere grad af fleksibilitet .

Gældsforpligtelser

Begge organisationer har gældsforpligtelser, men SOS Børnebyerne har en større andel kortfristede gældsforpligtelser, herunder skyldige fadderskabsbetalinger og donationer, hvilket afspejler deres afhængighed af kontinuerlige bidrag fra donorer og faddere. UNICEF Danmarks gæld består hovedsageligt af forpligtelser til næste års programarbejde, hvilket gør balancen mere enkel og fokuseret på projektrelaterede aktiviteter.

Konklusion

UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne har begge balancer med forskellige strategiske prioriteter. UNICEF Danmark lægger vægt på likviditet og fleksibilitet til at reagere hurtigt på globale behov, mens SOS Børnebyerne fokuserer på en stærkere egenkapitalstruktur og investeringer i værdipapirer for langsigtet bæredygtighed. Dette afspejler både forskellene i deres forretningsmodeller og deres måde at tilpasse kapitalstrukturen til deres missioner som non-profit organisationer.

5.3.3. Kort om pengestrømsopgørelse og likviditetsstyring

Denne analyse sammenligner likviditet og pengestrømsopgørelser mellem SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark. Da UNICEF Danmark ikke har udarbejdet en officiel pengestrømsopgørelse, er en rekonstrueret version blevet udarbejdet baseret på data fra deres årsrapport og med inspiration fra SOS Børnebyernes detaljerede opgørelse. Dette giver mulighed for at belyse forskelle i organisationernes likviditetsstyring, samt at beregne fri cashflow. Der bliver sammenlignet pengestrømsopgørelsen for regnskabsår 2022 og 2023, hvilket er standard metode jf. ISOBRO's regnskabsvejledning. Tilgang til udarbejdelse af pengestrømsopgørelsen for UNICEF Danmark, samt bemærkninger er beskrevet i

diskussionen. Begge pengestrømsopgørelser findes i *Tabel 1*.

Pengestrømsopgørelse SOS Børnebyerne 2023 t.DKK	2023	2022	Pengestrømsopgørelse UNICEF Insp. af SOS Børnebyerne 2023 t.DKK	2023	2022
Resterende midler efter formålsbestemt uddelinger	32.377	-5.544	Resterende midler efter formålsbestemt uddelinger	5.026	15.100
Afkast på værdipapirer	-6.053	8.128	Afkast på værdipapirer	0	0
Tilgodehavende udbytteskat	78	274	Tilgodehavende udbytteskat	0	0
Ændring tilgodehavende	-6.728	-12.181	Ændring tilgodehavende	-3.209	3.661
Ændring kortfristende gældsforpligtelser	-11.457	29.187	Ændring kortfristende gældsforpligtelser	-14.093	14.732
Pengestrømme vedrørende drift	8.218	19.864	Pengestrømme vedrørende drift	-12.276	33.493
Modtaget udbytte ekskl. tilbageholdt udbytteskat	2.096	1.350	Modtaget udbytte ekskl. tilbageholdt udbytteskat	0	0
Nettoinvesteringer i deposita	-122	0	Nettoinvesteringer i deposita	-103	-1.000
Pengestrømme vedrørende investeringer	1.974	1.350	Pengestrømme vedrørende investeringer	-103	-1.000
Overført til bundne midler, jf. resultatdisponering	-5	-7.494	Overført til bundne midler, jf. resultatdisponering	-26	-103
Pengestrømme vedrørende finansiering	-5	-7.494	Pengestrømme vedrørende finansiering	-26	-103
Ændringer i likvider	10.188	13.720	Ændringer i likvider	-12.405	32.390
Disponible likvider 1. januar inkl. værdipapirer	151.374	147.406	Disponible likvider 1. januar eks. bundne aktiver	75.233	47.273
Kursusreguleringer værdipapirer	3.878	-9.752	Kursusreguleringer værdipapirer (eks. bundne aktiver)	0	0
Disponible likvider 31. december inkl. værdipapirer	165.440	151.374	Disponible likvider 31. december eks. bundne aktiver	62.828	79.663

Tabel 1. Pengestrømsopgørelsen af SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark

**Pengestrømsopgørelsen SOS Børnebyerne trukket fra organisationens årsrapport 2023*

Driftsaktiviteter

SOS Børnebyerne fremviser positive pengestrømme fra driften i begge år, på trods af et fald fra 19,9 mio. DKK i 2022 til 8,2 mio. DKK i 2023. Dette fald kan tilskrives en kombination af stigende driftsomkostninger og ændringer i kortfristede gældsforpligtelser, der reducerer de samlede midler til rådighed. Alligevel forbliver pengestrømmene positive, hvilket afspejler organisationens evne til effektivt at generere indtægter fra fadderskaber, donationer og arvemidler. Disse positive pengestrømme muliggør både finansiering af deres formålsbestemte aktiviteter og opbygning af likviditetsreserver, hvilket styrker deres økonomiske robusthed og kapacitet til at opfylde deres mission.

UNICEF Danmark viser derimod en negativ pengestrøm fra driften i 2023 på -12,3 mio. dkk i modsætning til positivt resultat på 33,5 mio. dkk i 2022. Dette indikerer, at deres operationelle udgifter overstiger indtægterne i 2023. Trods denne udfordring reducerer deres status som FN-børnefond risikoen for likviditetsproblemer markant. Organisationens konservative tilgang til likviditetsstyring prioriterer stabilitet igennem opretholdelse af bundne aktiver frem for overskud fra driftsmæssige pengestrømme, hvilket ses som en strategisk beslutning.

Investeringsaktiviteter

SOS Børnebyerne har betydelige investeringsaktiviteter, hvilket udgør en væsentlig indtægtskilde gennem afkast på værdipapirer. Organisationen har oplevet en stigning i investeringsaktivitet fra 1,4 mio. DKK i 2022 til knap 2 mio. DKK i 2023, primært drevet af modtaget udbytte fra en voksende portefølje af værdipapirer. Disse afkast bidrager positivt til deres samlede pengestrømme og styrker deres økonomiske robusthed samt kapaciteten til at opfylde deres formålsbestemte aktiviteter.

UNICEF Danmark rapporterer derimod et negativt resultat fra investeringsaktiviteter, med nettoinvesteringer i værdipapirer på knap 1 mio. DKK i 2022 og ca. 103 t.DKK i 2023. Det understreges, at UNICEF Danmark har en betydeligt mindre portefølje af værdipapirer, hvilket kan tilskrives deres konservative investeringsstrategi. Deres investeringer i værdipapirer skal derfor primært ses som en del af forvaltningen af bundne aktiver fremfor en aggressiv investeringsstrategi. Ifølge organisationens regnskabspraksis klassificeres værdipapirer som bundne aktiver, hvilket betyder, at afkast fra disse ikke påvirker resultat- eller pengestrømsopgørelsen. Modsat SOS Børnebyerne rapporterer UNICEF Danmark ikke afkast på værdipapirer, hvilket yderligere understreger deres forsigtige og langsigtede tilgang til aktivforvaltning.

Ændringer i likvider / fri cashflow

SOS Børnebyerne viser en solid kombination af drift og investering, hvilket resulterer i positive ændringer i likvider i begge år. Dette sikrer dem fleksibilitet og styrker deres evne til at håndtere fremtidige økonomiske forpligtelser.

UNICEF Danmark oplever en negativ ændring i likvider i 2023. Denne udvikling understreger udfordringer i forhold til at opretholde likviditeten. Dog beskytter deres store reserver og egenkapital dem mod alvorlige finansielle vanskeligheder. Organisationens tilgang reflekterer en prioritering af sikkerhed og langsigtet stabilitet frem for vækst.

Konklusion

SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark illustrerer forskellige strategier for at sikre økonomisk stabilitet. SOS Børnebyerne udnytter en aktiv tilgang med positive pengestrømme fra både drift og investering, hvilket styrker deres økonomi på både kort og lang sigt. UNICEF Danmark, derimod, prioriterer en forsigtig og langsigtet strategi med fokus på likviditetsreserver, hvilket kan forklares af deres status som FN-børnefond med lavere overlevelsrisiko. Begge organisationer tilpasser deres økonomiske tilgange til deres specifikke behov, ressourcer og missioner inden for non-profit-sektoren.

5.3.4. Kort om noter

Generel struktur og detaljeringsgrad

Noterne i begge regnskaber oplyser om centrale regnskabsposter og uddyber anvendt praksis. Noterne er tilpasset non-profit-sektorens krav og er mere omfattende, end man typisk ser i kommercielle virksomheder, især hvad angår indtægtskilder og anvendelse af midler. Begge organisationer giver indsigt i specifikke projekter og formålsbestemte aktiviteter, som hjælper interessenter med at forstå, hvordan indsamlede midler anvendes.

Indtægtskategorier og kilder

SOS Børnebyerne opdeler donationer i kategorierne private og offentlige bidrag, herunder arv og fadderskaber, mens UNICEF Danmark også specificerer donationer in-kind fra partnere som LEGO Fonden. UNICEF Danmark modtager en betydelig del af deres midler gennem fleksible partnerskaber og specificerer indtægtskilder relateret til samarbejder med større private fonde og virksomheder og Indtægtsskabende Omkostninger Begge organisationers noter indeholder information om administrationsomkostninger og omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter. For eksempel angiver UNICEF Danmark, at deres administrationsprocent er 3,1 % af de samlede indtægter, mens SOS Børnebyerne følger en politik om at begrænse administrationsomkostningerne til under 10 % af indsamlede midler. Noterne giver illustrerer organisationernes indsats for omkostningseffektivitet.

Finansielle poster og investeringer

I forhold til finansielle poster viser noterne, at SOS Børnebyerne har investeringsindtægter fra værdipapirer, hvilket bidrager til deres økonomiske bæredygtighed. UNICEF Danmark har ikke lignende oplysninger om finansielle investeringer i deres noter, hvilket kan indikere en mindre afhængighed af afkast fra finansielle aktiver og en større afhængighed af indtægter fra partnerskaber og donationer.

Eventualforpligtelser og øvrige noter

UNICEF Danmarks noter indeholder oplysninger om eventualforpligtelser, som inkluderer flerårige samarbejdsaftaler med Grønlands Selvstyre. Disse noter giver klarhed omkring fremtidige forpligtelser, der kan have en økonomisk påvirkning. SOS Børnebyerne rapporterer om lignende flermånedes forpligtelser i deres noter, men detaljeringsgraden kan variere afhængigt af projekternes specifikke karakter og tilhørende budgetter.

Konklusion

Noterne i begge regnskaber understøtter en høj grad af gennemsigtighed og omkostningsansvar, men SOS Børnebyerne lægger vægt på finansielle aktiver og investeringer, mens UNICEF Danmark fokuserer på detaljer om partnerskaber og flerårige programforpligtelser. Dette afspejler deres forskellige strategier og finansieringsmodeller i non-profit-sektoren.

5.3.5. Likviditet og reserve

Udover analysen af pengestrømsopgørelsen er der flere andre indikatorer, som beskrevet i metodeafsnittet, der kan anvendes til likviditetsanalyse. Dette afsnit fokuserer på selve analysen af disse indikatorer, mens diskussionen giver et mere detaljeret indblik i de metodiske overvejelser bag beregningen. Lad os starte med overblik af den finansielle analyse i *Tabel 2*.

	2023	2023	2022	2022
Analyse	UNICEF Danmark	SOS Børnebyerne	UNICEF Danmark	SOS Børnebyerne
1. Likviditet og reserver				
Operating reserve ratio (Likvide aktiver / Månedlige driftsomkostninger)	15,76	6,40	21,12	8,40
Liquidity Ratio (Likviditetsgrad) (Omsætningsaktiver / Kortfristede forpligtelser)	2,12	2,70	1,70	2,09
Days Cash on Hand (Likvide aktiver / Gennemsnitlige daglige driftsomkostninger)	479	195	642	255
Expense Coverage Ratio (Dækningsgrad for udgifter) (Samlede likvide aktiver / Årlige driftsudgifter)	1,31	0,53	1,76	0,70
Working Capital Requirement (Omsætningsaktiver - Kortfristede forpligtelser)	41.500	124.135	35.600	91.884
Free cashflow (Ændring i likvider i pengestrømsopgørelsen)	-12.405	10.188	32.390	13.720
2. Effektivitet og aktivudnyttelse				
Asset turnover ratio/ asset utilization ratio (Samlede indtægter / Samlede aktiver)	4,84	1,28	5,20	1,39
Revenue per Employee (Indtægt pr. medarbejder)	4.272	5.038	5.127	5.404
3. Vækst- og effektivitetsmål				
Revenue Growth Rate (Indtægtsvækst) (Indtægter i år - Indtægter sidste år) / Indtægter sidste år	-16,68%	1,12%	-40,64%	18,38%
Growth in Program Service Revenue (Vækst i indtægter fra programtjenester)	-26,08%	-1,54%	32,21%	107,82%
Growth in Sponsorship (vækst i indtægter fra sponsorater)	-16,42%	1,36%	-41,50%	13,96%
Return on fundraising inkl. grants; eks. finansielle poster (Samlede indtægter eks. fin. indtægter / Samlede omkostninger)	6,15	4,44	8,58	4,70
4. Administrationsomkostninger				
Administrative Expense (Adm. omk./Samlede Indtægter)	3,13%	4,21%	2,96%	5,47%
Administrative Expense Ratio (Adm. omk./Alle omk.)	19,29%	19,21%	25,44%	25,10%
General Expense Ratio (Ikke-formålsbestemte omkostninger i forhold til indtægter)	21,94%	16,22%	21,79%	11,65%
5. Kapitalstruktur og gæld				
Debt to Equity Ratio (Gældsandel, også kaldt gearing ratio) (Samlede forpligtelser / Egenkapital (Nettoaktiver))	81,06%	40,72%	124,72%	58,18%
Cash Flow to Total Debt Ratio (Pengestrøm til gældsforpligtelser) (Driftsmæssige pengestrømme / Samlede forpligtelser)	-33,11%	11,26%	65,46%	23,52%
Endowment Ratio (Fondkapitalens forhold) Formel: (Fondskapital / Samlede aktiver)	55,23%	71,06%	44,50%	63,22%
6. Aktiv- og kapitalvækst				
Net Asset Growth Rate (Vækst i nettoaktiver) (Nettoaktiver i år - Nettoaktiver sidste år) / Nettoaktiver sidste år	11,48%	23,51%	57,64%	-6,11%

Tabel 2. resultat af den finansielle analyse - nøgletal

Operating Reserve Ratio

Operating reserve ratio måler forholdet mellem likvide aktiver og de gennemsnitlige månedlige driftsomkostninger. For UNICEF Danmark ligger dette forhold på 15,76 i 2023, hvilket er fald fra 21,12 i 2022. Dette tal er dog stadig indikation på stærk likvid reserve, som kan dække en længere periode af driften uden yderligere indtægter. Dette kan forklares ved, at resultatdisponering stadig skal dække organisationers forpligtelser. Dette niveau af reserve kan sikre en høj grad af finansiell fleksibilitet, særligt i uforudsete situationer.

SOS Børnebyerne har en operating reserve ratio på 8,4 i 2022, og 6,40 i 2023, hvilket også viser en solid reserve, men er lavere end UNICEF Danmarks. Dette kan antyde en mere aktiv anvendelse af likvide midler til formålsbestemte aktiviteter snarere end at opbygge reserver. Begge organisationer har dog tilstrækkelige reserver til at sikre deres drift.

Selvom det er interessant at sammenligne dette tal mellem de to organisationer, anbefales det at anvende ændring i likvider som en indikator for vurdering af likviditetstilstanden. Denne indikator tager hensyn til de missionsanvendte midler og giver et mere nuanceret billede af organisationernes finansielle fleksibilitet.

Liquidity Ratio (Likviditetsgrad)

Likviditetsgraden, som måler forholdet mellem omsætningsaktiver og kortfristede forpligtelser, er en vigtig indikator for organisationernes evne til at dække deres kortsigtede forpligtelser. UNICEF Danmark har en likviditetsgrad på 2,12 i 2023, en stigning fra 1,7 i 2022. Dette viser, at organisationen har tilstrækkelige omsætningsaktiver til at opfylde deres kortfristede gældsforpligtelser, hvilket afspejler en styrkelse af deres likviditet.

SOS Børnebyerne fremviser en endnu højere likviditetsgrad på 2,70 i 2023, en forbedring fra 2,09 i 2022. Dette indikerer en stærk kortsigtet likviditet, som ikke blot sikrer opfyldelsen af deres kortfristede forpligtelser, men også peger på en robust finansiel strategi, der muligvis prioriterer opbygningen af likviditetsreserver.

Days Cash on Hand

Days Cash on Hand måler, hvor mange dage organisationen kan fortsætte driften baseret på deres likvide aktiver og gennemsnitlige daglige driftsomkostninger. For UNICEF Danmark er dette forhold 479 dage i 2023, mens det var 642 dage i 2022. Dette indikerer en meget stærk likviditetsreserve, der kan opretholde driften i mere end et år uden yderligere indtægter. Dette skal igen anses i forbindelse med, at der ikke er taget hensyn til dækning af missionsrelateret aktivitet. Faldet fra 2022 til 2023 kan skyldes en kombination af lavere driftsindtægter og højere driftsomkostninger, som har reduceret organisationens samlede likviditetsbase.

SOS Børnebyerne har en lavere Days Cash on Hand på 195 dage i 2023, hvilket er et fald fra 255 dage i 2022. Dette niveau er dog stadig tilstrækkeligt til at dække en længere driftsperiode og giver en stabil økonomisk buffer. Faldet kan delvist forklares med en reduktion i de samlede likvide aktiver, samt øgede driftsomkostninger. Forskellen mellem de to organisationer afspejler deres forskellige tilgange til likviditetsstyring, hvor UNICEF Danmark prioriterer en større kontantreserve, mens SOS Børnebyerne ser ud til at fokusere på en mere aktiv anvendelse af midler til investeringer og operationelle behov.

Expense Coverage Ratio

Expense Coverage Ratio viser, hvor stor en andel af organisationens årlige driftsudgifter, der er dækket af likvide aktiver. Det er vigtigt at bemærke, at indikatoren ikke tager hensyn til missionsrelaterede forpligtelser.

For UNICEF Danmark er dækningsgraden 1,31 i 2023, hvilket er et fald fra 1,76 i 2022. Dette viser, at organisationen stadig har tilstrækkelige likvide midler til at dække deres årlige driftsomkostninger med en solid margen, selvom der er sket et fald sammenlignet med det

foregående år.

SOS Børnebyerne har en Expense Coverage Ratio på 0,53 i 2023, sammenlignet med 0,7 i 2022. Dette betyder, at organisationen kun har likvide midler til at dække lidt over halvdelen af deres årlige driftsudgifter. Dette lavere forhold antyder en mere aktiv anvendelse af likvide midler til investeringer og operationelle behov, frem for at opbygge store kontante reserver.

Working Capital Requirement

Working Capital Requirement (omsætningsaktiver minus kortfristede forpligtelser) viser den kortsigtede finansielle sundhed og evne til at opfylde kortfristede forpligtelser. UNICEF Danmark har en WCR på 41.500 t.dkk i 2023 – stigning fra 35600 t.dkk, mens SOS Børnebyerne har en betydeligt højere WCR på 124.135 t.dkk i 2023, der er betydelig stigning fra 91.884 t.dkk i 2022. Denne forskel kan indikere, at SOS Børnebyerne har en mere likvid balance og et større økonomisk råderum til at håndtere kortfristede forpligtelser.

Konklusion

Likviditetsanalyserne af SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark viser forskellige strategiske tilgange til økonomisk stabilitet og likviditetsstyring. SOS Børnebyerne demonstrerer en balanceret tilgang, hvor positive pengestrømme fra både drift og investeringer styrker deres finansielle robusthed. De har en betydelig portefølje af værdipapirer, som genererer afkast og bidrager til deres økonomiske fleksibilitet. Dette afspejler et krav om effektiv anvendelse af midler til at opfylde deres missioner, i modsætning til FN-børnefondens mindre risikobetonede tilgang.

UNICEF Danmark, på trods af en negativ ændring i likvider i 2023, opretholder stærke finansielle reserver og likviditetsindikatorer. Deres konservative tilgang prioriterer opbygning af store likviditetsreserver frem for at optimere afkast på investeringer. Dette er forståeligt i lyset af deres status som FN-børnefond, hvor der er mindre pres for at generere afkast eller kapitalreserver gennem investeringer.

De to organisationer illustrerer, at mens stærke likviditetsindikatorer som Operating Reserve Ratio og Expense Coverage Ratio kan indikere økonomisk stabilitet, bør indikatorer som ændring i likvider og mission-relaterede forpligtelser vægtes tungere i vurderingen af bæredygtig likviditet i non-profit-sektoren. Dette giver et mere realistisk billede af organisationernes evne til at opfylde deres økonomiske og missionelle mål.

5.3.6. Effektivitet og aktivudnyttelse

Asset Turnover Ratio / Asset Utilization Ratio

Asset Turnover Ratio, som måler forholdet mellem samlede indtægter og samlede aktiver, indikerer, hvor effektivt en organisation genererer indtægter i forhold til sine aktiver. UNICEF Danmark har en Asset Turnover Ratio på 4,84 i 2023, hvilket er et fald fra 5,2 i 2022. Tal viser, at organisationen genererer næsten fem gange deres aktivværdi i indtægter på trods af fald forårsaget af større fald i samlede midler, samt mindre fald i de samlede aktiver. Dette høje forhold peger på en meget effektiv aktivudnyttelse, hvor en relativt lille aktivbase genererer betydelige indtægter.

SOS Børnebyerne, derimod, har en Asset Turnover Ratio på 1,28 i 2023, sammenlignet med 1,39 i 2022, hvilket er lavere sammenlignet med UNICEF. Denne lavere ratio kan delvist forklares ved, at SOS Børnebyerne har en betydeligt højere aktivpost i balancen. De har større finansielle aktiver, herunder investeringer i værdipapirer, som fungerer som reserver og skaber stabilitet, men ikke nødvendigvis direkte bidrager til indtægtsgenerering. Denne højere aktivpost kan derfor dæmpe deres Asset Turnover Ratio sammenlignet med UNICEF Danmark, selvom aktivposten understøtter økonomisk robusthed.

Revenue per Employee (Indtægt pr. medarbejder)

Revenue per Employee viser, hvor meget indtægt hver medarbejder genererer. SOS Børnebyerne har en højere indtægt pr. medarbejder på 5.038 t.DKK i 2023 sammenlignet med 5404 t.DKK i 2022, hvilket indikerer en effektiv medarbejderudnyttelse. Dette kan skyldes en driftsmodel, hvor de fokuserer på at optimere medarbejdernes produktivitet og måske har færre aktiver bundet til specifikke projekter, der kræver personale.

UNICEF Danmark har en lavere Revenue per Employee på 4.272 t.DKK i 2023 sammenlignet med 5127 t.DKK i 2022, hvilket kan indikere en større afhængighed af eksterne ressourcer eller frivillige eller en forskellig ressourceallokering, hvor de prioriterer andre omkostninger end personale.

Konklusion

Selvom både UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne viser effektivitet i deres ressourcestyring, afspejler deres forskelle i aktivudnyttelse og indtægt pr. medarbejder forskellige strategier og strukturer. UNICEF Danmark har højere Asset Turnover Ratio, hvilket indikerer en effektiv udnyttelse af aktiver til at generere indtægter med en lille aktivbase.

SOS Børnebyerne har en lavere Asset Turnover, hvilket i høj grad skyldes deres større aktivbase, som fungerer som finansiell buffer og understøtter økonomisk stabilitet. På den anden side har organisationer højere indtægt per medarbejder, hvilket indikerer høj

fundraising effektivitet og projektstyring.

Denne forskel illustrerer, at SOS Børnebyerne prioriterer langsigtet finansiel sikkerhed, mens UNICEF Danmark maksimerer aktivudnyttelse til indtægtsgenerering. Begge tilgange er tilpasset organisationernes specifikke mål og finansielle strategier i non-profit sektoren.

5.3.7. Vækst- og effektivitetsmål

Revenue Growth Rate (Indtægtsvækst)

Indtægtsvæksten viser ændringen i indtægter fra det foregående år. UNICEF Danmark oplevede en negativ vækst på -16,68 % i 2023, sammenlignet med -40,64 % den tidligere år. Dette indikerer en betydelig fortsat reduktion i indtægterne sammenlignet med året før. Dette fald kan skyldes en række eksterne faktorer, såsom Covid 19, samt udbrud af krigen i Ukraine, der har forårsaget økonomiske udsving og ændringer i donoradfærd.

SOS Børnebyerne har til gengæld en positiv indtægtsvækst på 1,12 %, og 18,38 % i 2022, hvilket viser en lille, men stabil stigning i deres indtægter, og afspejler en mere stabil indtægtsbase.

Growth in Program Service Revenue (Vækst i indtægter fra programtjenester)

Væksten i indtægter fra programtjenester måler ændringen i indtægter direkte relateret til organisationens kerneaktiviteter. UNICEF Danmark har oplevet en markant nedgang på -26,08 % i indtægter fra programtjenester i 2023, hvilket er drastisk ændring fra positiv vækst i denne indtægtskilde på 32 % i 2022. Dette være et resultat af reducerede donationer eller mindre aktivitet i specifikke programmer.

SOS Børnebyerne oplevede en mindre nedgang på -1,54 % i 2023 sammenlignet med positiv vækst på 107,82 % i 2022, hvilket tyder på en større stabilitet i deres programbaserede indtægter.

Growth in Sponsorship (vækst i indtægter fra sponsorater)

Væksten i indtægter fra sponsorater giver et indblik i organisationernes evne til at tiltrække og fastholde økonomisk støtte fra individuelle og institutionelle sponsorer. UNICEF Danmark har oplevet en negativ vækst i sponsorater med -41,5 % i 2022 og -16,42 % i 2023. Selvom faldet er aftaget i 2023, er det fortsat en bekymrende tendens, der kan indikere udfordringer med at opretholde sponsorbasen eller tiltrække nye sponsorer. Denne nedgang kan skyldes både eksterne økonomiske forhold og en mulig behov for at styrke deres engagement med sponsorer.

SOS Børnebyerne har derimod vist en mere stabil vækst i sponsorater. De oplevede en

stigning på 14 % i 2022, efterfulgt af en mere beskeden vækst på 1,36 % i 2023. Selvom væksten er aftaget markant, har organisationen formået at opretholde positive resultater, hvilket indikerer en relativt solid og vedvarende relation til deres sponsorbase. Dette kan også afspejle deres strategiske investering i værdipapirer og effektiv anvendelse af midler, hvilket bidrager til deres evne til at understøtte og tiltrække sponsorer.

Forskellene mellem de to organisationer kan tilskrives deres strategiske fokus og tilgang til fundraising. UNICEF Danmark kan drage fordel af at evaluere deres strategier for sponsorengagement og differentiere deres fundraisingindsats for at modvirke de negative væksttendenser. SOS Børnebyerne kunne fokusere på at konsolidere deres sponsorbase og identificere nye muligheder for vækst i deres programportefølje.

Return on fundraising inklusiv grants, eksklusiv finansielle poster:

Return on Fundraising måler organisationernes evne til at generere indtægter i forhold til deres samlede omkostninger, eksklusive finansielle poster. UNICEF Danmark oplevede et markant fald i denne indikator fra 9 i 2022 til 6,15 i 2023. Dette tyder på, at organisationen har haft sværere ved at opretholde samme niveau af effektivitet i deres fundraisingaktiviteter i forhold til omkostningerne. Det kan skyldes stigende driftsomkostninger eller et fald i indtægter fra store bevillinger og donationer.

SOS Børnebyerne viser et lille fald i deres Return on Fundraising fra 5 i 2022 til 4,44 i 2023, hvilket indikerer dog stadig effektiv udnyttelse af deres ressourcer til at generere indtægter. Dette kan forklares med en stabil tilgang til deres sponsor- og donorengagement samt en effektiv udnyttelse af midler til fundraising og programarbejde.

Forskellen mellem de to organisationers udvikling afspejler deres forskellige strategiske prioriteter. UNICEF Danmarks fald antyder en udfordring med at opretholde effektiviteten i deres fundraisingaktiviteter, mens SOS Børnebyernes stigning viser stabilitet i deres finansielle effektivitet. Dette understreger vigtigheden af løbende at evaluere fundraisingstrategier for at sikre en optimal udnyttelse af ressourcer og opfylde deres mission.

Konklusion

Analysen af vækst- og effektivitetsmål viser markante forskelle mellem UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne. UNICEF Danmark står over for udfordringer med negativ vækst i indtægter, herunder en nedgang i programindtægter og sponsorater, hvilket afspejler potentielle udfordringer med donor- og sponsorengagement samt eksterne økonomiske påvirkninger. Omvendt demonstrerer SOS Børnebyerne en stabil indtægtsvækst og en bedre fastholdelse af sponsorater, hvilket peger på en mere robust finansiell strategi og en stabil relation til deres bidragsydere.

På trods af UNICEF Danmarks fald i effektiviteten af deres fundraising, som reflekteret i deres Return on Fundraising, formår organisationen stadig at dække sine aktiviteter. SOS Børnebyerne viser dog en stabil effektivitet, hvilket tyder på, at deres strategier for ressourcestyring og fundraising er vellykkede. Dette kan tilskrives deres fokus på at udnytte midler til både investering og programarbejde.

Samlet set fremhæver analysen behovet for, at begge organisationer løbende evaluerer og tilpasser deres strategier for fundraising og programudvikling. For UNICEF Danmark er det essentielt at fokusere på at vende de negative væksttendenser, mens SOS Børnebyerne kan styrke deres strategier for at konsolidere deres økonomiske position og sikre fortsat vækst i en stadig konkurrencepræget non-profit sektor.

5.3.8. Administrationsomkostninger og ikke-formålsbestemte aktiviteter

Administrative Expense (Administrationsomkostninger i forhold til indtægter)

Denne ratio viser administrationsomkostninger som en procentdel af de samlede indtægter og giver en indikation af, hvor meget af indtægterne der går til administration i stedet for formålsbestemte aktiviteter. UNICEF Danmark har en administrationsomkostningsprocent på 3,13 % i 2023, mens den ligger på 2,96% i 2022.

SOS Børnebyerne har en lidt højere procent på 4,21 % i 2023, sammenlignet med 5,47 % i 2022. Begge organisationer har relativt lave administrationsomkostninger i forhold til deres indtægter, hvilket indikerer en effektiv omkostningsstyring og fokus på at maksimere midlerne til formålsbestemte aktiviteter. Den lavere administrationsprocent for UNICEF Danmark kan tyde på en mere effektiv udnyttelse af ressourcer til administration.

Administrative Expense Ratio (Administrationsomk. i forhold til alle omkostninger)

Denne ratio måler administrationsomkostninger som en andel af de samlede omkostninger og giver indsigt i, hvor stor en del af de samlede udgifter der går til administration. UNICEF Danmark har en administrationsomkostningsandel på 19,29 %, og SOS Børnebyerne har en meget lignende andel på 19,21 %. Den næsten identiske ratio indikerer, at begge organisationer bruger en tilsvarende andel af deres samlede omkostninger på administration, hvilket viser en velafbalanceret omkostningsstruktur i forhold til deres administrative behov.

General Expense Ratio (Ikke-formålsbestemte omkostninger i forhold til indtægter)

General Expense Ratio inkluderer alle ikke-formålsbestemte omkostninger, herunder både administrationsomkostninger og omkostninger til indtægtsskabende aktiviteter og sponsorservice, som en procentdel af de samlede indtægter. UNICEF Danmark har en General

Expense Ratio på 21,94 % i 2023, sammenlignet med 21,79 % i 2022. Den relativt høje andel kan skyldes øgede omkostninger til administration og fundraising i et år præget af lavere indtægter, hvor faste omkostninger udgør en større andel af de samlede udgifter. Organisationens status som en del af FN-systemet kan også spille en rolle, da dette giver en sikkerhed og stabilitet, der muligvis reducerer incitamentet til at stræbe efter den samme omkostningseffektivitet som uafhængige NGO'er.

SOS Børnebyerne klarer sig bedre med en General Expense Ratio på 16,22 % i 2023, hvilket er en stigning fra 11,65 % i 2022. Dette lavere forhold antyder, at organisationen har været mere effektiv i at holde deres ikke-formålsbestemte omkostninger under kontrol i forhold til deres samlede indtægter. Stigningen i 2023 kan dog indikere, at organisationen har måtte afsætte flere ressourcer til administrative eller indtægtsrelaterede aktiviteter, måske for at opretholde deres fundraisingniveau eller støtte deres vækststrategi.

Samlet set viser analysen, at UNICEF Danmark kan have en mere afslappet tilgang til omkostningseffektivitet på grund af deres tilknytning til FN, mens SOS Børnebyerne demonstrerer en strammere omkostningsstyring. Dette giver SOS Børnebyerne en fordel i forhold til at maksimere ressourcer til deres kerneaktiviteter og sikre en mere bæredygtig økonomisk model.

Konklusion

Analysen af administrationsomkostninger og ikke-formålsbestemte udgifter viser, at begge organisationer har relativt lave administrationsomkostninger i forhold til deres indtægter. UNICEF Danmark har en lavere administrationsprocent end SOS Børnebyerne, hvilket indikerer en effektiv udnyttelse af ressourcer til administrative formål. Imidlertid har begge organisationer næsten identiske Administrative Expense Ratios, hvilket peger på en afbalanceret omkostningsstruktur.

General Expense Ratio afslører forskelle i tilgangen til omkostningsstyring. UNICEF Danmark har en højere andel af ikke-formålsbestemte udgifter i forhold til deres indtægter sammenlignet med SOS Børnebyerne, hvilket kan skyldes deres status som FN-børnefond og den sikkerhed, det giver. SOS Børnebyerne demonstrerer en mere stram kontrol over deres ikke-formålsbestemte omkostninger, hvilket gør det muligt for dem at maksimere midler til formålsbestemte aktiviteter.

Samlet set indikerer analysen, at SOS Børnebyerne har en fordel i at prioritere økonomisk effektivitet og omkostningsstyring. UNICEF Danmark kan dog med deres FN-tilknytning tillade sig en mere konservativ tilgang, hvilket afspejler forskelle i strategisk fokus og organisatoriske forpligtelser.

5.3.9. Kapitalstruktur og gæld

Debt to Equity Ratio (Gearing ratio)

Debt to Equity Ratio måler forholdet mellem samlede forpligtelser (gæld) og egenkapital (nettoaktiver) og giver et indblik i organisationens afhængighed af gæld som finansieringskilde i forhold til egenkapital.

UNICEF Danmark har en gældsandel på 81,06 % i 2023, en forbedring fra 124,72 % i 2022. Normalt ville dette betyde, at gælden udgør en betydelig del af kapitalstrukturen sammenlignet med egenkapitalen. Det er dog vigtigt at bemærke, at gældsforpligtelserne hos UNICEF Danmark kun inkluderer følgende poster:

Gæld til næste års programarbejde, UNICEF International
Anden gæld
Kreditorer og andre skyldige omkostninger

Dette betyder, at en væsentlig del af deres gældsstruktur kan være bundet til specifikke missionsrelaterede formål, som reducerer risikoen forbundet med gældsfinansiering. Organisationens status som FN-børnefond giver desuden en unik sikkerhed, der kan mindske deres behov for yderligere gældsfinansiering og tillade en mere risikofyldt gældsandel.

SOS Børnebyerne har en betydeligt lavere gældsandel på 40,72 % i 2023, hvilket afspejler en mere konservativ kapitalstruktur og mindre afhængighed af gæld. Dette indikerer, at SOS Børnebyerne i højere grad finansierer deres aktiviteter gennem egenkapital, hvilket giver en højere finansiell stabilitet og reducerer risikoen forbundet med gældsforpligtelser. I SOS Børnebyernes tilfælde omfatter gældsforpligtelser:

Leverandørgæld
Anden gæld
Forudbetalte betingede tilskud og donationer

Disse poster viser, at deres gæld i høj grad er relateret til kortfristede og formålsbestemte finansieringskilder. Dette bidrager til en mere direkte kobling mellem deres gæld og deres kerneaktiviteter, hvilket kan være en strategisk fordel i non-profit sektoren.

Cash Flow to Total Debt Ratio (Pengestrøm til gældsforpligtelser)

Cash Flow to Total Debt Ratio måler, hvor stor en del af de samlede gældsforpligtelser

der kan dækkes af organisationens driftsmæssige pengestrømme. For UNICEF Danmark er denne ratio negativ på -33,11 % i 2023, hvilket er et markant fald fra 65,46 % i 2022. Dette indikerer, at organisationens driftsmæssige pengestrømme ikke længere er tilstrækkelige til at dække deres samlede gældsforpligtelser. Faldet kan skyldes en kombination af lavere indtægter og øgede udgifter, hvilket i sidste ende reducerer de tilgængelige midler fra driftsaktiviteter. Hvis denne tendens fortsætter, kan det føre til øget afhængighed af reserver eller eksterne finansieringskilder for at opretholde organisationens økonomiske stabilitet.

SOS Børnebyerne har derimod en positiv Cash Flow to Total Debt Ratio på 11,26 % i 2023, hvilket dog er et fald fra 23,52 % i 2022. Denne positive ratio viser, at deres driftsmæssige pengestrømme stadig er tilstrækkelige til at dække en del af deres gældsforpligtelser, selvom andelen er faldet sammenlignet med året før. Dette kan afspejle organisationens evne til at opretholde en vis økonomisk robusthed trods udfordrende eksterne forhold, såsom økonomiske udsving og donoradfærdsændringer. Den positive ratio tyder på, at SOS Børnebyerne har en mere stabil pengestrømsposition og lavere risiko ved gældsafvikling, hvilket giver dem større økonomisk fleksibilitet.

Endowment Ratio (Fondkapitalens forhold)

Endowment Ratio måler forholdet mellem fondskapital og samlede aktiver og viser, hvor stor en del af organisationens aktiver der er bundet i fondskapital. UNICEF Danmark har en endowment ratio på 55,23 % i 2023, mens den ligger på 44,5 % i 2022. Dette indikerer, at en betydelig del af deres aktiver er bundet som fondskapital, men mindre end SOS Børnebyerne, hvis fondskapital udgør 71,06 % af deres samlede aktiver i 2023, sammenlignet med 63,22 % i 2022. Dette højere niveau af fondskapital hos SOS Børnebyerne afspejler en stærkere kapitalbase, som giver dem langsigtet finansiell stabilitet og sikkerhed.

Den forskel, der observeres mellem de to organisationer, kan tilskrives deres forskellige finansielle strategier. UNICEF Danmark, som er støttet af FN-systemet, har måske mindre behov for en stor fondskapital på grund af deres lavere risikoeksponering. SOS Børnebyerne, derimod, synes at lægge større vægt på at opretholde en stærk kapitalbase for at sikre uafhængighed og bæredygtighed i deres operationer.

Konklusion

UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne viser to forskellige tilgange til kapitalstruktur og gæld. UNICEF Danmark har en højere gældsandel og gearing, hvilket indikerer en større afhængighed af gæld for at finansiere deres aktiviteter. Dette kan give fleksibilitet, men også indebære en højere finansiell risiko, især da deres negative Cash Flow to Total Debt Ratio tyder på, at driftsmæssige pengestrømme i øjeblikket ikke er tilstrækkelige til at dække gældsforpligtelserne.

SOS Børnebyerne har en mere konservativ kapitalstruktur med lavere gældsætning og en positiv Cash Flow to Total Debt Ratio, hvilket indikerer, at de har tilstrækkelige driftsmæssige pengestrømme til at dække en del af deres gæld. Deres høje Endowment Ratio viser, at en større del af deres aktiver er bundet i fondskapital, hvilket giver dem en stærk og stabil kapitalbase.

Samlet set afspejler UNICEF Danmarks kapitalstruktur en større afhængighed af gæld og en mere risikovillig tilgang, mens SOS Børnebyerne fokuserer på langsigtet finansiell stabilitet gennem en stærk kapitalbase og lavere gældsætning. Begge strategier kan være hensigtsmæssige afhængigt af organisationens finansielle mål og risikoprofil, men SOS Børnebyerne fremstår som den mere finansielt konservative af de to.

5.3.10. Aktiv- og kapitalvækst

Net Asset Growth Rate (Vækst i nettoaktiver)

Net Asset Growth Rate viser væksten i nettoaktiver (egenkapital) fra det foregående år og indikerer organisationens evne til at opbygge kapital over tid, hvilket er vigtigt for finansiell stabilitet og kapacitet til at finansiere fremtidige aktiviteter.

UNICEF Danmark har en Net Asset Growth Rate på 11,48 % i 2023, hvilket er en solid vækst i nettoaktiverne – dog et markant fald i forhold til 57,64 % i 2022. Denne vækst kan tyde på, at UNICEF Danmark har formået at akkumulere flere ressourcer, enten gennem overskud i driften eller ved at tiltrække yderligere kapital, hvilket styrker deres finansielle position.

SOS Børnebyerne har en højere Net Asset Growth Rate på 19,55 % i 2023, hvilket indikerer en endnu stærkere vækst i nettoaktiverne sammenlignet med UNICEF Danmark. Dette positive tal er en markant stigning i forhold til – 6,11 % i 2022. Denne vækst kan skyldes en kombination af øget kapital gennem donationer, indtægter fra investeringer, eller overskud fra driften. En høj vækst i nettoaktiver afspejler organisationens evne til ikke blot at finansiere aktuelle aktiviteter, men også at bygge en robust kapitalbase for fremtidige behov.

Konklusion

Kapitalstruktur og gældsforvaltning afspejler forskellige strategier for finansiell stabilitet mellem de to organisationer. UNICEF Danmark viser en højere gældsandel og en negativ Cash Flow to Total Debt Ratio, hvilket indikerer udfordringer med at opretholde tilstrækkelige driftsmæssige pengestrømme til at dække gældsforpligtelser. Deres status som FN-børnefond reducerer dog risici, hvilket giver dem en vis økonomisk fleksibilitet på trods af udfordringer.

SOS Børnebyerne udviser en mere konservativ kapitalstruktur med en lavere gældsandel og en positiv Cash Flow to Total Debt Ratio, hvilket indikerer en mere robust evne

til at dække gældsforpligtelser med driftsmæssige pengestrømme. Samtidig har deres højere Endowment Ratio styrket deres kapitalbase, hvilket fremmer økonomisk uafhængighed og langsigtet stabilitet.

Samlet set er UNICEF Danmark mindre afhængig af egenkapital, mens SOS Børnebyerne balancerer en forsigtig tilgang til gældsforvaltning med en stærk kapitalbase. Dette skaber en robust finansiell ramme, der gør dem i stand til at navigere i deres respektive økonomiske og strategiske miljøer.

5.4. Benchmarking

Benchmarkinganalysen er en komparativ vurdering af finansielle nøgleindikatorer for forskellige almenvelgørende organisationer. Denne analyse fokuserer på vigtige faktorer som indtægtsstruktur, drifts- og administrationsomkostninger samt finansielle indtægter, som alle spiller en afgørende rolle i at evaluere organisationernes økonomiske effektivitet og bæredygtighed. Formålet med at sammenligne disse faktorer er at identificere styrker og udfordringer i organisationernes økonomiske strukturer, så vi kan vurdere, hvordan de forvalter deres midler i forhold til deres formål. Analysen fokuserer på 3 hovedområder, hvilke er omkostningsanalyse, analyse af indtægtsstruktur, og analyse af resultatdisponering. Der henvises til diskussionen for en detaljeret afklaring af beregningsgrundlag og de metodiske overvejelser. Se *Tabel 3* nedenfor for et overblik over resultaterne.

Benchmarking (komparativ finansiell analyse af de udvalgte væsentlige faktorer)		Omkostningsanalyse (afgørende for effektivitet)			
Velgørende organisationer	Indtægter L.DKK inkl. fin. poster	omk. ved indtægtskabende akt. vs. samlede indtægter	administrationsomk. vs. samlede indtægter	netto fin. poster vs. samlede indtægter	Årets resultat % af samlede indtægter
PlanBørnefonden	474.647	6,03%	0,13%	0,11%	93,84%
SOS Børnebyerne	330.734	17,72%	4,21%	2,51%	78,06%
UNICEF Danmark	411.374	13,09%	3,13%	0,30%	83,78%
Red Barnet	648.598	13,04%	9,69%	0,57%	77,28%

FY2023	Indtægter L.DKK eks. fin. poster	omkostninger ved indtægtskabende aktiviteter L.DKK	Administrationsomkostninger L.DKK	fin. poster netto L.DKK	Årets resultat efter finansielle poster L.DKK
Velgørende organisationer					
PlanBørnefonden	474.120	28.603	637	527	445.407
SOS Børnebyerne	322.417	58.616	13.935	8.316	258.183
UNICEF Danmark	410.123	53.866	12.875	1.251	344.633
Red Barnet	644.908	84.596	62.874	3.690	501.128

Benchmarking (komparativ finansiell analyse af de udvalgte væsentlige faktorer)		Struktur af indtægter (afgørende for risikostyring)			Resultatdisponering af årets resultat (afgørende for effektivitet & bæredygtighed)	
Velgørende organisationer	Indtægter L.DKK inkl. fin. poster	Andel af samlede indtægter	Private midler	offentlige midler	Anvendt til formålsstemte aktiviteter	Overført til egenkapital
PlanBørnefonden	474.647	0,52%	69,37%	30,63%	97,81%	2,19%
SOS Børnebyerne	330.734	22,86%	91,96%	8,04%	87,46%	12,54%
UNICEF Danmark	411.374	1,13%	97,98%	2,02%	98,54%	1,46%
Red Barnet	648.598	0,60%	44,36%	55,64%	101,14%	-1,14%

FY2023	Indtægter L.DKK eks. fin. poster	and. L.DKK	private midler L. DKK	offentlige midler L.DKK	Anvendt til formålsstemte aktiviteter L.DKK	overført til egenkapital L.DKK
Velgørende organisationer						
PlanBørnefonden	474.120	2487	328.899	145.221	435.633	9.774
SOS Børnebyerne	322.417	75.600	296.481	25.937	225.805	32.377
UNICEF Danmark	410.123	4.660	401.846	8.277	339.607	5.028
Red Barnet	644.908	3.923	286.050	358.858	506.837	-5.709

Tabel 3: Oversigt over resultater fra benchmarking-analysen

5.4.1. Omkostninger ved indtægtskabende aktiviteter

Driftsomkostningerne viser, hvor stor en andel af organisationens indtægter der går

til at drive og implementere programmer og projekter. I analysen ser vi betydelige forskelle:

- **PlanBørnefonden** har en lav driftsomkostningsprocent på 6,03 % af de samlede indtægter, hvilket indikerer, at de holder de operationelle omkostninger relativt lave i forhold til deres samlede indtægtsstrøm.
- **SOS Børnebyerne** har højere driftsomkostninger på 17,72 % af indtægterne, hvilket kan skyldes de specifikke behov og omkostninger ved at drive deres børneprogrammer.
- **UNICEF Danmark** udviser også en lav driftsomkostningsprocent på 13,09 %, hvilket viser effektiv brug af midler til driftsaktiviteter og indikerer stærk omkostningskontrol.
- **Red Barnet** har driftsomkostninger på 13,04 %, hvilket er lavere end SOS Børnebyerne, men lidt højere end PlanBørnefonden og UNICEF Danmark.

5.4.2. Administrationsomkostninger

Administrationsomkostningerne reflekterer udgifter til ledelse og administrative aktiviteter, som er nødvendige for organisationens drift, men ikke direkte relateret til formålsbestemte aktiviteter.

- **PlanBørnefonden** har meget den laveste administrationsomkostninger på 0,13 %, hvilket afspejler en høj grad af effektivitet i deres administrative arbejde, selv med et større antal projekter og donorrelationer."
- **SOS Børnebyerne** har betydeligt lavere administrationsomkostninger på 4,21 %, hvilket viser en effektiv ressourceudnyttelse i administrationen.
- **UNICEF Danmark** har de laveste administrationsomkostninger i analysen på 3,13 %, hvilket tyder på meget effektiv omkostningsstyring og fokus på at minimere administrative udgifter.
- **Red Barnet** ligger højere med en administrationsomkostning på 9,69 %, hvilket kan skyldes en større organisationsstruktur og behovet for at understøtte offentligt finansierede projekter.

5.4.3. Finansielle poster

Finansielle poster dækker indtægter og omkostninger fra investeringer og finansielle aktiviteter, som kan være en vigtig indtægtskilde for nogle organisationer.

- **PlanBørnefonden** har en finansiell post på 0,11 % af de indsamlede midler (eks. Finansielle poster), hvilket indikerer, at denne indtægtskilde ikke spiller en afgørende rolle. Alternativt kunne dette betyde, at på trods af finansielle indtægter er der betydelige finansielle omkostninger, der mindsker effekten.
- **SOS Børnebyerne** rapporterer en lidt højere finansiell post på 2,51 %. Dette niveau

indikerer en moderat afhængighed af finansielle indtægter og afspejler en balanceret tilgang, hvor investeringer bidrager til organisationens finansielle stabilitet uden at være en primær indtægtskilde.

- **UNICEF Danmark** viser en minimal finansiell post på 0,30 %, hvilket kan indikere, at de ikke fokuserer meget på finansielle investeringer og primært afhænger af private donationer.
- **Red Barnet** har en lav finansiell post på 0,57 %, hvilket indikerer, at finansielle investeringer og afkast spiller en mindre rolle i deres samlede strategi

5.4.4. Årets resultat

Årets resultat viser, hvor meget af de samlede indtægter, der er tilbage efter alle omkostninger, er dækket, og indikerer økonomisk effektivitet og styrke.

- **PlanBørnefonden** har et meget højt resultat på 93,84 % af indtægterne, hvilket viser effektiv omkostningsstyring og et stærkt overskud, der kan bruges til fremtidige projekter.
- **SOS Børnebyerne** har en resultatprocent på 78,06 %, hvilket også er højt og viser økonomisk sundhed, selvom det er lavere end PlanBørnefonden.
- **UNICEF Danmark** har et resultat på 83,78 %, hvilket afspejler effektiv brug af midler og økonomisk stabilitet.
- **Red Barnet** har en resultatprocent på 77,26 %, hvilket tyder på solid økonomisk kontrol trods højere omkostninger.

5.4.5. Struktur af indtægter

Indtægtsstrukturen giver indsigt i, hvordan organisationerne finansieres, herunder afhængighed af private og offentlige midler samt arv.

- **PlanBørnefonden** modtager 69,37 % af sine midler fra private kilder og 30,63 % fra offentlige midler, med arv udgørende 0,52 % af deres indtægter, hvilket viser en balance mellem private og offentlige indtægtskilder.
- **SOS Børnebyerne** har en meget høj andel af private midler (91,96 %) og modtager 8,04 % fra offentlige kilder. Deres arv udgør 22,86 % af indtægterne, hvilket gør arv til en væsentlig indtægtskilde.
- **UNICEF Danmark** afhænger næsten udelukkende af private midler (97,98 %), mens kun 2,02 % kommer fra offentlige midler, og de modtager 1,14 % af de samlede indtægter i arv. Dette indikerer en stærk afhængighed af faste donationer og partnerskaber.
- **Red Barnet** får hovedparten af deres midler fra offentlige kilder (55,64 %), mens

private midler kun udgør 44,36 %, og arv står for 0,61 %. Dette viser en betydelig afhængighed af offentlige tilskud.

5.4.6. Resultatdisponering (analyse af resultatdisponering)

- **PlanBørnefonden** anvender 97,81 % af årets resultat til formålsbestemt arbejde, mens midler overført til egenkapital udgør 2,19 %. Dette indikerer en stærk prioritering af deres kerneaktiviteter og en bevidst tilgang til at sikre en lille, men tilstrækkelig reserve for fremtidig økonomisk stabilitet.
- **SOS Børnebyerne** anvender 87,46 % af årets resultat til formålsbestemte aktiviteter, mens resten overføres til egenkapital. Dette er en afbalanceret tilgang, der både sikrer finansiering af kerneaktiviteter og en styrkelse af organisationens økonomiske buffer, hvilket kan være afgørende i perioder med usikkerhed eller uforudsete udgifter.
- **UNICEF Danmark** anvender 98,54 % til missionsrelateret arbejde, mens 1,46 % overføres til egenkapital. Dette er i overensstemmelse med organisationens strategi, der bygger på et højt engagement i deres kerneopgaver, samtidig med at de opretholder en beskeden reserve for at sikre stabilitet og fortsat drift.
- **Red Barnet** Red Barnet anvender 101,14 % til formålsbestemt aktivitet, hvilket betyder, at 1,14 % af årets midler skal dækkes af egenkapital. Dette tyder på, at organisationen har prioriteret at opfylde deres kerneaktiviteter, selv på bekostning af deres økonomiske reserve. Selvom dette kan signalere et stærkt fokus på deres mission, kan det på længere sigt udfordre organisationens finansielle bæredygtighed, hvis det gentages over flere år.

5.4.7 Konklusion – benchmarking analyse

Benchmarking-analysen giver et omfattende indblik i fire organisationers økonomiske effektivitet, strategiske prioriteringer og finansielle bæredygtighed. Ved at sammenligne nøgleindikatorer som omkostninger, indtægtsstruktur og resultatdisponering fremhæves forskelle i deres tilgang til at opnå deres missioner og sikre økonomisk stabilitet.

Organisationerne viser varierede tilgange til omkostningsstyring og finansiell strategi. PlanBørnefonden fremstår som den mest omkostningseffektive, mens SOS Børnebyerne prioriterer en stærk kapitalbase gennem arv og investeringer. UNICEF Danmark demonstrerer lav afhængighed af offentlige midler og prioriterer deres kerneopgaver højt, støttet af deres tilknytning til FN. Red Barnet balancerer højere offentlige midler med en relativt tung omkostningsstruktur, hvilket understreger deres afhængighed af offentlige tilskud.

Analysen af resultatdisponeringen afslører også, hvordan organisationerne balancerer mellem at finansiere kerneaktiviteter og opbygge reserver. PlanBørnefonden og UNICEF Danmark fokuserer på at maksimere midler til formålsbestemt arbejde, mens SOS

Børnebyerne afsætter en betydelig del til egenkapital, hvilket øger deres finansielle fleksibilitet. Red Barnet vægter derimod deres kerneaktiviteter højt, hvilket kan føre til udfordringer med at opretholde deres økonomiske bæredygtighed på længere sigt.

Samlet set viser analysen, at hver organisation anvender strategier, der er tilpasset deres individuelle missioner, økonomiske strukturer og udfordringer. Dette understreger behovet for løbende evaluering og justering af strategier for at sikre, at de opnår deres mål effektivt og bæredygtigt.

6. Diskussion

6.1. Fortolkning af resultater

6.1.1. Fortolkning af Resultater: SOS Børnebyerne vs. UNICEF Danmark

Den finansielle analyse af UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne afslører væsentlige forskelle i deres økonomiske strategier og prioriteringer. Disse forskelle er til dels drevet af organisationernes missioner, driftsbehov og deres tilgang til finansiell bæredygtighed.

Likviditet og Reserve: UNICEF Danmark har en høj Operating Reserve Ratio og Days Cash on Hand, men negativ fri cashflow (ændring i likvider), hvilket viser en stærk afhængighed af tidligere akkumulerede reserver til at opretholde likviditeten. Denne strategi sikrer en robust reserve, som gør det muligt at opretholde driften i længere perioder uden yderligere indtægter, på trods af problemer med fri cashflow, der kan indikere udfordringer med at generere overskud af likvide midler fra driftsaktiviteter. SOS Børnebyerne har en lavere likviditetsreserve, men en høj Working Capital Requirement og en stærk likviditetsgrad, samt positiv fri cashflow, hvilket indikerer, at de prioriterer en balance mellem kortsigtet fleksibilitet og aktiv anvendelse af midler til kerneaktiviteter. Denne tilgang gør det muligt for SOS Børnebyerne at opretholde en mere dynamisk finansiell struktur, hvor midler hurtigt kan anvendes til at understøtte missionen, samtidig med at de bevarer tilstrækkelige reserver til at håndtere uforudsete økonomiske behov.

Effektivitet og Aktivudnyttelse: UNICEF Danmark udviser høj *Asset Turnover Ratio*, hvilket reflekterer en effektiv brug af en mindre aktivbase til at generere betydelige indtægter. SOS Børnebyerne har derimod en større aktivbase, herunder finansielle investeringer, som bidrager til langsigtet stabilitet, men reducerer deres effektivitet i aktivudnyttelse. SOS Børnebyerne viser en højere effektivitet i at generere omsætning per medarbejder, hvilket afspejler en optimeret udnyttelse af deres menneskelige ressourcer.

Vækst- og effektivitetsmål: Denne del af analysen afslører forskelle i, hvordan UNICEF Danmark og SOS Børnebyerne håndterer økonomiske udfordringer. UNICEF Danmark oplever markante fald i indtægtsvækst, programindtægter og sponsorater, hvilket peger på udfordringer i donorengagement og tiltrækning af sponsorer. Deres fald i Return on Fundraising antyder en mindre effektiv ressourceudnyttelse, selvom de stadig formår at dække deres aktiviteter. SOS Børnebyerne viser derimod stabilitet med en positiv, om end beskeden, vækst i indtægter og stabil Return on Fundraising, hvilket afspejler effektiv ressourceudnyttelse og en vellykket fundraisingstrategi. Disse forskelle afspejler de to organisationers strategiske tilgange: UNICEF Danmark står over for behovet for at genopbygge vækstmomentum, mens SOS Børnebyerne har mulighed for at konsolidere deres økonomiske position og fastholde en robust indtægtsbase.

Kapitalstruktur og Gæld: UNICEF Danmark har en højere gældsandel / gearing ratio, hvilket kan indebære øget finansiell risiko, da deres negative *Cash Flow to Total Debt Ratio* viser utilstrækkelige driftsmæssige pengestrømme til at dække gældsforpligtelserne. SOS Børnebyerne har en mere konservativ kapitalstruktur med lav gældsætning og en positiv pengestrømsposition, hvilket sikrer økonomisk robusthed og fleksibilitet.

Administrations- og Driftsomkostninger: UNICEF Danmark har en lavere administrationsprocent, men en højere General Expense Ratio sammenlignet med SOS Børnebyerne i 2023, hvilket indikerer, at en større del af deres samlede omkostninger allokeres til ikke-formålsbestemte aktiviteter, herunder indtægtsgenererende aktiviteter. SOS Børnebyerne bruger flere midler på administrationsrelaterede aktiviteter, men færre midler samlet set på driftsrelaterede aktiviteter, hvilket kan indikere en mere fokuseret tilgang til at minimere omkostninger uden at gå på kompromis med deres evne til at sikre stabile indtægter på lang sigt.

Noter og Transparens: Noterne i begge regnskaber fremhæver deres respektive fokusområder: SOS Børnebyerne lægger vægt på finansielle investeringer og deres betydning for organisationens økonomiske bæredygtighed, mens UNICEF Danmark fokuserer på deres partnerskaber og flerårige forpligtelser, som afspejler deres globale mandat og strategiske mål.

6.1.2. Fortolkning af Resultater: Benchmarking Analyse

Benchmarking-analysen fremhæver klare forskelle i strategiske prioriteringer og økonomisk effektivitet blandt de fire organisationer, hvilket afspejler deres forskellige missioner og ressourcer.

Omkostningsstruktur:

PlanBørnefonden har de laveste omkostninger til både drift og administration, hvilket indikerer en stram omkostningsstyring og fokus på effektivitet. UNICEF Danmark har også en lav administrationsprocent, men deres højere General Expense Ratio viser en større allokering til ikke-formålsbestemte aktiviteter. SOS Børnebyerne bruger færre midler på driftsomkostninger og en mindre del på indtægtsgenererende aktiviteter, hvilket tyder på en målrettet strategi for at reducere ikke-formålsbestemte omkostninger uden at kompromittere indtægtssikkerheden. Red Barnet har højere omkostninger til administration og drift, hvilket kan skyldes deres større afhængighed af offentlige midler og en bredere organisationsstruktur.

Indtægtsstruktur:

SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark skiller sig ud med deres stærke afhængighed af private donationer, hvor SOS Børnebyerne også drager fordel af en væsentlig indtægtskilde fra arv. UNICEF Danmark har en næsten fuldstændig privat finansieringsstruktur, mens Red Barnet og PlanBørnefonden viser en mere balanceret tilgang mellem private og offentlige midler, hvilket giver stabilitet, men potentielt øger deres afhængighed af politiske eller økonomiske ændringer.

Resultatdisponering:

UNICEF Danmark og PlanBørnefonden dedikerer næsten hele deres indtægter til formålsbestemte aktiviteter, hvilket indikerer et stærkt fokus på deres kerneopgaver. SOS Børnebyerne afsætter en større andel af deres midler til egenkapital, hvilket styrker deres langsigtede finansielle stabilitet og fleksibilitet. Red Barnet prioriterer deres kerneaktiviteter højt og allokere mere end deres samlede indtægter til formålsbestemt arbejde, hvilket kan udfordre deres økonomiske bæredygtighed, hvis dette gentages.

Konklusion:

SOS Børnebyerne balancerer mellem økonomisk robusthed og effektiv midleranvendelse ved at opbygge kapitalreserver og samtidig opretholde stabil drift. UNICEF Danmark prioriterer midler til kerneopgaver, men står over for udfordringer med ikke-formålsbestemte omkostninger og en stærk afhængighed af indtægtsgenererende aktiviteter. Red Barnet demonstrerer høj afhængighed af offentlige midler, mens PlanBørnefonden udmærker sig med deres ekstremt lave omkostningsniveau. Samlet set viser analysen, at organisationernes økonomiske strategier er skræddersyet til deres individuelle missioner og ressourcemæssige behov. Dette fremhæver vigtigheden af løbende evaluering af omkostningsstruktur og resultatdisponering for at sikre bæredygtig opnåelse af deres mål.

6.2. Kommentarer til beregning

6.2.1. Likviditet og reserver

Operating reserve ratio blev beregnet således: (Likvide aktiver, dvs. Likvide beholdninger i balancen / månedlige driftsomkostninger, dvs. Månedlige Omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter). Man kunne overveje at inkludere alle disponible likvide aktiver i likvide aktiver, f.eks. inklusiv disponible værdipapirer.

Liquidity Ratio (Likviditetsgrad) blev beregnet således: (Omsætningsaktiver / Kortfristede forpligtelser) - hævet i balancen. Interessent nok er kortfristede forpligtelser ens med de samlede gældsforpligtelser. Dette tyder på, at det er meget almindeligt i denne slags organisationer.

Days Cash on Hand blev beregnet som følgende: (Likvide aktiver / Gennemsnitlige daglige driftsomkostninger). Den samme overvejelse, som ved operating reserve ratio.

Expense Coverage Ratio går ud på følgende: (Dækningsgrad for udgifter) Samlede likvide aktiver / Årlige driftsudgifter

Working Capital Requirement er baseret på følgende beregning: (Omsætningsaktiver – Kortfristede forpligtelser). Denne model anvendes på grund af dens enkelhed og evne til hurtigt at give et billede af en organisations kortsigtede likviditet. Dette er en forenklet version af Hawawini's tilgang til beregning af WCR. Fordele ved denne version er, at den fokuserer på nøglekomponenter, der direkte påvirker en organisations evne til at dække sine kortfristede forpligtelser med tilgængelige ressourcer. Det gør beregningen nem at anvende og fortolke uden behov for komplekse justeringer eller dybdegående regnskabsanalyse. Ulemper ved at bruge denne model er dog, at den kan overse vigtige detaljer som aktivers likviditet eller timing i betalingsstrømme. For eksempel kan store mængder lagerbeholdning eller tilgodehavender skabe en misvisende høj WCR, hvis de ikke hurtigt kan omdannes til likvider. Derudover tager modellen ikke højde for organisationens operationelle cyklus, hvilket kan påvirke dens evne til at møde kortfristede forpligtelser i praksis. Dette gør modellen mindre præcis i situationer, hvor tidsaspektet eller aktivers omsættelighed spiller en afgørende rolle.

Fri cashflow blev beregnet ud fra pengestrømsopgørelsen.

6.2.2. Effektivitet og aktivudnyttelse

Asset turnover ratio blev beregnet således: (Samlede indtægter før finansielle poster / samlede aktiver). Men kunne overveje at lave denne beregning ud fra samlede indtægter efter finansielle poster.

Revenue per Employee (Indtægt pr. medarbejder) blev beregnet ud fra samlede indtægter før finansielle poster divideret med gennemsnitlig antal ansatte i 2023 for SOS

Børnebyerne. Der findes ikke den samme post i årsrapporten hos UNICEF Danmark. Der findes dog information om 'antal fuldtidsansatte', der svarer til 96 personer. Den gennemsnitlige antal ansatte hos SOS Børnebyerne blev beregnet ifølge anvendt regnskabspraksis således: 'Gennemsnitlig antal ansatte er beregnet baseret på det indsamlede indbetalte ATP-bidrag i regnskabsåret for danske medarbejdere (ATP-metoden).' Dette svarer nogenlunde til antal fuldtidsansatte, hvorfor de 2 tal kan sammenlignes. Som alternativet kunne information om antal ansatte fra CVR-register anvende for begge organisationer. Der anvendes den samme overvejelse, som ved Asset Turnover Ratio i forhold til anvendelse af posten 'de samlede indtægter'.

6.2.3. Administrationsomkostninger

Administrative Expense blev beregnet som (administrationsomkostninger / indtægter inkl. Finansielle poster), mens Administrative Expense Ratio blev beregnet som (administrationsomkostninger / samlede omkostninger). Vi kunne foretage en lignende beregning for omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter. General Expense Ratio blev udregnet som ((administrationsomkostninger + omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter) / samlede indtægter inklusiv finansielle poster).

Samt med likviditetsmåling er General Expense Ratio en særlig vigtig indikator for at vurdere den samlede effektivitet og ressourceallokering i organisationen.

6.2.4. Kapitalstruktur og gæld

Der blev foretaget følgende beregninger: Debt to Equity Ratio: (Samlede forpligtelser / Egenkapital (Nettoaktiver)); Cash Flow to Total Debt Ratio (Pengestrøm til gældsforpligtelser): Driftsmæssige pengestrømme / Samlede forpligtelser; Endowment Ratio (Fondkapitalens forhold): Fondskapital / Samlede aktiver

6.2.5. Aktiv- og kapitalvækst

Net Asset Growth Rate blev beregnet på følgende måde: (Vækst i nettoaktiver) (Nettoaktiver i år – Nettoaktiver sidste år) / Nettoaktiver sidste år

6.2.6. Benchmarking analyse

Vi har kigget nærmere på følgende kategorier: omkostninger vedrørende indtægtsskabende aktiviteter, som anses i denne analyse som driftsomkostninger kontra de samlede indtægter inklusiv finansielle poster; administrationsomkostninger kontra de samlede indtægter efter finansielle poster. Finansielle poster versus de samlede indtægter

inklusiv finansielle poster; årets resultat efter finansielle poster som % af de samlede indtægter efter finansielle poster; arv som % af de samlede indtægter efter finansielle poster; indtægter fra private donationer versus fra offentlige donorer; resultatdisponering - % af årets resultat anvendt til formålsbestemte aktiviteter kontra overført til egenkapital.

Da Red Barnet bruger en anden form for præsentation af resultatopgørelsen, blev denne tilpasset med følgende bemærkninger for at kunne anvende tal til benchmarking analyse. Indtægter: post i balancen; omkostninger ved indtægtsskabende aktiviteter: genbrug + informationsaktiviteter + indsamlingsaktiviteter + finansielle poster; admin. omkostninger: 'Generel ledelse og administration' post i resultatopgørelsen. Finansielle poster: ud fra poster i resultatopgørelsen; årets resultat efter finansielle poster: Red Barnet præsenterer "årets resultat efter finansielle poster anvendt til formålsbestemte aktiviteter" som en del af omkostningerne i resultatopgørelsen. Dette adskiller sig fra de øvrige organisationer, som typisk viser resultatdisponering efter årets resultat. Hos disse organisationer opdeles resultatdisponeringen typisk i "anvendt til formålsbestemte aktiviteter" og "overført til egenkapitalen." For at sikre metodisk konsistens og muliggøre en sammenlignelig analyse anvender vi en justeret tilgang til Red Barnets resultatopgørelse. Vi omkategoriserer "årets resultat anvendt til formålsbestemte aktiviteter" som en post under resultatdisponering, i lighed med de øvrige organisationer. Dette gør det muligt at sammenligne organisationernes økonomiske resultater og dispositioner på tværs af deres regnskaber.; arv % af samlede indtægter: fremgår af årsrapporten; private midler (indtægt): Private bidrag og indsamlinger + genbrug + midler fra fonde (af privat arv, jf. anvendt regnskabspraksis) + øvrige midler (af privat arv, jf. anvendt regnskabspraksis); offentlige midler (offentlige midler/de samlede indtægter eks. finansielle poster); anvendt til formålsbestemt arbejde: internationalt programarbejde + nationalt programarbejde; beløbet er identisk med 'årets resultat' i resultatopgørelsen i årsrapporten grundet indberegning af 'anvendte midler til formålsbestemt aktiviteter' i omkostninger i resultatopgørelsen. Ved anvendelse af denne formel er metoden konsistent med de øvrige organisationer, hvilket muliggør at sammenligne disse poster.

6.2.7. Tilgang til udarbejdelse af pengestrømsopgørelsen for UNICEF Danmark

Det understreges, at hverken UNICEF Danmark eller SOS Børnebyerne ikke var påkrævet at inkludere pengestrømsopgørelsen i deres årsrapport efter de anvendte rapporteringskrav. Da SOS Børnebyerne har udarbejdet den, anses det for rimeligt at sørge for at udarbejde pengestrømsopgørelsen for UNICEF Danmark baseret på SOS Børnebyerne for sammenlignelighed.

Der blev således taget følgende overvejelser i betragtning vedr. udarbejdelse af pengestrømmen for UNICEF Danmark

1. Nettoinvesteringer i deposita: Køb og salg af værdipapirer blev beregnet således.

Metode 1:

2023, t. DKK	ultimo	primo	reg.2022	i alt
Værdipapirer, balance	1075,627	898,867	-101,027	75,733
kursregulering 2023, netto				-27,396
Køb af værdipapirer i 2023				103,129

Metode 2:

	Værdipapirer UNICEF, t.DKK; Note 7 årsrapport 2022; Note 7 årsrapport 2022 og 2023				
2022	Danske Invest Global Indeks	stk.	kostpris	reg.	ultimo
2023		3239	399,901	-20,593	379,308
	Danske Invest Fonde Note 7 årsrapport 2022 og 2023	stk.	kostpris	reg.	ultimo
2022	køb	7192	599,992	-80,434	519,558
2023	køb	1459	103,131		
2023	ultimo	8651	703,123		

Tabel 4. Metoder anvendt til beregning af køb og salg af værdipapirer, UNICEF Danmark

Selv om alle værdipapirer anses for bundne jf. Anvendt regnskabspraksis, hvorfor afkast på værdipapirer, samt udbytte ikke er inkluderet i beregningen, anses køb og salg af værdipapirer for investeringsaktivitet.

2. Af anvendt praksis angår, at SOS Børnebyerne indregner realiseret og urealiseret tab/gevinst på værdipapirer via finansielle poster i resultatopgørelsen, hvilket også påvirker pengestrømme. UNICEF Danmark har en anden regnskabspraksis, hvor alle værdipapirer anses for bundne, og evt. realiseret og urealiseret tab og gevinst posteres direkte på bunden kapital, hvilket ikke påvirker resultat og pengestrømme. Tilsvarende behandles modtaget udbytte, eksklusiv tilbageholdt udbytteskat, som en post under bundne aktiver, hvilket betyder, at ingen af disse poster påvirker resultat- eller pengestrømsopgørelsen. Som følge af denne forskel i regnskabspraksis er poster som urealiseret gevinst/tab, kursreguleringer af værdipapirer og modtaget udbytte ekskl. tilbageholdt udbytteskat udeladt fra pengestrømsopgørelsen for UNICEF Danmark, mens tilsvarende poster er inkluderet for SOS Børnebyerne. Denne udeladelse afspejler organisationernes forskellige tilgang til værdipapirer og sikrer en konsistent præsentation af pengestrømmene i overensstemmelse med deres regnskabsprincipper.

6.3. Alternative metoder

6.3.1. Samlede indtægter før finansielle poster vs. efter finansielle poster

Valget mellem at bruge samlede indtægter før eller efter finansielle poster afhænger

af, hvad analysen skal fokusere på. Hvis formålet er at evaluere organisationernes kerneaktiviteter og driftsmæssige effektivitet, er det mest relevant at bruge indtægter før finansielle poster. Dette giver et klart billede af, hvordan organisationerne klarer sig økonomisk ud fra deres hovedaktiviteter uden påvirkning fra afkast, renter eller andre finansielle indtægter og omkostninger. Det gør også resultaterne mere sammenlignelige, især hvis nogle organisationer har betydelige finansielle indtægter, mens andre ikke har det.

Omvendt kan det være relevant at bruge indtægter efter finansielle poster, hvis finansielle aktiviteter udgør en væsentlig del af organisationernes strategi og økonomi. Dette giver et helhedsbillede af organisationernes samlede økonomiske præstation, inklusive deres evne til at generere afkast fra investeringer. Hvis finansielle poster udgør en betydelig andel af indtægterne, kan det være nødvendigt at inkludere dem for at få en mere fuldstændig vurdering af deres økonomiske styrke.

For at sikre en korrekt og gennemsigtig analyse bør det overvejes, hvilken tilgang der bedst passer til formålet. Hvis fokus er på driftseffektivitet, bør indtægter før finansielle poster anvendes. Hvis finansielle aktiviteter spiller en væsentlig rolle for organisationernes økonomiske performance, kan indtægter efter finansielle poster være mere passende. I tilfælde, hvor der er store forskelle mellem organisationerne i deres finansielle aktiviteter, kan begge metoder diskuteres for at belyse, hvordan forskellene påvirker sammenligningen. Dette sikrer en nuanceret analyse og tydelig redegørelse for den valgte tilgang.

6.3.2. Likvide aktiver som en post i balancen vs. Likvide aktiver inklusiv disponible værdipapirer

Valget mellem at bruge likvide aktiver som en post fra balancen eller at inkludere disponible værdipapirer i beregningen afhænger af, hvad analysen skal belyse. Hvis fokus er på organisationernes umiddelbart tilgængelige midler til at dække kortfristede forpligtelser, er det mest præcist at bruge likvide aktiver, som de fremgår direkte af balancen. Denne tilgang sikrer en snæver og konservativ vurdering af organisationens kortsigtede likviditet uden at tage hensyn til aktiver, der kræver konvertering til kontanter, som fx værdipapirer.

Omvendt kan det være relevant at inkludere disponible værdipapirer, hvis formålet er at give et bredere billede af organisationernes samlede finansielle fleksibilitet. Disponible værdipapirer kan ofte hurtigt realiseres og fungerer i praksis som en del af organisationens likvide reserve. Hvis organisationerne aktivt bruger værdipapirer som en del af deres økonomiske strategi for likviditetsstyring, kan denne tilgang give en mere nuanceret vurdering af deres evne til at håndtere kortsigtede forpligtelser.

For at vælge den mest hensigtsmæssige tilgang bør det overvejes, hvilken kontekst analysen fokuserer på. Hvis målet er at vurdere organisationernes kortsigtede betalingsevne baseret på deres mest tilgængelige midler, bør likvide aktiver fra balancen bruges. Hvis derimod værdipapirer udgør en væsentlig del af deres økonomiske strategi og kan realiseres

hurtigt, kan det være berettiget at inkludere disponible værdipapirer i beregningen.

Hvis der er forskelle mellem organisationerne i, hvordan likvide aktiver og værdipapirer håndteres, kan begge tilgange diskuteres. En gennemsigtig beskrivelse af valget og dets implikationer vil sikre en mere nuanceret og sammenlignelig analyse.

6.4. Alternative tilgange til udvidelse af den finansielle analyse

6.4.1. Social Impact Value

Erhvervsdrivende organisationer måler deres succes med den værdi, de skaber gennem deres aktiviteter, ofte udtrykt i økonomiske termer som profit eller afkast. Non-profit organisationer (NPO'er) står imidlertid over for en anden udfordring: Hvordan kvantificerer man succes i en sektor, hvor målene ofte er sociale, humanitære eller miljømæssige, og hvor resultaterne sjældent kan måles i direkte økonomiske termer? Dette skaber behovet for en mere nuanceret tilgang til vurdering af effektivitet og værdiskabelse, såsom Social Return on Investment (SROI).

En standardiseret SROI-rapportering på tværs af NPO'er kunne være en løsning, der sikrer sammenlignelighed og gennemsigtighed. Denne tilgang ville muliggøre en vurdering af, hvordan ressourcer omdannes til social og økonomisk værdi, og kan give donorer og interessenter en klarere forståelse af organisationernes bidrag til samfundet. For at dette skal være muligt, kræves dog et omfattende datasæt, hvor de specifikke aktiviteter og deres resultater udspecificeres. For eksempel ville det være nødvendigt at have detaljeret information om, hvilke typer interventioner organisationerne udfører, målgruppen, den geografiske kontekst og de forventede resultater.

En standardiseret tilgang kunne også inkludere nominelle værdier til forskellige typer aktiviteter baseret på veldokumenterede benchmarks eller gennemsnitsværdier, der reflekterer den økonomiske og sociale værdi af specifikke interventioner. Dette ville kræve omfattende forskning og konsensus i sektoren for at sikre, at værdierne er repræsentative og anvendelige på tværs af organisationer. For eksempel kunne værdien af uddannelsesprogrammer, sundhedsinterventioner eller miljøprojekter kvantificeres ud fra deres indflydelse på modtagerne, såsom forbedrede levevilkår, reduceret sygdomsbyrde eller øget beskæftigelse.

Denne tilgang ville ikke kun gøre det lettere at sammenligne organisationernes præstationer, men også fremhæve de områder, hvor NPO'er skaber mest værdi. Det kunne samtidig være et værktøj til at identificere best practices og optimere ressourceanvendelse på tværs af sektoren. Udfordringen ligger dog i implementeringen: At sikre tilstrækkelig dataindsamling, undgå subjektive vurderinger og tage højde for forskelle i lokale og kulturelle kontekster. Det kræver derfor samarbejde mellem NPO'er, forskningsinstitutioner og donorer for at udvikle en troværdig og brugbar standard.

6.4.2. Budgetvarianceanalyse

Budgetvariansanalyse kan være en relevant og værdifuld tilgang til finansiel analyse i NPO-sektoren, selvom disse organisationer har en anden struktur og målsætning end erhvervsdrivende organisationer. I stedet for at fokusere på profitmaksimering som erhvervsvirksomheder, sigter NPO'er mod at optimere ressourcerne til at opnå deres mission. Budgetvariansanalyse kan hjælpe med at vurdere, hvor effektivt organisationen planlægger og anvender sine ressourcer i forhold til budgettet.

Denne metode er især nyttig til at:

- **Overvåge formålsbestemte aktiviteter:** Budgetvariansanalyse kan vise forskelle mellem budgetterede og faktiske udgifter til kerneprogrammer og projekter. Dette gør det muligt at identificere afvigelser, der kræver opmærksomhed, og justere indsatsen for at sikre, at ressourcerne bruges i overensstemmelse med organisationens mission.
- **Forstå indtægtsforskelle:** Da mange NPO'er afhænger af usikre indtægtskilder som donationer, sponsorater og offentlige tilskud, kan en budgetvariansanalyse hjælpe med at analysere forskelle mellem forventede og faktiske indtægter. Dette giver organisationerne mulighed for at håndtere likviditetsproblemer og tilpasse sig skiftende finansielle forhold.
- **Identificere omkostningseffektivitet:** Budgetvariansanalyse kan afsløre overskridelser i både administrative og driftsrelaterede udgifter. Dette hjælper med at fremhæve områder, hvor der er behov for bedre omkostningskontrol eller ressourcestyring.
- **Understøtte prioritering af mission:** Variansanalyse giver også indsigt i, hvordan ressourcerne allokeres i forhold til organisationens strategiske mål. Hvis afvigelser afslører en skæv fordeling af ressourcer, kan analysen bruges til at tilpasse indsatsen, så den stemmer overens med missionen.

En væsentlig fordel ved budgetvariansanalyse er dens evne til at give en mere operationel og detaljeret forståelse af økonomistyring, især i forhold til formålsbestemte aktiviteter. Det hjælper også med at vurdere organisationens reaktion på økonomiske udfordringer og dens evne til at tilpasse sig uforudsete ændringer. Dog kræver denne tilgang adgang til detaljerede interne regnskabsdata, hvilket kan være en barriere, især for eksterne interessenter. Desuden mangler NPO-sektoren ofte standardiserede budgetstrukturer, hvilket kan gøre sammenligning mellem organisationer udfordrende.

Budgetvariansanalyse kan fungere som et værdifuldt supplement til traditionelle finansielle indikatorer som fundraisingeffektivitet og likviditetsanalyser. Ved at integrere denne metode i evalueringen af NPO'ers økonomi kan organisationer opnå en dybere forståelse af deres økonomistyring, sikre optimal ressourceanvendelse og samtidig styrke

deres evne til at opnå langsigtet bæredygtighed.

7. Konklusion

Denne analyse har adresseret tre centrale spørgsmål i problemformuleringen: Hvordan måles økonomisk effektivitet og bæredygtighed i velgørende fonde? Hvilke finansielle nøgletal er mest relevante for at vurdere økonomisk sundhed? Og hvordan adskiller økonomisk styring sig mellem forskellige NPO'er? Med fokus på SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark samt benchmarking mod lignende organisationer er de primære resultater som følger:

1. Økonomisk effektivitet og bæredygtighed

Økonomisk effektivitet er bedst vurderet ud fra en kombination af omkostningseffektivitet og indsamlingseffektivitet. Specifikt kan vi fremhæve general expense ratio og fundraisingeffektivitet, revenue per employee og vækst i indtægter (eller specifikke indtægtskilder, samt trend i vækst over flere år. Benchmarking er meget vigtigt i forhold til vurdering af økonomisk effektivitet, da denne analyse kan afsløre noget om, organisationen står stærkt eller dårligt i forhold til andre organisationer, der ville tyde på enten eksterne udfordringer eller succes kontra interne problemer eller succes med effektivitet og vækst.

SOS Børnebyerne fremhæver sig med en mere balanceret tilgang til økonomisk effektivitet, hvilket afspejles i deres positive vækst i indtægter og relativt lave omkostninger til indtægtsgenererende aktiviteter. Deres evne til at opretholde stabil indtægtsvækst og effektiv udnyttelse af ressourcer, herunder høj revenue per employee, viser en stærk strategisk styring og bæredygtighed i deres økonomiske model.

UNICEF Danmark viser på den anden side en udfordring med faldende indtægter og en høj general expense ratio, hvilket indikerer en større andel af omkostninger allokeret til ikke-formålsbestemte aktiviteter. På trods af dette opretholder de en solid fundraisingeffektivitet og en lav administrationsprocent, som tyder på stærk kontrol med administrative omkostninger. Dog vil en mere målrettet indsats for at vende de negative væksttendenser være afgørende for deres langsigtede økonomiske effektivitet.

2. Finansielle nøgletal og økonomisk sundhed

De mest relevante nøgletal for at evaluere organisationernes økonomi er blevet identificeret:

Likviditet og Reserver: fri cash flow beregnet ud fra den tilpassede pengestrømsopgørelse, der tager hensyn til missionsrelateret tilgang hos NPO'er, frem for overskud og vækstskebelse. Mens SOS Børnebyerne viser positiv fri cashflow på trods af den faldende tendens, afslører

denne indikator potentielle problemer med likviditet hos UNICEF Danmark, hvis trenden fortsætter. Det er vigtigt at understreger, at denne indikator skal vurderes ud fra flere regnskabsperioder for at opnå realistisk billede af likviditetsstyring.

Effektivitet: omkostningseffektivitet, herunder general expense ratio, samt indsamlingseffektivitet, herunder return on fundraising og vækst. Dette gælder begge på individuelt niveau, samt benchmarking.

UNICEF Danmark udviser en høj general expense ratio, hvilket indikerer, at en større del af deres samlede omkostninger allokeres til ikke-formålsbestemte aktiviteter, herunder fundraising. Deres return on fundraising er faldende, hvilket kan være en udfordring for deres indsamlingseffektivitet. Deres negative fri cashflow tyder på en potentiel risiko for likviditetsproblemer, især hvis faldet i indtægter fortsætter over flere år. Dette understreger behovet for en strategisk revurdering af deres omkostningsstruktur og fundraisingstrategier for at opretholde økonomisk stabilitet.

SOS Børnebyerne viser en mere balanceret økonomisk effektivitet med en lavere general expense ratio og en positiv, omend faldende, return on fundraising. Deres positive fri cashflow afspejler en stabil likviditetsstyring, selv i lyset af stigende driftsomkostninger. Dette indikerer en velafbalanceret tilgang til omkostningseffektivitet og vækst, hvilket gør dem mere modstandsdygtige over for eksterne økonomiske udfordringer. Deres fokus på at opretholde en bæredygtig vækst i indtægter og en målrettet brug af ressourcer styrker deres økonomiske position.

3. Økonomisk styring mellem organisationerne

Sammenligningen afslører klare forskelle i økonomisk strategi og styring:

UNICEF Danmark fokuserer på likviditet og hurtig reaktionsevne, hvilket afspejler deres globale mandat og FN-samarbejdsmodel. Dette gør deres strategi velegnet til nødhjælpsarbejde, hvor fleksibilitet er kritisk.

SOS Børnebyerne lægger vægt på en langsigtet tilgang gennem kapitalopbygning og strategiske investeringer. Deres model fokuserer på lokal bæredygtighed og økonomisk robusthed, som er ideel til kontinuerligt arbejde i lokalsamfund.

Benchmarking-analyse

Overordnet viser SOS Børnebyerne og UNICEF Danmark høj grad af effektivitet, selv om den mest omkostningseffektive organisation ud fra de subjekter stillet til benchmarking i 2023 er PlanBørnefonden. Mens SOS Børnebyerne fokuserer på aktive investeringer for at understøtte bæredygtighed, fremhæves UNICEF Danmarks partnerskaber og langsigtede strukturelle forandringer som deres styrke. Denne differentiering afspejler både deres målgrupper og strategiske prioriteringer.

Overordnet vurdering

Begge organisationer demonstrerer stærke økonomiske modeller, tilpasset deres respektive mål og missioner. Mens UNICEF Danmark excellerer i kortsigtet fleksibilitet og

likviditet, sikrer SOS Børnebyerne økonomisk robusthed gennem investeringer og langsigtet stabilitet. Disse strategier supplerer hinanden og giver indsigt i, hvordan NPO'er kan optimere ressourcer afhængigt af deres mission og omgivelser.

Denne analyse understreger, at økonomisk effektivitet og bæredygtighed i NPO'er kræver tilpasning til både interne mål og eksterne udfordringer. Gennemsigtighed, effektiv ressourceforvaltning og strategiske investeringer er nøglen til at sikre donorerens tillid og organisationernes langsigtede succes.

Litteratur

Artikler

Donaldson, G. (1985). Financial goals and strategic consequences. *Harvard Business Review*

Forbes Nonprofit Council. (2021, June 22). 13 metrics every nonprofit should be watching. *Forbes*.

Faglig litteratur

Atkinson, A., R. S. Kaplan, E. A. Matsumura & S. Mark Young. (2022). *Management Accounting, International edition, (7th ed.)* New Jersey: Pearson.

Bolander, J., Madsen, L., Laursen, A. N., & Langhave, I. (2021). *Lærebog om indkomstskat* (19. udg.). Karnov Group.

EY. (2024). *Indsigt i årsregnskabsloven: EY's praktiske guide til forståelse af loven* (11. udgave). EY Godkendt Revisionspartnerselskab.

Hawawini, G., & Viallet, C. (2022). *Finance for executives: Managing for value creation* (7th ed.). Cengage Learning. ISBN 9781473778917.

ISOBRO. (2023). *Vejledning til regnskabsaflæggelse for indsamlingsorganisationer*.

Petersen, L. (2022). *Eksternt regnskab – Årsregnskabsloven i praktisk perspektiv* (5. udg.). Gyldendal.

Datakilder

PlanBørnefonden. (2023). *Årsrapport FY2023*.

Red Barnet. (2024). *Årsrapport 2023*.

SOS Børnebyerne. (2023). *Årsrapport 2022*.

SOS Børnebyerne. (2024). *Årsrapport 2023*.

UNICEF Danmark. (2023). *Årsrapport 2023*.

UNICEF Danmark. (2024). *Årsrapport 2023*.

Lovgivning

Bekendtgørelse af lov om beskatning af fonde og visse foreninger (fondsbeskatningsloven), LBK nr 700 af 20/04/2021

Bekendtgørelse af lov om påligningen af indkomstskat til staten (ligningsloven) (LBK nr 42 af 13/01/2023)

Bekendtgørelse af årsregnskabsloven, LBK nr. 1035 af 27. august 2024.

Bekendtgørelse om godkendelse m.v. efter ligningslovens § 8 A, stk. 2, og § 12, stk. 3, af almenvelgørende og almennyttige foreninger, fonde, stiftelser, institutioner m.v. og religiøse samfund her i landet eller i et andet EU/EØS-land, BEK nr 1656 af 19/12/2018

Bekendtgørelse om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet, BEK nr 1701 af 21/12/2010

Skatteministeriet. (2021). *Den juridiske vejledning 2021: C.D.9. Beskatning af fonde og visse foreninger.*

Skatteministeriet. (2021). *Den juridiske vejledning 2021: C.D.9.1.3.1. Ikke-erhvervsdrivende fonde.*

Appendix

Bilag 1. Finansiell analyse af NPO-sektor. Data og beregninger.