

# Nonprofit financiering: werken naar een overzichtelijke en inzichtelijk financieringsmatrix

---

## Achtergrond

Nonprofit organisaties (NPO's) hebben eigenlijk altijd een chronisch gebrek aan geld, vooral natuurlijk omdat de ambities over de te ledigen nood heel groot zijn! Voor een gezonde lange termijn financiering moeten NPO's een brede portfolio hebben van 1) verschillende financieringsbronnen met 2) ieder hun eigen set van voor- en nadelen op een aantal kenmerken. Juist door een afgewogen portfolio te maken wordt de financiering veerkrachtig/

## Financieringsbronnen

Donaties	
• <b>Kleine donaties</b>	Donaties door particulieren naar aanleiding van een benadering door de NPO.
• <b>Structurele donaties</b>	Donaties door particulieren die op een regelmatige basis via automatische overschrijving worden gedaan.
• <b>Grote donaties</b>	Donaties door particulieren van een dergelijke grootte dat ze voor de NPO van significante invloed zijn.
Sponsoring	
• <b>Commerciële sponsoring</b>	Financiële steun door bedrijven aan een NPO waarvoor een gelijkwaardige (communicatieve) tegenprestatie wordt verwacht. Er is hierbij sprake van een duidelijke overlap tussen doelstellingen, doelgroepen of product van de NPO en het bedrijf dat de financiële steun biedt.
• <b>Maatschappelijke sponsoring</b>	Financiële steun door bedrijven aan een NPO waarvoor een (communicatieve) tegenprestatie wordt verwacht. Er is hierbij <i>geen</i> sprake van een duidelijke overlap tussen doelstellingen, doelgroepen of product van de NPO en het bedrijf dat de financiële steun biedt.
Fondsen	
• <b>Vermogensfondsen</b>	Financiële steun door onafhankelijke, speciaal opgerichte fondsen met een eigen bestuur en inkomstenbron.
• <b>Geldwervende fondsen</b>	Financiële steun door fondsen die geld inzamelen om zo projecten en organisaties te kunnen steunen.
Subsidies	
• <b>Structurele subsidies</b>	Financiële steun door overheden over meerdere jaren gericht op het steunen van de gehele NPO.
• <b>Projectsubsidies</b>	Financiële steun door overheden gericht op het steunen van een bepaald project voor de tijdsduur van dit project.
Eenmalige werving	
• <b>Evenementen</b>	Evenementen georganiseerd door de NPO zelf met als voornaamste doel het bedanken van huidige financiers en/of het werven van nieuwe financiers.
Eigen inkomen	

• <b>Vergoedingen</b>	Eigen inkomen verkregen door vergoedingen voor de diensten die de NPO aanbiedt.
• <b>Commerciële activiteiten</b>	Eigen inkomen verkregen door inkomsten van producten en diensten die niet direct gerelateerd zijn aan de missie van de NPO.
• <b>Eigen vermogen</b>	Eigen inkomsten verkregen door het sparen of investeren van eigen vermogen.

## Kenmerken

<b>Link</b>	Reden waarom de financier de NPO steunt.
<b>Distantie charitatieve missie</b>	Kans dat de NPO de missie aanpast aan wensen van de financier.
<b>Verwachting</b>	Verwachting met betrekking tot de intensiteit van de samenwerking.
<b>Time span</b>	Tijdspanne van financiële steun door de financier aan de NPO.
<b>Volatiliteit</b>	Voorspelbaarheid en controleerbaarheid van de geldstroom.
<b>Flexibiliteit</b>	Mogelijkheid voor de NPO om zelf te besluiten over het besteden van de middelen.
<b>Bestuur</b>	Inzet van het bestuur die benodigd is voor het werven en behouden van de financier.
<b>Structuur</b>	Aanpassing van de structuur die benodigd is voor het werven en behouden van de financier.
<b>Cultuur/Motivatie</b>	Invloed op de cultuur en motivatie van de medewerkers en vrijwilligers van de organisatie.
<b>Reputatie</b>	Mogelijke invloed van de financier op de reputatie van de NPO.

## Nadere toelichting van de bronnen

### Donaties

Donaties zijn opgesplitst in kleine donaties, structurele donaties en grote donaties. Zoals te zien is in de matrix, geven donateurs sneller en meer wanneer er een persoonlijke band (emotie) is met de NPO (Van der Westen, 2006). Uiteraard verwachten donateurs dat het geld besteed wordt aan het charitatieve doel waar de NPO voor staat (flexibiliteit is klein/middel), maar verder is de verwachting een eenrichtingsrelatie omdat er geen tegenprestatie wordt verwacht zoals dit wel het geval is bij sponsoring. Hier moet echter worden opgemerkt dat hoe groter en structureler de donatie wordt, hoe groter de kans is dat de NPO haar missie aan gaat passen aan de wensen van de donateur(s) (distantie van de charitatieve missie). Deze donaties

hebben daarnaast meer invloed op het bestuur en op de organisatiestructuur. Er is verder ook een groot verschil tussen de volatiliteit van de verschillende donaties, waarbij grote donaties de grootste zekerheid bieden. Een kanttekening hierbij is dat het vaak om een incidentele gift gaat en de zekerheid dus van korte duur kan zijn. In de meeste gevallen is de invloed op de reputatie van donaties relatief klein, tenzij de reputatie van een grote of structurele donateur wordt aangetast.

## Sponsoring

Wanneer bedrijven NPO's sponsoren, kan er sprake zijn van een strategische sponsoring. Dit is het geval als er een duidelijke link is tussen de missie, het product of de doelgroep van het bedrijf en de NPO. Sommige bedrijven sponsoren NPO's vanwege andere redenen, zoals een persoonlijke relatie met de NPO. Dit laatste noemen wij non-strategische sponsoring. Bij strategische sponsoring is de kans groter dat de NPO de missie aanpast om in aanmerking te komen voor steun van een bepaalde sponsor. Bij deze vorm van sponsoring is, vanwege de strategische link, ook de tegenprestatie belangrijker. In het geval van non-strategische sponsoring gaat het hier vooral om het vermelden van de naam van de sponsor. De verwachting is daarnaast dat strategische sponsoring van structurelere aard is dan bij non-strategische sponsoring. De flexibiliteit van beide soorten sponsoring is klein, aangezien sponsoring vaak voor een bepaald project geldt en het geld dus moet worden besteed aan dat project. Dit betekent dat management vrijwel geen flexibiliteit heeft om het geld op een andere manier te besteden. Het effect op de motivatie van zowel medewerkers als vrijwilligers is mogelijk negatief. Dit is vanwege de structuur van de NPO die commerciëler kan worden, de associatie van de NPO met het bedrijf en een grote kans op een negatieve invloed op de reputatie van de NPO (Froelich, 1999; Van der Westen, 2006; Verstege, 2009).

## Fondsen

Wat betreft fondsen kunnen we een onderscheid maken tussen vermogensfondsen en geldwervende fondsen. Het grootste verschil is dat geldwervende fondsen voornamelijk eenmalig doneren, waar vermogensfondsen een mogelijke samenwerking aangaan en dit kan resulteren in een structurele gift. Deze samenwerking kan een groot effect hebben op de distantie van de charitatieve doelstelling, aangezien NPO's hun doelstelling zouden kunnen aanpassen om in aanmerking te komen voor geld. Voor steun van geldwervende fondsen is dit ook een probleem, zij het in mindere mate. Aangezien het meestal gaat om een eenmalige donatie voor een bepaald project is de volatiliteit van deze financieringsbron groot en de

flexibiliteit klein. Wanneer vermogensfondsen structurele steun bieden zou het mogelijk zijn om deze middelen te besteden aan meerdere projecten, wat de flexibiliteit deels zou vergroten. Om geld te werven van fondsen is de inzet van management belangrijk vanwege een strikt aanvragingsproces, grote concurrentie en de grote invloed van netwerken op zowel het vinden van geschikte fondsen als de uitkomst van het aanvragingsproces.

## Subsidies

Subsidies zijn verdeeld in structurele subsidies en subsidies gericht op projecten. Dit houdt in dat structurele subsidies voornamelijk structureel zijn en projectsubsidies incidenteel. Wat betreft structurele subsidies heeft het management redelijke flexibiliteit om het geld te besteden aan projecten naar keuze. Zoals eerder naar voren is gekomen, heeft de bureaucratische structuur van overheidsinstanties effect op de structuur van de NPO die door de samenwerking ook vaak bureaucratischer wordt (Grønbjerg, 1993). Deze bureaucratie kan negatief worden ervaren door medewerkers en vrijwilligers wat tevens een negatief effect heeft op hun motivatie. Subsidies kunnen een positieve invloed hebben op de reputatie. Sommige auteurs (bijv. Grønbjerg, 1993) veronderstellen namelijk dat de legitimiteit van een NPO wordt verhoogd wanneer zij financieel wordt ondersteund door een overheidsinstantie. Hierdoor zou het kunnen dat er meer individuele donaties worden ontvangen. Een kanttekening hierbij is dat door deze overheidsondersteuning andere financieringsbronnen mogelijk afhaken, zoals sponsors of grote donateurs.

## Evenementen

Ondanks dat evenementen worden georganiseerd vanwege verschillende redenen, zit er weinig verschil tussen het soort evenementen. Het doel is doorgaans om de relatie met financiers te versterken en/of nieuwe financiers te werven (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006; Verstegen, 2007). Evenementen hebben meestal een zeer positief effect op de motivatie van medewerkers en vrijwilligers omdat deze het organiseren en meemaken van dergelijke festiviteiten als zeer positief ervaren (Grønbjerg, 1993; Van der Westen, 2006). Zoals eerder beschreven, kost het organiseren van evenementen vaak veel tijd en inzet van het management, omdat het afwijkt van de normale gang van zaken voor de NPO (Grønbjerg, 1993). Tevens kan een evenement zowel een negatieve als een positieve invloed hebben op de reputatie van de NPO. Het kan negatief worden beïnvloed wanneer het evenement wordt gezien als een verspilling van de middelen van de NPO en positief wanneer positieve publiciteit wordt gegenereerd (Van der Westen, 2006).

## Eigen inkomen

Het eigen inkomen kan worden onderverdeeld in vergoedingen, commerciële activiteiten en eigen vermogen. Om een deel van de kosten te dekken kan een NPO vergoedingen krijgen van de doelgroep voor de diensten of producten die zij aanbiedt. Daarnaast kan een NPO commerciële activiteiten ontplooiën om zo een extra inkomstenstroom te genereren. De kenmerken van deze twee vormen van eigen inkomen verschillen niet veel van elkaar.

Vergoedingen zijn structureler dan commerciële activiteiten, omdat vergoedingen direct verbonden zijn aan de activiteiten die de NPO uitvoert om haar missie te bereiken. Commerciële activiteiten kunnen zowel incidenteel als structureel zijn, aangezien de NPO zelf kan bepalen wanneer zij deze uit wil voeren. Doordat de NPO de inkomsten zelf genereert, heeft zij een grote flexibiliteit met betrekking tot het besteden van deze middelen. Hoewel sommige auteurs aangeven (bijv. Grønbjerg, 1993) dat commerciële activiteiten mogelijk kunnen zorgen voor het afwijken van de missie, laat ander onderzoek zien dat dit niet problematisch is voor deze vorm van inkomsten (Froelich, 1999). De structuur van de NPO zal misschien wel commerciëler moeten worden om deze bron van inkomsten aan te boren. Verder is het onduidelijk wat de invloed van commerciële activiteiten op de motivatie van medewerkers en vrijwilligers is. Aan de ene kant zou het positief kunnen werken aangezien de NPO extra inkomsten genereert die besteed kunnen worden aan het bereiken van de missie. Aan de andere kant zou het echter kunnen overkomen als het loslaten van de missie wanneer de NPO commerciële activiteiten uitvoert. Het precieze effect op de motivatie is daardoor onduidelijk.

De inkomsten die worden ontvangen uit eigen vermogen hebben van alle financieringsbronnen het minste effect op de NPO. Omdat deze geldstroom goed controleerbaar is, heeft het geen effect op een eventuele distantie van de charitatieve doelstelling. Tevens wordt er geen tegenprestatie verwacht van de NPO, komt het geld structureel binnen, is er (zeer) weinig volatiliteit en een grote flexibiliteit wat betreft het besteden van het geld. Daarbij heeft het vrijwel geen effect op de organisatie betreffende management, structuur, cultuur en reputatie. Omdat deze vorm van financiering de minste (negatieve) effecten heeft op de NPO kan eigen vermogen worden beschouwd als één van de beste manieren om projecten en activiteiten van de organisatie te financieren.

## Financieringsmatrix

	Link	Distantie charitatieve missie	Verwachting	Time span	Volatiliteit	Flexibiliteit	Bestuur	Structuur	Cultuur /Motivatie	Reputatie
<b>Donaties</b>										
- Kleine donaties										
-Structurele donaties										
-Grote donaties										
<b>Sponsoring</b>										
-Commerciële sponsoring										
-Maatschappelijke sponsoring										
<b>Fondsen</b>										
-Vermogensfondsen										
-Geldwervende fondsen										
<b>Subsidies</b>										
-Structurele subsidies										
-Projectsubsidies										
<b>Eenmalige werving</b>										
-Evenementen										
<b>Eigen inkomen</b>										
-Vergoedingen										
-Commerciële activiteiten										
-Eigen vermogen										

