

Lauri Heikkilä

YLIOPISTOJEN VARAINHANKINNAN HAASTEET SUOMESSA

Mitä voimme oppia Englannin ja USA:n esimerkeistä?

YLIOPISTOJEN VARAINHANKINNAN HAASTEET SUOMESSA

Mitä voimme oppia Englannin ja USA:n esimerkeistä?

Lauri Heikkilä
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi

Tekijä(t): Lauri Heikkilä

Opinnäytetyön nimi: Yliopistojen varainhankinnan haasteet Suomessa

Työn ohjaaja(t): Ismo Koponen

Työn valmistumislukukausi ja vuosi: Syksy 2010

Sivumäärä: 91 + 1 liite

Yliopistojen varainhankinta on Suomessa uusi asia, eikä vertailutietoa aiemmilta vuosilta ole saatavilla. Suomalaiset yliopistot ovat lähteneet rakentamaan täysin alusta omaa varainhankintatoimintaansa. Opinnäytetyön toimeksiantajan puolesta haluttiin vertailevaa tutkimusta eri yliopistojen kesken. Opinnäytetyössä tuotiin esille vertailutietoa suomalaisten, englantilaisten ja yhdysvaltalaisien yliopistojen varainhankinnan käytännöistä ja tuloksista. Vertailua tehtiin myös ruotsalaisiin yliopistoihin lähinnä tilastojen kautta.

Opinnäytetyössä perehdyttiin kattavasti varainhankintaan niin suomalaisten kuin englanninkielistenkin lähteiden avulla. Suhdemarkkinointiin, yleishyödyllisen organisaation markkinointiin, sekä varainhankinnan strategian ja markkinoinnin suunnitteluun käytettiin monipuolisesti eri lähteitä. Muiden maiden yliopistojen varainhankintatoimintaan tutustuttiin lähdemateriaalin ja yliopistojen omien nettisivujen kautta.

Opinnäytetyön yhteydessä suoritettiin haastattelututkimus, johon haastateltiin kuutta suomalaisen yliopistojen varainhankinnasta vastaavaa henkilöä lokakuun 2010 aikana. Tutkimuksessa selvitettiin miten suomalaisten yliopistojen varainhankinta on lähtenyt liikkeelle ja millä aikavälillä tuloksia on odotettavissa? Tutkimuksessa selvitettiin myös lahjoittamisen motiiveja ja sitä, miten yliopistoa tulisi markkinoida lahjoittajille? Yhtenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin mitä opittavaa suomalaisilla yliopistoilla on englantilaisten ja yhdysvaltalaisien varainhankinnan esimerkeistä?

Tulokset osoittavat, että tutkimuksessa mukana olevista yliopistoista puolet on saavuttanut alkuperäisen keräystavoitteensa ja loput ovat vielä kaukana tavoitteistaan. Suurin osa yliopistoista on jatkamassa varainhankintaa myös vuoden 2010 jälkeen. Yliopistojen yhteinen näkemys oli, että varainhankinnassa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jossa kestää vuosia ennen kuin tuloksia on odotettavissa. Suomessa vallitseva lahjoituskulttuurin puute tuli myös ilmi yliopistojen vastauksista. Valtaosa vastaajista parantaisi myös yliopistojen mediasuhteita varainhankintaa tukevasti.

Suomalaisten yliopistojen pitäisi panostaa enemmän varainhankintaansa. Varainhankintaa toteutettiin monessa yliopistossa liian vähäisillä resursseilla ja suunnittelulla. Kansainväliset esimerkit osoittavat, että varainhankintaan panostamalla yliopisto tulee menestymään myös kansainvälisessä kilpailussa. Yliopistojen suurin tulevaisuuden haaste on saada alumnit sitoutumaan toimintansa tukijoiksi. Pitkäaikaisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, sekä lahjoittajan ottamiseen yliopiston toimintaan mukaan, tulee yliopistojen keskittyä jatkossa yhä enemmän.

Asiasanat: varainhankinta, yliopisto, yleishyödyllinen organisaatio, suhdemarkkinointi, lahjoittaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business, marketing

Author(s): Lauri Heikkilä

Title of thesis: Challenges of Fundraising in the Finnish Universities

Supervisor(s): Ismo Koponen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2010 Number of pages: 91+1 appendice

The Fundraising in the Finnish universities is a new initiative. Comparable information on the evolution of fundraising in Finland is scarcely available. Finnish universities have commenced their own fundraising from the very starting point. This thesis will describe differences in the initiating of fundraising methods and the time scale of fundraising in the Finnish universities. The thesis brings forward comparable information on the fundraising practices and results in Finnish, English and American universities. The analysis of Swedish universities was implemented mainly by the statistical comparison.

This thesis on fundraising is based comprehensively on Finnish and English references. When it comes to analysis of the relationship marketing, the marketing in non – profit organizations and the strategic planning of fundraising, the analysis is based on comprehensive references. The fundraising activities in other countries were analyzed mainly through information provided by the web – sites of the universities.

The empirical part of the thesis consists of an interview study. In this part of the thesis the fundraising managers of six Finnish universities were approached during October 2010. This part of thesis examined how successfully has fundraising in Finnish universities commenced and what is the time scale of the expected results. “The case for support” and the marketing of university to donors were examined as well. “What Finnish universities can learn from the fundraising cases of English and American universities” was examined, too.

The results of the thesis indicate that half of the interviewed universities have reached the original fundraising target at the time of interview and another half was still far behind the target. The major part of the universities will continue fundraising also after the year 2010. The common understanding in the universities was that fundraising is a long – term exercise and remarkable results can be reached only after years. The missing “mindset of giving” in Finland was revealed in several answers. The major part of interviews would like to enhance the media relations of the university to support fundraising.

Finnish universities should allocate more resources to fundraising. In many universities fundraising was implemented by lacking resources and poor planning. International cases indicate that by investing sufficient resources in fundraising universities will success better also in international competition. The most important future challenge for universities is to motivate the alumni to support their “home universities”. Universities have to concentrate in the future more to create and maintain a long – term relationship with their partners and alumni as well as to integrate their present and potential donors within the activities of the university.

Keywords: fundraising, university, non – profit organization, relationship marketing, giving

Sisällys

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
1 JOHDANTO	6
2 YLIOPISTOLAKIUUDISTUS: YLIOPISTOLAITOKSEN JA YLIOPISTOLAIN UUDISTAMINEN	7
3 MITÄ ON VARAINHANKINTA?	11
3.1 Yhteiskunnan neljä sektoria	13
3.2 Strategian ja markkinoinnin suunnittelu varainhankinnassa	14
3.3 Varainhankinta on suhdemarkkinointia	18
3.4 Lahjoittamisen motiiveista	20
3.5 Lahjoittamisen muotoja	21
4 YLIOPISTOJEN VARAINHANKINTA MUUALLA	24
4.1 Vertailevia tilastoja yliopistojen varainhankinnasta Ruotsissa	24
4.2 Yliopistojen varainhankinnan kehittyminen Englannissa	30
4.3 Yliopistojen varainhankinnan verotus Englannissa	41
4.4 USA on varainhankinnan edelläkävijämaa	42
5 YLIOPISTOJEN VARAINHANKINTA SUOMESSA	46
5.1 Oulun yliopisto	47
5.2 Eräät muut suomalaiset yliopistot	50
7 TUTKIMUS SUOMALAISTEN YLIOPISTOJEN VARAINHANKINNASTA	58
7.1 Tutkimuskysymykset	70
7.2 Haastattelututkimus	70
8 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHTEET	81
LIITTEET	92

1 JOHDANTO

Uusi yliopistolaki astui voimaan 1.1.2010. Sen myötä suomalaiset yliopistot ovat joutuneet organisoimaan omaa varainhankintaansa. Yliopistot ovat vastuussa omasta maksuvalmiudestaan ja vakavaraisuudestaan. Valtio rahoittaa edelleen yliopistoille säädetyt perustehtävät, mutta rahoitusrakenteen painopiste siirtyy yhä enemmän valtionbudjetista ulkopuoliseen rahoitukseen. Yliopistot voivat hankkia yksityiseltä sektorilta rahoitusta omaan pääomaansa, jonka tuottoa ne voivat käyttää yliopiston menojen kattamiseen. Valtio on luvannut sijoittaa oman vastineensa 2,5 – kertaisena kesäkuun 2011 loppuun mennessä saatujen yksityisten lahjoitusten päälle.

Yliopistot ovat lähteneet varainhankinnassaan täysin alkutekijöistä liikkeelle. Lisäksi maailmanlaajuinen talouden laskusuhdanne on tehnyt yliopistojen varainhankintatyöstä haasteellisempaa. Hallitus päättikin lokakuussa 2010 jatkaa vastinrahoitukseen oikeuttavaa aikaa puolella vuodella alkuperäisestä määräajasta, joka ulottui vuoden 2010 loppuun. Suomalaiset yliopistot saivat näin paremmat mahdollisuudet saavuttaa varainhankinnan tavoitteitaan.

Suomessa yliopistojen varainhankinta on uusi ja ainutlaatuinen asia, joten aiempaa kokemusta ja vertailutietoa ei ole saatavilla. Opinnäytetyön toimeksiantajan puolesta haluttiin vertailevaa tutkimusta eri yliopistojen kesken. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille vertailutietoa suomalaisten, sekä englantilaisten ja yhdysvaltalaisen yliopistojen varainhankinnan käytännöistä ja tuloksista. Vertailua tehdään myös ruotsalaisiin yliopistoihin.

Englantilaiset yliopistot ovat aloittaneet varainhankintansa ensimmäisinä Euroopassa. Perinteisillä englantilaisilla yliopistoilla, kuten Oxfordilla ja Cambridgella on varainhankinnasta jo paljonkin kokemusta, mutta nuoremmat yliopistot ovat aloittanut varainhankintansa vasta 2000 - luvun alkupuolella. USA on taas varainhankinnan edelläkävijämaa – heillä on siitä vuosisatojen perinne. USA:ssa tavallinen kansalainenkin lahjoittaa säännöllisesti hyväntekeväisyyteen ja varainhankintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella miten suomalaisten yliopistojen varainhankinta on lähtenyt liikkeelle ja millä aikavälillä tuloksia on odotettavissa. Tutkimustuloksia vertaillaan kansainvälisiin esimerkkeihin. Suomessa lahjoituskulttuuri on vasta syntymässä. Tarkoituksena on selvittää miksi varainhankintaan lahjoitetaan ja miten yliopistoa tulisi markkinoida uskottavasti lahjoittajille.

2 YLIOPISTOLAKIUUDISTUS: YLIOPISTOLAITOKSEN JA YLIOPISTOLAIN UUDISTAMINEN

Vuoden 2010 alussa voimaan tulleella yliopistolailalla säädetään yliopistojen tehtävistä, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä yliopistojen tutkimukseen ja opetukseen sekä opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Uusi laki tuo yliopistoille taloudellisen ja hallinnollisen autonomian. Yliopistojen päätehtävät, tutkimus ja opetus, pysyvät ennallaan. Valtio tulee turvaamaan yliopistojen perusrahoituksen, joka sidotaan indeksiin (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Suomessa on yliopistoja yhteensä 16. Ne ovat julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiölain mukaisia säätiöitä. Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun toiminnot yhdistettiin säätiölain mukaiseen Aalto – yliopistoon. Tampereen teknillinen yliopisto muuttui myös säätiömuotoiseksi. Kuopion ja Joensuun yliopistot yhdistyivät Itä – Suomen yliopistoksi ja Turun yliopisto ja kauppakorkeakoulu yhdistyivät Turun yliopistoksi. Uudistus valmisteltiin yhteistyössä yliopistojen ja sidosryhmien kanssa. Eduskunta hyväksyi uuden yliopistolain 16.6.2009. Uusi laki korvasi vuodelta 1997 olevan yliopistolain (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Yliopistouudistuksella pyritään parantamaan ja kehittämään yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on, että yliopistot pystyvät paremmin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, monipuolistamaan rahoituspohjaansa, kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta, tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan avainaloihinsa, vahvistamaan tutkimus – ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta ja vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistamiseen liittyvät lait ja asetukset: Yliopistolaki (558/2009), astui voimaan 1.1.2010, Voimaanpanolaki (559/2009), voimaan 1.8.2009, Valtioneuvoston asetus yliopistoista (770/2009), voimaan 1.1.2010, Opetusministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä, (771/2009), voimaan 1.1.2010 ja Valtioneuvoston asetus yliopistojen

toiminnassa perittävistä maksuista (1082/2009), astui voimaan 1.1.2010 (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi lakiuudistus tekee yliopistoista itsenäisiä oikeushenkilöitä. Yliopistot irtautuvat valtiosta ja niistä tulee oman valintansa mukaan joko julkisoikeudellisia yhteisöjä eli julkisoikeudellisia yliopistoja tai yksityisoikeudellisia säätiöitä eli säätiöyliopistoja. Näin yliopistojen autonomia vahvistuu. Lakiuudistus lisää yliopistojen omaa päätösvaltaa vähentämällä valtionhallinnon yliopistoihin kohdistuvaa ohjausta. Uudistuksen myötä yliopiston henkilöstö ei ole enää valtion palveluksessa. Virkasuhteet muuttuvat työsuhteiksi ja työnantajan neuvotteluoikeudet työehtosopimuksista siirtyvät yliopistoille. Yliopistot voivat harjoittaa itsenäistä henkilöstöpolitiikkaa, parantaa houkuttelevuuttansa työnantajana ja hakea näin ollen kilpailuetua rekrytoidakseen parhaita osaajia (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Lakiuudistuksen myötä yliopistot saavat paremmat edellytykset hyödyntää pääomatulojaan ja hankkia lisärahoitusta lahjoituksin sekä liiketoiminnallaan. Tämän tarkoituksena on helpottaa tutkimus – ja opetusresurssien kohdentamista ja yliopistojen profiloitumista vahvuksiensa mukaan. Näin toimintaedellytykset kansainvälisessä ympäristössä tulevat paranemaan. Myös yliopistoille tehtävät valtion finanssisijoitukset ovat mahdollisia (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Oikeushenkilöllisyys tuo yliopistoille täyden taloudellisen vastuun, mikä korostaa strategisen johtamisen merkitystä. Yliopistolakiuudistuksella pyritään vahvistamaan julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen hallitusten yhteiskuntasuhteita, vaikutusmahdollisuuksia ja talousosaamista. Yliopistojen hallintoa ja johtamista uudistetaan siten, että yliopistot pystyvät vastaamaan nykyistä itsenäisemmin ja paremmin uuden taloudellisen aseman tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Rehtorin asemaa ja yliopiston omaa akateemista päätöksentekoa vahvistetaan. Uudistuksen myötä yliopistojen hallituksissa ovat edelleen edustettuina yliopistoyhteisön jäsenet. Julkisoikeudellisen yliopiston hallituksen jäsenistä tulee olla vähintään 40 prosenttia yliopiston ulkopuolisia. Yliopistokollegio valitsee hallituksen jäsenet ja halutessaan collegio voi valita myös ulkopuolisten enemmistön hallitukseen. Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja valitaan yliopistoyhteisön ulkopuolelta (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Valtio tulee takaamaan jatkossakin kaikkien yliopistojen riittävän perusrahoituksen, jonka kehitys sidotaan kustannustason nousuun. Valtion perusrahoituksen lisäksi yliopistot saavat rahoitusta

nykyiseen tapaan julkisesta kilpailusta rahoituksesta. Yliopistot voivat lisäksi käyttää toimintaansa mahdollisesta yliopiston liiketoiminnasta, lahjoituksista ja pääomatuloista saatavaa varallisuutta (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Valtio pääomittaa yliopistojen riittävän maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja luottokelpoisuuden turvaamiseksi, koska valtio ei enää jatkossa ole vakavaraisuuden takaaja. Pääomittamiseen käytetään suoria rahasiirtoja, yliopistojen hallussa olevaa valtion irtainta omaisuutta sekä kiinteistöomaisuutta. Myös muut tahot valtion ohella ovat voineet osallistua uusien yliopistojen pääomittamiseen (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Käytännössä valtio on luvannut lahjoittaa kullekin suomalaiselle yliopistolle 2,5 – kertaisena sen summan, minkä yliopisto on itse kerännyt rahastoonsa yksityisiltä vuoden 2010 loppuun mennessä. 26.10.2010 julkaistun opetus – ja kulttuuriministeriön tiedotteen mukaan hallitus päätti kuitenkin jatkaa julkisoikeudellisten yliopistojen ja Aalto – yliopiston valtion vastinrahoitukseen oikeuttavaa varainkeruuaikaa kuudella kuukaudella 30.6.2011 saakka. Vuoden 2010 loppuun mennessä kerätyille lahjoituksille valtio maksaa vastinrahan alkuperäisen suunnitelman mukaan heti vuoden 2011 alussa (Hallitus selkeytti yliopistojen varainkeruuta, Opetus – ja kulttuuriministeriö, 2010, hakupäivä 26.10.2010.) Julkisyhteisöjen lahjoituksiin, kuten kuntien lahjoituksiin, valtio ei lahjoita vastinettaan.

Hallitus sitoutui vuoden 2007 lopussa Aalto - korkeakoulusäätiönä toimivan yliopiston perustamiseen. Muilla suomalaisilla yliopistoilla oli 30.9.2008 asti aikaa ilmoittaa halukkuudestaan toimia yksityisoikeudellisena säätiönä vuoden 2010 alusta lähtien. Tampereen teknillinen yliopisto ilmoitti ainoana halukkuudestaan. Tampereen teknillisen yliopiston esitys säätiömuodossa toimimisesta hyväksyttiin hallituksen talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa marraskuussa 2008 (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Aalto – korkeakoulusäätiön pääomaksi valtio on varautunut luovuttamaan vähintään 500 miljoonaa euroa sillä edellytyksellä, että muut rahoittajat osoittavat vähintään 200 miljoonaa euroa. Näin ollen säätiön alkupääoma on yli 50 miljoonaa euroa tuhatta kokopäiväopiskelijaa kohti. Vastaavasti valtion osuutena Tampereen teknillisen yliopiston säätiövarallisuuteen kohdennetaan yhteensä 125 miljoonaa euroa edellyttäen, että muut rahoittajat sitoutuvat vähintään 50 miljoonan euron sijoitukseen. Alkupääoma on 25 miljoonaa euroa tuhatta kokopäiväopiskelijaa kohti. Valtion osuudeksi muodostuu sama kuin Aalto - korkeakoulusäätiössä eli 5:2 säätiön koko peruspääomasta (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Valtion lupaamaa panostusta Aalto – yliopistolle ja Tampereen teknilliselle yliopistolle voi vain ihmetellä. Valtion panostus esimerkiksi Aalto – yliopiston yhtä opiskelijaa kohti on 50 000 euroa. Valtion lupaama tuki säätiömuotoisille yliopistoille on julkisoikeudellisten yliopistojen saamaan tukeen verrattuna aivan eri luokkaa. Ei ole ihme, että julkisoikeudelliset yliopistot ovat yleisesti kokeneet saaneensa eriarvoista kohtelua.

Julkisoikeudellisina laitoksina toimiville yliopistoille valtio varautuu yhteensä 150 miljoonan euron lisäpanostukseen siirtyvien erien lisäksi. Lisäksi yliopistojen nykyisissä taseissa oleva omaisuus luovutetaan yliopistoille. Tasapuolisen kohtelun turvaamiseksi valtio voi tehdä finanssisijoituksia myös kaikkiin julkisoikeudellisina laitoksina toimiviin yliopistoihin riippumatta siitä, saavatko ne yksityistä pääomaa (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Yliopistojen vakavaraisuuden turvaamisessa tullaan hyödyntämään myös yliopistojen käytössä olevia Senaatti – kiinteistöltä vuokrattuja toimitiloja. Tarkoitusta varten muodostetaan kiinteistöyhtiöitä, joiden osakkeista yliopistot saavat omistukseensa 2/3. Yliopistokiinteistöt yhtiöitetään kolmeen yliopistojen ja valtion omistamaan kiinteistöosakeyhtiöön, joista yksi kiinteistöyhtiö hallinnoi Helsingin yliopiston ja pääkaupunkiseudun muiden yliopistojen kiinteistöjä, toinen Aalto – korkeakoulusäätiön kiinteistöjä ja kolmas Suomen muiden yliopistojen kiinteistöjä (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

Opiskelijoiden asemaan lakiuudistuksella ei ole juurikaan vaikutusta. Yliopisto – opiskelijat nähdään jatkossakin täysivaltaisina yliopistoyhteisön jäseninä. Yliopisto – opiskelija on samalla yliopilaskunnan jäsen ja opiskelijoilla on edustus yliopistojen hallintoelimissä. Tutkinto – opetus säilyy maksuttomana, mutta lakiuudistus antaa kuitenkin kokeiluna mahdollisuuden periä lukukausimaksua erillisiin maisteriohjelmiin osallistuvilta EU/ETA – maiden ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta edellyttäen, että järjestelyyn sisältyy apurahaohjelma (Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, Opetusministeriö, hakupäivä 30.3.2010.)

3 MITÄ ON VARAINHANKINTA?

Varainhankinta on varojen keräystä jonkin asian tai syyn vuoksi (Mutz & Murray 2006, 13). Varainhankinta on toimintaa, jolla ei tavoitella taloudellista hyötyä. Toiminnan piirissä olevat ihmiset antavat oman työpanoksensa ainakin osittain vastikkeetta. Varainhankinta on toimintaa, jossa ihmiset pyrkivät toimimaan oman yhteisönsä puolesta (Miksi? – Kaikki lähtee toiminnasta, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Suomesta on yleisesti puhuttu yhdistysten luvattuna maana. Yhdistysrekisteriin on merkitty yli 130 000 erilaista seuraa, yhdistystä tai liittoa (Yhdistysrekisteri, Patentti - ja rekisterihallitus, hakupäivä 30.4.2010). Varainhankinnan parissa työskentelevät näiden lisäksi muut yleishyödylliset yhteisöt, kuten säätiöt, museot ja oppilaitokset. Kaikkia edellä mainittuja yhteisöjä yhdistävät määritelmät; vapaaehtoistyö, kolmas sektori ja kansalaistoiminta. Varainhankinta on toimintaa, jolla ei haeta taloudellista hyötyä (Miksi? – Kaikki lähtee toiminnasta, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Hyväntekeväisyys, englanniksi philanthropy, on toimintaa ja antamista, ja sen pyrkimyksenä on parantaa monen ihmisen elämää. Varainhankinnassa yksi selite hyväntekeväisyydelle on ”vapaaehtoista toimintaa yleiseksi hyväksi”, joka tarkoittaa siis jonkun rahallisesti tai ilman rahaa tekemää toimintaa jonkun toisen elämän parantamiseksi (Mutz ym. 2006, 12.) Hyväntekeväisyyttä harjoittava henkilö on taas hyväntekijä tai filantrooppi, englanniksi philanthropist. Hän lahjoittaa tai antaa hyväntekeväisyyteen. Bill Gates ja David Rockefeller ovat maailman tunnetuimpia hyväntekijöitä.

Vapaaehtoiset, englanniksi volunteers, ovat henkilöitä, jotka antavat vapaasti omaa aikaansa tehdäkseen palveluksen. Vapaaehtoistyöntekijä on henkilö, joka työskentelee ilman rahallista korvausta. Vapaaehtoistyöntekijät saavat muita etuja, kuten kykyä auttaa rakentamaan jotakin johon uskoo, oppia uusia taitoja, rakentamaan uusia suhteita ja paljon muuta (Mutz ym. 2006, 13.)

Vapaaehtoisissa on kolmannen sektorin ja kansalaistoiminnan vahvuus. Vapaaehtoisten käyttäminen antaa mahdollisuuden tavata mahdollisimman suuren joukon tukijoita kasvotusten. Palkattua työvoimaa käytettäessä viesti on usein kasvoton. Tukijoita lähestytään tällöin kirjeen tai vastaavan vetoimuksen kautta. Yleensä vain suurimmat tukijat pääsevät henkilökohtaisesti tapaa-

maan palkatun varainhankkijan. Vapaaehtoisten käytössä on myös se hyvä puoli, että heidän on helppo osoittaa tukijoille oma sitoutumisensa (Vapaaehtoiset, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Varainhankintaa pystytään harvoin rahoittamaan pelkästään itse toiminnasta perittävillä maksuilla, kuten jäsenmaksuilla, lipputuloilla tai palvelumaksuilla. Toiminnan jatkuminen edellyttää ulkopuolisen rahoituksen saamista. Suomessa yhteiskunnalla on ollut perinteisesti vahva rooli tämän kaltaisen toiminnan rahoittajana. 1970 - ja 1980 - luvuilla vallinneen suuntauksen mukaan pääosa ulkopuolisesta rahoituksesta tuli yhteiskunnalta eli kunnilta ja valtiolta. 1990 - luvun alun lama ja Suomen yhdentyminen Eurooppaan asetti julkisen talouden uuteen tilanteeseen. Kun yhteiskunta joutui tinkimään omista palveluistaan, ei kansalaistoiminnan rahoituksen kasvua voitu enää perustella. Nonprofit - organisaatiot eli yleishyödylliset organisaatiot joutuivat näin vuosikymmenien tauon jälkeen panostamaan jälleen omatoimiseen varainhankintaan (Miksi? – Kaikki lähtee toiminnasta, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Nonprofit - organisaatio on saanut nimensä siitä, että se ei tavoittele toiminnallaan voittoa. **Yleishyödyllinen organisaatio** on sen sujuva suomenkielinen ilmaisu. Nonprofit – organisaatioita on niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla (Vuokko 2004, 16.) Yleishyödyllisessä organisaatiossa pidetään tärkeänä missiota. Jotta organisaatio voi toteuttaa tavoitteitaan, vaaditaan panostuksia myös sidosryhmiltä. Mission toteuttamisen kannalta on välttämätöntä henkilöstön työpanosten lisäksi saada esimerkiksi tukijoiden lahjoituksia tai yhteistyökumppaneiden panostuksia (Vuokko 2004, 14.)

Yleishyödyllinen organisaatio ei tavoittele toiminnallaan voittoa, mutta sillä pitäisi silti olla taloudellisia tavoitteita. Yleishyödyllinen organisaatio käyttää mahdollisen ylijäämän eri tavalla kuin yksityisen sektorin voittoa tavoitteleva yritys. Yleishyödyllisen organisaation saadessa ylijäämää, sitä ei pyritä jakamaan omistajille. Ylijäämällä pyritään toteuttamaan organisaation missiota entistä paremmin (Vuokko 2004, 20 - 21.)

Varainhankinnan ei tule koskaan olla itse tarkoitus. Varainhankinta lähtee aidosta toiminnasta, ihanteesta sekä tavoitteista. Kaikilla on yhteisiä tavoitteita tai hankkeita, joita toteutetaan. Hankkeita, jotka eivät ole yksinomaan meitä itseämme varten. Varainhankinta antaa mahdollisuuden toteuttaa nämä hankkeet. Menestyksellisen varainhankinnan taustalla on aitoa toimintaa. Taustalla voi toimia järjestö, tapahtuma, museo, sairaala, oppilaitos tai yliopisto. Toiminta, jota sen taustalla olevat ihmiset ajavat pyyteettömästi. Toiminnan tarkoituksena on pyrkiä muuttamaan ympäröivää yhteisöä paremmaksi paikaksi elää. Toiminnan tavoitteet voivat liittyä terveyteen, ympäris-

töön, lasten harrastuksiin, sivistykseen, kulttuuriin tai tieteeseen (Miksi? – Kaikki lähtee toiminnasta, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

3.1 Yhteiskunnan neljä sektoria

Yhteiskunnassa on olemassa neljä sektoria: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen sektoriin kuuluvat yritykset, jotka ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita. Julkiseen sektoriin kuuluvat puolestaan valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä Ahvenanmaan maakunta. Julkishallinnolla on yritysten tavoin tarkkaan suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, mutta voittoa nämä organisaatiot eivät tavoittele. Julkisen sektorin merkitys on Suomessa suuri. Bruttokansantuotteesta jopa 50 % koostuu julkisesta sektorista. Kahdelle ensimmäiselle sektorille on tyypillistä, että niiden henkilöstö koostuu ainoastaan palkatusta henkilöstöstä. Kolmannella ja neljännellä sektorilla näin ei yleensä ole (Vuokko 2004, 15.)

Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, joiden organisaatio, päätöksenteko ja toimintatapa voivat esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan vuoksi olla epämuodollisempia kuin kahden ensimmäisen sektorin organisaatioiden. Kolmannen sektorin yhdistykset ja järjestöt eivät tavoittele taloudellista voittoa. Neljänteen sektoriin kuuluvat taas kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit eli ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät (Vuokko 2004, 15.)

Julkishallinnon toiminta maksetaan verovaroin, mutta vapaaehtoistyö rahoitetaan pääosin lahjoitusten ja palkattoman työn muodossa, jossain määrin kuitenkin julkisten varojen ja verojen kautta. Vapaaehtoissektori, jota Drucker kutsuu kolmanneksi sektoriksi, oli 1980 – luvulla Yhdysvaltojen nopeimmin kasvava sektori. Kolmanteen sektoriin osallistuu enemmän ihmisiä kuin yksityisille aloille ja julkishallintoon yhteensä. Vapaaehtoissektoriin kuuluvat esimerkiksi uskonnolliset yhteisöt, partiolaiset sekä ympäristönsuojeluryhmät, kuten Greenpeace. Vapaaehtoissektorin tekemä työ ei ole markkinatalouden eikä sen hintamekanismin mukaista, muttei myöskään verotukseen pohjautuvan julkishallinnon ja poliittisen järjestelmän mukaista (Gummesson 2004, 181.)

Amerikkalaisen mallin mukaan valtiolla on huomattavasti pienempi rooli yhteiskunnan palvelujen tarjoajana. Pohjoismaisessa mallissa valtio on hyvin vahvasti mukana yhteiskunnan jokaisella sektorilla, mutta tilanne on muuttumassa. Yleishyödyllinen toiminta on Suomessakin siirtynyt sellaisille aloille, joilla valtiolla on ollut perinteisesti vahva rooli (Vuokko 2004, 18.)

Yleishyödyllisten organisaatioiden toimintakenttä kattaa aloja, joilla on yritystoimintaa, mutta myös aloja, joilla toimii pelkkiä yleishyödyllisiä organisaatioita. Viime mainituista voidaan mainita esimerkiksi yliopistot, seurakunnat, sekä ympäristönsuojelu – ja humanitääriset järjestöt. Suomessa on myös aloja, jotka ovat yleishyödyllisten organisaatioiden hoidettavana, mutta ulkomailla nämä alat ovat kuitenkin voittoa tavoittelevien yritysten vastuulla (Vuokko 2004, 17 – 18.)

3.2 Strategian ja markkinoinnin suunnittelu varainhankinnassa

Varainhankinnan suunnitteluprosessiin kuuluu monia vaiheita. Tilanneanalyysissä kartoitetaan organisaation nykyinen tilanne. Ongelmien havaitseminen on suunnitteluprosessissa seuraavana vaiheena, jossa havainnoidaan mihin asioihin kannattaa puuttua. Tavoitteissa määritellään, missä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa, markkinoinnin strategiassa selvitetään millä organisaatio haluaa näyttää ja markkinoinnin suunnittelussa päätetään millä keinoilla organisaatiota markkinoidaan. Markkinoinnin budjetissa määritellään organisaation resurssit, aikatauluissa taas työnjakoa - kuka tekee mitäkin ja milloin. Suunnitteluprosessissa viimeisenä vaiheena ovat valvonta ja ohjaus, jossa määritellään miten organisaation tavoitteista huolehditaan (Vuokko 2004, 122 – 123.)

Varainhankintajärjestelmän rakentaminen yliopiston sisälle vie tyypillisesti muutamia vuosia. Varainhankinnan tulee läpäistä koko yliopisto, laitoksista tiedekuntiin ja suoraan rehtorin alaisuudessa työskentelevän tiimin tulisi koordinoita sitä. Varainhankintatiimin rakentaminen, sen osaamisen kehittäminen ja rahoituskohteiden suunnittelu ovat kertainvestointeina suuria. Englannissa hallitus vastasi haasteeseen myöntämällä yliopistoille erillisen tuen varainhankintatoiminnan kehittämiseen (Karjalainen 2009, hakupäivä 24.3.2010.) Myös Suomessa valtion tulisi tukea yliopistojen varainhankintatoimintaa. Varainhankintaa ei voi tehdä ilman riittävää panostusta.

Oulun yliopiston varainhankintakampanjan suojelija presidentti Martti Ahtisaari totesi yhdessä yliopiston tilaisuudessa, että Oulun yliopistolta puuttuu tarina. ”Keksikää Oulun yliopistolle tarina tai hissipuhe, jonka voi kertoa ensimmäisen ja viidennen kerroksen välissä” (Heikkilä 30.3.2010, haastattelu.) Tämä kuvaa hyvin sen, että yliopiston tukijoille pitää pystyä kertomaan lyhyt, ytimekäs ja kansantajuinen kertomus yliopistosta. Näin tavalliset ihmisetkin pystyvät tunnistamaan yliopiston päämäärän ja mission, sekä tajuamaan oman tarpeellisuuden yliopiston menestyksen tukijana.

Yleishyödyllinen organisaatio tarvitsee myös rahoitusstrategian. Rahan lähde on ilmeisesti suurin ero yleishyödyllisen sektorin ja liike - elämän sekä valtiovallan välillä. Liike - yritys saa rahaa myymällä asiakkailleen ja valtiovalta keräämällä veroja kansalaisilta. Nonprofit – organisaation on hankittava varoja lahjoittajiltaan. Organisaatio saa varansa ihmisiltä, jotka haluavat olla tuke-massa asiaa, mutta jotka eivät ole itse edunsaajia (Drucker 2008, 66.) Karjalaisen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan on erittäin tärkeää, että rahoituskohde valitaan yliopiston aloitteesta. Näin rahoittajalle tehdään selväksi, että rahaa voi antaa vain tiettyihin ohjelmiin tai pääoman kartutta-miseksi ja ilman muita reunaehtoja. Lahjoittajan täytyy näin ollen tietää lahjoittamispäätöstä teh-dessään, että rahalla ei osteta mitään eikä se ole sponsorointia jonkun tuotteen menekin edistä-miseksi.

Yleishyödyllinen organisaatio ei ole pelkästään palveluntuottaja. Se ei halua loppukäyttäjän ole- van pelkästään käyttäjä vaan tekijä. Palvelun tuottaminen on sen tapa saada aikaan muutos ih- misessä. Menestyvissä nonprofit – yhteisöissä uskottiin aiemmin, ettei markkinointia tarvita. On kuitenkin helpompaa myydä palveluja, kuin antaa niitä täysin ilmaiseksi. Yleensä ilmaisten palve- lujen tarjoajaan ei kuitenkaan luoteta. Siksi hyödyllisimpiäkin palveluja pitää markkinoida. Yleis- hyödyllisten palvelujen markkinointi on kuitenkin hyvin kaukana myymisestä. Enemmänkin on kysymys oman markkina - alueensa tuntemisesta - jota voi kutsua vaikka markkinatutkimukseksi - markkinoinnin segmentoinnista, niiden tarkastelemisesta vastaanottajan näkökulmasta (Drucker 2008, 63 - 64.)

Markkinoinnin lähtökohtana on suunnitelmien luominen. Mitä paremmin toiminnot on suunniteltu, sitä helpompaa niitä on ohjata. Henkilöstön tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat hei- dän tehtävänsä organisaatiossa. Myös aikataulujen tekeminen helpottaa organisaation kaikkia toimintoja. Tällöin organisaation viestintä helpottuu, koska sidosryhmille voidaan kertoa tarkat suunnitelmat. Suunnitelmat auttavat myös organisaation tarpeellisissa kehitystoimenpiteissä. Tulevaisuudessa voidaan tarvita uutta henkilöstöä tai jotain muuta, mitä organisaatiolla ei ole vielä käytössä. Tällaisiin tarpeisiin voidaan varautua suunnitelmien turvin (Vuokko 2004, 117 – 118.)

Druckerin (2008, 64) mukaan on tiedettävä mitä, kenelle ja milloin myydä. Vaikka yleishyödyllis- ten palvelujen markkinoinnissa käytetään samoja termejä ja samoja välineitäkin kuin liike- elämässä, nämä eroavat toisistaan, koska nonprofit – organisaatio myy aineettomia palveluja, jotain joka muutetaan asiakkaalle arvokkaaksi. Eihän sairaalassa olevaa potilasta tarvitse myydä.

Hänelle markkinoidaan palveluja, joilla häntä voidaan auttaa sairaalan vastaanotolla. Kyseessä on konsepti, ja konseptin myyminen eroaa tuotteen myymisestä.

Markkinointisuunnitelman tärkein tehtävä on olla organisaation mission mukainen. Suunnitelmasa tulee listata kaikki organisaation käytössä olevat resurssit ja mahdollisuudet, sekä miten niitä voidaan hyödyntää parhaiten. Aikataulut, työnjako sekä töiden organisointi tulee myös mainita suunnitelmassa. Hyvä suunnitelma sisältää menneisyyden ja tulevaisuuden (Vuokko 2004, 119.)

Yleishyödyllisen yhteisön palveluja ja markkinointia suunniteltaessa on tärkeää keskittyä vain niihin asioihin, joissa on pätevä. Sairaalan on esimerkiksi keskityttävä siihen, mitä se osaa. Sama pätee myös yliopistoihin. Humanistisia ja yleissivistäviä aineita opettavien yliopistojen heikkous on siinä, että ne luulevat pystyvänsä kaikkeen. Vähäisiä resursseja ei kannata sijoittaa sellaiseen, mistä ei saa tuloksia. Tämä on tehokkaan markkinoinnin yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Toisena tärkeänä tekijänä tulee tuntea asiakas. Ei – kaupallinen organisaatio tarvitse myös markkinatietoutta. Se tarvitsee markkinointisuunnitelman, jossa on tarkoin määritellyt päämäärät ja tavoitteet. Tarvitaan markkinointivastuuta eli asiakas tulee ottaa vakavasti. Ei niin, että ”tiedämme mikä on heille parasta”, vaan ”mitkä ovat heidän arvonsa ja kuinka tavoitamme ne” (Drucker 2008, 65.)

Varainhankinnan ensimmäinen asiakaspiiri on sen johtokunta. Nonprofit – organisaatiolle tarvitaan johtokunta, jonka jäsenet sekä lahjoittavat rahaa, että hankkivat sitä muualta. Johtokuntaan tarvitaan ihmisiä, jotka ovat innokkaita ja halukkaita laajempaan varainhankintaan näyttämällä esimerkkiä ja johtajuutta. Varainhankinnassa vedotaan sydämeen, mutta on vedottava myös aivoihin ja yritettävä jatkuvasti enemmän. Nonprofit – organisaation johtajan tuleekin miettiä tarkoin, kuinka toiminnan tuloksia määritellään ja miten niistä raportoidaan lahjoittajille näyttääkseen heille, että heidän rahoillaan saavutetaan tuloksia (Drucker 2008, 66 - 67.)

Lahjoittajia on myös koulutettava niin, että he huomaavat ja hyväksyvät saavutetut tulokset. Lahjoittaja ei välttämättä tiedä, mitä organisaatio pyrkii tekemään. Lahjoittajista on tulossa yhä valistuneempia. Tämän takia kannattajajoukko on rakennettava pitkän ajan kuluessa. Pitkäaikainen kannattajakunta tulisi luoda ihmisistä, jotka eivät lahjoita rahaa vain, koska heidän ovikelloaan soitetaan. He näkevät pikemminkin organisaation tukemisen itsensä toteuttamisena. Tämähän on varainhankinnan perimmäinen tavoite (Drucker 2008, 67 - 68.) Tukija tulee ottaa mukaan organisaation toimintaan. Tukijan ja organisaation välille muodostuu suhde, josta kumpikin osapuoli hyötyy.

Philip Kotler pitää Stanfordin yliopiston tavasta kerätä varoja entisiltä oppilailtaan ja muilta. Stanford on ottanut täysin markkinasuuntautuneen kannan; se on perustanut kehittämissosaston eri alumniryhmien johtajista. Jokainen ryhmä voidaan tavoittaa kustannustehokkaasti. Stanfordista valmistuneille lähetetään kaksi suoramarkkinointikirjettä, ennen kuin yliopisto luovuttaa. 25 – 75 dollaria lahjoittaneille lähetetään myöhemmin vielä 3 – 4 kirjettä, yli 75 dollaria lahjoittaneille soiteaan ja niin edelleen. Kehittämistoimet perustuvat markkinoiden segmentointiin ja mahdollisimman kustannustehokkaiden varainhankintakeinojen kehittämiseen. Stanford on tehnyt kokeiluja varainhankinnassaan. Siellä ei uskota, että kaikkiin sieltä valmistuneisiin voidaan vedota samalla tavalla. Erilaiset kokeilut eri kohderyhmissä toimivat paremmin. Stanfordissa löydettiin parhaat tavat keräämällä palautetta ja tutkimalla eri markkinat (Drucker 2008, 83.) Kustannustehokas varainhankinta sopii hyvin myös suomalaisten yliopistojen toimintaan. Kattavilla suunnitelmillä ja markkinoita tutkimalla voidaan päästä merkittäviin kustannussäästöihin.

Kotlerin mielestä markkinoinnin on vastattava ongelmaan, miten saadaan aikaan vastine, toivottu reaktio. Sopiva tarjous on muotoiltava ja lähetettävä sille ryhmälle, jolta vastinetta halutaan. Kotler kutsuu prosessia vastavuoroisuusajatteluksi. Olennaisena asiana pidetään missä muodossa lisäarvoa voidaan antaa toiselle osapuolelle, jotta saadaan lisäarvoa sille, mitä organisaatiomme haluaa? Kuluttajatutkimus on tärkeää prosessissa, jossa yritetään kohdistaa markkinointitoimet oikein (Drucker 2008, 83 – 84.) Tämän vastavuoroisuusajattelun toivoisi toimivan myös suomalaisessa yhteiskunnassa.

Markkinoinnilta odotetaan, että se kasvattaa organisaation tuotteen tunnettuutta ja asiakkaan luottamusta tuotetta kohtaan. Hyvän markkinointiohjelman avulla kasvatetaan yleisön tietoisuutta ja luottamusta tai sitoutumista. Ensin on otettava selvää, mitä asiakkaat todella pitävät arvokkaina ja tärkeinä ja vasta sitten tiedotettava. Niinpä yleishyödyllisiltä organisaatioilta, jotka eivät markkinoi, vie luultavasti viidestä kymmeneen vuotta aikaa kehittää tehokkaat markkinointimenetelmät ja -ohjelmat, vaikka ne kuinka ponnistelevat tuloksia saavuttaakseen. Monet organisaatiot luopuvat markkinoinnista vuoden tai kahden jälkeen, erityisesti jos tulokset ovat niin hyviä, että ne luulevat jo vakiinnuttaneensa asemansa. Markkinointi vie 5 – 10 vuotta aikaa, koska markkinointiin tarvitaan koko henkilökunnan tuki: tavoitellaan samaa päämäärää, joka on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan palveleminen (Drucker 2008, 88 – 90.) Suomalaisten yliopistojen tulisi alusta alkaen kiinnittää huomiota varainhankinnan markkinoinnin suunnitteluun. Markkinointiin tulee panostaa alusta alkaen kunnolla, jotta tuloksiakin voidaan odottaa lähivuosina.

3.3 Varainhankinta on suhdemarkkinointia

Varainhankintapiireillä on olemassa vanha sanonta: ”People don’t give to causes. People give to people with causes” eli ihmiset eivät anna syiden tai asioiden takia, vaan ihmiset antavat ihmisille, joilla on asia, jonka vuoksi he pyytävät apua (Mutz ym. 2006, 9). Ihmiset eivät siis lahjoita kampanjoille, ohjelmille, projekteille tai rakennettaville rakennuksille. He lahjoittavat, koska kokevat myötätuntoa ihmisiä kohtaan, joille organisaatio tarjoaa palvelujaan, auttaakseen ihmisiä, joita palvelullaan ohjelman tai projektin avulla, tai tukeakseen rakennuksessa tapahtuvaa toimintaa. Usein ihmiset lahjoittavat henkilöille, jotka pyytävät. Lahjoittajat kunnioittavat henkilöitä, jotka pyytävät lahjoitusta. He uskovat tähän varainhankintaan niin paljon, että noudattavat tämän pyyntöä (Principled Fundraising 101, Neal, hakupäivä 15.10.2010.)

Varainhankinnassa ovat tärkeällä sijalla suhteet. Varainhankkijan tulee rakentaa suhteita hyväntekijöiden kanssa. Lahjoittajien ja ihmisiä auttavan organisaation välillä ja lahjoittajien ja varainhankkijoiden välillä tulee olla luottamukselliset ja hyvät suhteet. Varsinkin suurlahjoittajilla tulisi olla hyvät yhteydet ja kontaktit tuettavaan organisaatioon, jotta kumpikin osapuoli hyötyy lahjoituksista. Lahjoittajalla tulisi olla aito kiinnostus organisaatiota kohtaan ja yhtenäinen näkemys organisaation tehtävästä ja päämäärästä (Principled Fundraising 101, Neal, hakupäivä 15.10.2010.)

Suhdemarkkinoinnin, englanniksi Relationship Marketing, perustana on selkeä käsitys yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta. Suhdemarkkinoinnissa kyse on näkökulmasta siihen, miten asiakkaille luodaan arvoa ja millainen yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on. Suhdemarkkinointi on siis ensisijaisesti näkökulma yrityksen, asiakkaiden ja muiden osapuolten välisiin suhteisiin, ja sillä on vaikutusta siihen, kuinka liiketoiminta kehittyy ja miten asiakkaita hallitaan. (Grönroos 2009, 70.)

Gummesson korostaa muutamia suhdenäkökulman keskeisiä piirteitä toteamalla, että suhdemarkkinointi tarkoittaa suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia, joka kuuluu osana myyntiorganisaation, markkinoiden ja yhteiskunnan muodostaman verkoston kokonaisjohtamiseen. Sen pyrkimyksenä ovat pitkäaikaiset, kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet yksittäisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kaikki osapuolet luovat näin arvoa yhdessä (Grönroos 2009, 70.)

Näkökulman mukaan markkinointia pidetään asiakassuhteiden hallintana ja myös toimittajiin, jakelijoihin, verkostokumppaneihin, rahoituslaitoksiin ja muihin osapuoliin ylläpidettävien suhteiden hallintana. Suhdemarkkinoinnissa tarvitaan myös työkaluja, toimintoja ja prosesseja, jotka tukevat ja helpottavat asiakassuhteiden hallintaa. Monet näistä ovat perinteisiä ulkoisen markkinoinnin työkaluja, joita ovat esimerkiksi mainonta, suoramainonta, muut markkinointiviestinnälliset toimenpiteet sekä hinta (Grönroos 2009, 70.)

Vapaaehtoisorganisaatioiden hallituksella tai johtokunnalla on erityinen rooli, koska se toimii varojenkeruun käynnistävänä voimana. Rooli on erilainen kuin kaupallisen yrityksen tai julkishallinnon elimen hallituksella tai johtokunnalla. Yhtenä tärkeänä osatehtävänä on suhteiden solmiminen lahjoittajiin, mistä voidaan käyttää nimitystä rahoituksen kehittäminen. Kehittäminen on henkilökohtaisempaa ja pitkäjänteisempää toimintaa kuin varojen keruu. On vaalittava pitkäaikaisia suhteita koko hankkeen ajan eikä haalittava vain kertalahjoituksia. Yhtenä keinona tämän varmistamiseksi on ottaa lahjoittaja mukaan organisaation työhön (Gummesson 2004, 181.) Dudley Hafner, American Heart Associationin johtajan mukaan veronmaksaja ei ajattele osallistuvansa hyvinvointihankkeeseen. Jos hän kuitenkin osallistuu esimerkiksi Pelastusarmeijan tai kotisairaanhoidotoimintaan, hän on siinä mukana. Näin hän on siinä osallisena niin henkisesti kuin rahallisesti. Sillä on siis vaikutusta (Drucker 2008, 94.)

Varainhankinnassa menestyvän organisaation takaa löytyy aina ihminen. Ihminen, joka on valmis laittamaan oman persoonansa peliin edustamansa asian, organisaation tai järjestön hyväksi. Varainhankkija työskentelee aina todellisten ihmisten kanssa. Tukijoita lähestytään ihmisinä, joilla voi olla oma näkemys ja mahdollisesti omakohtaisia kokemuksia keräyksen kohteesta. Tukijoita lähestytään heidän oman ajattelunsa tasolla ja heille esitetään vetoava, mutta rehellinen pyyntö, joka herättää heidän tarpeensa auttaa. Menestyvän varainhankkijan tuleekin aika ajoin tavata tukijoitaan henkilökohtaisesti. Tukijoita voidaan kutsua tutustumaan hankkeen etenemiseen ja tapaamaan sekä hankkeen toteuttajia, että avunsaajia. Samalla varainhankkija kuulee tukijoidensa palautetta ja toiveita, sekä oppii ymmärtämään mikä heihin vetoaa ja mikä heidät saa tekemään lahjoituksen (Varainhankinta on ihmisten toimintaa ihmisten parissa, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Gummessonin (2004, 30 – 31) ensimmäinen liike - elämästä oppima asia oli, että täytyy olla hyviä kontakteja ja että myös vaikutusvaltaisista sukulaisista ja oikeisiin kerhoihin kuulumisesta voi olla hyötyä. Kauppoja tekivät toisensa tuntevat ihmiset, ja sen jälkeen myyjä kestiti ostajaa. Yksilöinä voimme solmia vapaaehtoisesti suhteita liittymällä eri järjestöihin. Esimerkiksi Rotaryklubeihin

kuuluu monien eri alojen ihmisiä. Klubissa jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, ja vaikka kaupan käynti järjestön kautta on kiellettyä, jäsenten välille muodostuvat pitkäaikaiset ystävyysuhteet helpottavat myös liikesuhteita.

Suhdemarkkinoinnissa korostetaan uskollisuutta ja etenkin asiakasuskollisuutta. ”Uskollisuusportaiden” alimmalla askelmalla on yhteydenotto mahdolliseen asiakkaaseen (prospektiin). Asiakkaasta toivotaan tulevan seuraavan askelman asiakas. Kanta - asiakkaat ovat toistuvasti ostavia asiakkaita, joiden kanssa kehitetään pitkäaikaisia suhteita. Seuraavissa vaiheissa vakioasiakkaita tulee yrityksen ja sen tuotteiden vahvoja tukijoita ja loppuvaiheessa yrityksen puolestapuhujia (Gummesson 1998, 36.)

Vain hankkeeseen uskova, sitoutunut ja motivoitunut varainhankkija voi onnistua. Mahdolliset tukijat havainnoivatkin ensimmäiseksi varainhankkijan sitoutumisen astetta. Tämän takia on oleellisen tärkeää panostaa varainhankintahenkilöstön koulutukseen alusta lähtien. Onnistuneen varainhankinnan perustana on täydellinen rehellisyys niin hanketta, itseä kuin tukijoita kohtaan. Tukijat antavat varojaan varainhankkijoiden käyttöön ilman, että saavat välitöntä vastiketta sijoitukselleen. Tukijat luottavat siihen, että varat välitetään sovittuun käyttöön ja huolehditaan siitä, että tukijoiden lahjoituksista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Tukijoiden rohkaiseminen samaistumaan yhteisöön ja tuntemaan olevansa osa sitä, on toiminnan kannalta myös ensiarvoisen tärkeää (Sitoutuminen, Varainhankintakurssi, hakupäivä 30.4.2010.)

Asiakasviestinnän parantaminen suunnitellun markkinointiviestinnän keinoin on olennainen osa suhdemarkkinointia, mutta vuorovaikutuksen edellytyksiin ja jokapäiväiseen hoitamiseen liittyvien toimenpiteiden hallinta voi olla huomattavasti tärkeämpää. Suhdemarkkinointifilosofian perustana ovat yhteistyö ja luottamukseen perustuva suhde asiakkaiden ja muiden verkostokumppaneiden sekä sidosryhmien kanssa. Asiakkaita ei pidetä vastustajina ja yhteistyö tulee yrityksen sisällä erikoistumisen ja työnjaon sijasta. Markkinointi on markkinalähtöistä johtamista, jossa osalliset markkinoijat sijoittuvat joka puolelle organisaatiota eikä vain asiantuntijoiden miehittämään osastoon (Grönroos 2009, 71.)

3.4 Lahjoittamisen motiiveista

Yksi tärkeimmistä hyväntekeväisyyden muodoista on rahalahjoitusten tekeminen yleishyödylliseen toimintaan. Lahjoituksia tehdään hyvin erilaisista syistä. Yksi tärkeimmistä syistä lienee

epäitsekäs toiminta muiden auttamiseksi (Hyväntekeväisyyden ja varainhankinnan taloustiedettä, Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.) Ihmiset lahjoittavat varainhankintaan monesti kiitollisuudenvetäessä vaikka yliopistolle, jossa he itse tai heidän omaiset ovat joskus opiskelleet. Toisaalta ihmiset lahjoittavat, koska voivat tuntea syyllisyyttä siitä, että ovat itse vauraampia, terveempiä tai parempiosaisia kuin muut. Jotkut ihmiset lahjoittavat siitä saatavan julkisuuden ja tunnustamisen takia. Joillakin lahjoittaminen voi olla taas suvun perinne, että on tärkeää lahjoittaa (Principled Fundraising 101, Neal, hakupäivä 15.10.2010.)

Lahjoittamisen perusteina voivat olla myös yhteisen hyvän tavoittelu, lahjoittamisen positiiviset psykologiset vaikutukset lahjoittajalle itselleen, yhteyden luominen lahjoituksen kohteeseen, sekä tilaisuus tulla nähdyksi vastuunkantajana ja oman yhteisön edistäjänä (Hyytinen 2010, hakupäivä 12.10.2010.)

Karjalaisen (2009, hakupäivä 24.3.2010) mukaan yliopistojen kannattaa panostaa työskentelyyn yksittäisten ihmisten kanssa, jos ne haluavat lisätä filantrooppista tuloaan. Lahjoituksia tekevästä yksityishenkilöistä suurin osa on **yliopiston entisiä opiskelijoita, alumneja**. Alumnit kokevat saaneensa yliopistoltaan jotain niin merkittävää elämäänsä, että he haluavat myös antaa jotain takaisin. Loput lahjoittajista ovat vastuullisia yksilöitä, jotka pitävät yliopiston roolia tärkeänä yhteisössä, jonka tarpeita se palvelee.

Yliopistojen kansainvälinen menestys on yhteydessä niiden kykyyn hankkia filantrooppista tuloa, lahjoituksia. Kansainvälisten tutkimusten mukaan suurin osa lahjoituksista tulee yksityishenkilöiltä. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat säätiöt ja rahastot. Kolmantena ryhmänä tulevat yritykset, joiden osuus koko lahjoitustulosta on noin 10 - 15 prosenttia (Karjalainen 2009, hakupäivä 24.3.2010.)

3.5 Lahjoittamisen muotoja

Lahjoittamisen muotoja on useita. **Lead Gift** tai **Leadership Gift** on kampanjan tärkein ja yleensä suurin yksittäinen lahjoitus, jonka tekee varainhankintakampanjan alussa yksityinen henkilö, pieni ryhmä ihmisiä tai vaikka rahasto. Lead Gift on erityisen suuri ja merkittävä lahjoitus, jotta muut lahjoittajat voisivat seurata esimerkkiä. Tällaisen lahjoituksen tarkoituksena on todistaa hankkeen laatua yleisölle ja toisaalta rahoittaa hanketta (Mutz ym. 2006, 13.)

Major Gift eli suurlahjoitus on taas merkittävä lahjoitus, jonka lahjoittaja voi kohdentaa haluaansa kohteeseen, kuten tiettyyn tutkimusohjelmaan, kampanjan käynnistämiseen tai vaikka yliopiston uuden tiedekunnan rahoittamiseen (Mutz ym. 2006, 13.) Yliopisto voi palkita lahjoittajaa niin, että uusi tiedekunta voidaan nimetä suurlahjoittajan nimen mukaan. Riippuu paljon varainhankintakampanjan laajuudesta ja euromääräisestä tavoitteesta, mikä lahjoitus luokitellaan suurlahjoitukseksi.

General Gift tai **Annual Gift** on yksittäisen lahjoittajan esimerkiksi yliopiston toimintamenoihin tai rahastoon osoitettu lahjoitus (Mutz ym. 2006, 13). Tällaisen lahjoitusmuodon tyypillinen lahjoittaja on yleensä yliopiston entinen opiskelija eli alumni. Alumni lahjoitussummat ovat yleensä pieniä, mutta heitä on paljon. Varainhankinnan edelläkävijämaissa Yhdysvalloissa ja Englannissa alumnit ovat lahjoittajaryhmänä merkittävässä roolissa yliopistojen varainhankinnassa. Suomessa alumneja ollaan vasta lähestymässä, joten tilanne on hyvin toisenlainen. Aiheesta kerrotaan tarkemmin myöhemmin opinnäytetyössä.

Muita merkittäviä lahjoittamisen muotoja ovat esimerkiksi perintö – ja testamenttilahjoitukset. Yliopistojen vertailuissa tuodaan esille lisää lahjoittamisen muotoja ja yliopistojen käyttämiä keräysmenetelmiä.

Yliopistoilla tai muilla varainhankintaa harjoittavilla organisaatioilla voi olla lahja - tai lahjoitus – klubeja, joissa lahjoittajat luokitellaan lahjoitusten tason mukaan. Amerikkalaisen yleishyödyllisen organisaation 3 miljoonan dollarin vuosittainen toimintamenoihin perustuva (Annual Gift) keräys lahjoittajilta saattaa koostua tuhansista eri tason lahjoittajista. Kampanjaan 500 dollaria lahjoittavat luokitellaan ystäviksi (Friend), 1000 – 2499 dollaria lahjoittavia avustajiksi (Contributor), 2499 – 4999 dollaria lahjoittavia osakkaiksi tai yhteistyökumppaneiksi (Partner), 5000 – 9999 dollaria lahjoittaneita hyväntekijöiksi (Benefactor), 10 000 – 24 999 dollaria lahjoittaneita johtajiksi (Leader) ja yli 25 000 dollaria lahjoittaneita edelläkävijöiksi (Visionary) (The Best of Building Relationships, Neal, hakupäivä 13.10.2010.)

Suhdemarkkinoinnin asiakasuskollisuuden portailla luokitellaan asiakkaita hieman samaan tapaan kuin varainhankintaa harjoittavien organisaatioiden lahjoitusklubien luokituksessa. Kahdella alimmaisella portaalla luodaan ja toisen ja kuudennen portaan välillä kehitetään asiakassuhdetta. Portaiden ensimmäisellä tasolla asiakas on epäilty tai epäileväinen (Suspect). Asiakas ei ole vielä sitoutunut tai ei tunne kuuluvansa organisaatioon, mutta toimii kampanjassa luokituksen mukaan ystäväenä. Toisella asiakasuskollisuuden portaalla asiakas tai lahjoittaja luokitellaan mahdolliseksi

asiakkaaksi (Prospect), jolloin hän on kiinnostunut tuotteesta, yrityksestä tai organisaation toiminnasta. Lahjoittajaluokituksen mukaan tällainen asiakas tai lahjoittaja on siis avustaja.

Kolmannella portaalla henkilöstä on tullut asiakas (Customer), joka ostaa tuotteen tai palvelun. Lahjoittajaluokituksen mukaan tällainen asiakas on organisaation osakas tai yhteistyökumppani. Neljännellä portaalla henkilöstä on tullut uskollinen asiakas (Client), joka toistuvasti ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Lahjoittajaluokituksen mukaan tällainen asiakas tai lahjoittaja on hyväntekijä. Viidennellä asiakasuskollisuuden portaalla asiakkaasta on tullut kannattaja tai tukija (Supporter), joka omaa vahvan uskollisuuden tuotetta, yritystä tai organisaatiota kohtaan. Tällaisen tason lahjoittajaa kutsutaan johtajaksi, joka omalla esimerkillään tuo lahjoituksia organisaation varainhankintaan.

Ylimmällä portaalla asiakkaasta on tullut yrityksen tai organisaation puolestapuhuja (Advocate). Hän on niin innostunut tuotteesta tai palvelusta, että hän markkinoi sitä myös muille. Tämän tason lahjoittajia kutsutaan edelläkävijöiksi. Heidät voisi hyvin rinnastaa yliopistojen varainhankinnan valtuuskunnan jäseniksi, jotka omilla lahjoituksillaan ja toiminnallaan saavat muita ihmisiä lahjoittamaan. Amerikassa on tyypillistä, että valtuuskunnan jäsenet lahjoittavat tietyn osan palkastaan joka vuosi organisaationsa varainhankintaan.

Eri tasoilla lahjoittajia voidaan muistaa ja kiittää eri tavoilla. Museot voivat antaa alennuksia lahjavaramyymälässään, toinen organisaatio voi antaa kyniä, t - paitoja tai pääsylippuja tapahtumiin (The Best of Building Relationships, Neal, hakupäivä 13.10.2010.) Yliopisto voi muistaa lahjoittajaan kunniakirjalla, mitalilla, illalliskutsuilla, julkisuudella tai kirjastonsa nimeämisellä lahjoittajan lahjoitustason mukaan.

4 YLIOPISTOJEN VARAINHANKINTA MUUALLA

4.1 Vertailevia tilastoja yliopistojen varainhankinnasta Ruotsissa

Vuonna 1994 kaksi ruotsalaista yliopistoa, teknillinen korkeakoulu Chalmers Göteborgissa ja Jönköpingin yliopisto siirrettiin säätiömuotoon. Myös Kuninkaallisen teknillisen korkeakoulun KTH:n säätiöittämistä selvitettiin tuolloin. Ruotsin valtio nimittää enemmistön säätiön hallituksen jäsenistä, minkä lisäksi professoreilla ja opiskelijoilla on edustus hallituksessa. Tukholman kauppar korkeakoulu on yksityinen yliopisto, jonka tuloista vain noin kymmenen prosenttia tulee Ruotsin valtiolta. Yliopisto on useilla tutkimusaloilla maailman huippua ja linkki elinkeinoelämään on tiivis. Yliopiston hallituksen puheenjohtaja on valtion nimittämä. Enemmistön hallituksen jäsenistä nimittää Tukholman kauppar korkeakouluyhdistys, minkä lisäksi Tukholman kaupungilla, professoreilla ja opiskelijoilla on edustus hallituksessa. Koulun rehtori kuuluu myös hallitukseen (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, Opetusministeriö 2007, hakupäivä 30.3.2010.)

Ruotsin opetusministeri kutsui huhtikuussa 2006 Riksbankens jubileumsfondin toimitusjohtaja Dan Brändströmin selvittämään yliopistojen ja korkeakoulujen resurssien jakoa ja ohjausta. Toimeksiantoon kuului muun ohella tehdä ehdotuksia tutkimuksen ja tutkijakoulutuksen laadun edistämiseksi, pitkäjänteisen omaehtoisen toiminnan kehittämiseksi sekä profiloinnin ja yhteistyön vahvistamiseksi (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, Opetusministeriö 2007, hakupäivä 30.3.2010.)

Ruotsissa on 49 yliopistoa, joista 36 on valtiollisia. Valtiollisilla yliopistoilla on valtiollinen pääjohtaja. Loput 13 yliopistoa ovat yksityisiä, joilla on yksityinen pääjohtaja. Kaksi kolmasosa yliopistoista antoivat positiivisen taloudellisen tuloksen vuonna 2008. Lundin yliopistolle ja Karolinska Institutille kertyi valtaosa yliopistoille kertyneestä talouden ylijäämästä, joka oli kokonaisuudessaan 624 miljoona kruunua. Ruotsalaisilla yliopistoilla oli hyvin kapasiteettia lisätä opiskelijamääriä vuonna 2009 (Universitet och Högskolor, Högsskoleverkets årsrapport 2009, hakupäivä 15.5.2010.)

Ruotsalaisista yliopistoista vertailuun otettiin mukaan kolme yliopistoa: Chalmersin yliopisto Göteborgista, Karolinska Institut Tukholmasta ja Lundin yliopisto Lundista, Skånesta. Vertailussa on

tarkoitus selvittää miten ruotsalaisten yliopistojen rahoitus on kehittynyt viime vuosina ja mihin suuntaan.

Chalmersin teknillinen korkeakoulu on yksityinen ruotsalainen yliopisto, joka sijaitsee Göteborgissa. Chalmersin teknillinen korkeakoulu on säätiö, joka ylläpitää osakeyhtiötä (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, Opetusministeriö 2007, hakupäivä 30.3.2010). Se on Ruotsin ainoa henkilön nimen mukaan perustettu korkeakoulu. Tämä ”teollisuus – koulu” perustettiin Göteborgissa vuonna 1829 nimellä Chalmersska Slöjdskolan. Koulu rahoitettiin täysin William Chalmersin (1748 – 1811) myöntämän testamentin turvin. Chalmers toimi aikoinaan Swedish East India Companyn johtajana (Chalmers historia, Chalmers tekniska högskola, hakupäivä 15.5.2010.)

Chalmersin teknillisessä korkeakoulussa opiskelijamäärät ovat pysyneet lähes ennallaan vuosien 2005 – 2008 aikana opiskelijamäärän ollen noin 10 000 opiskelijaa. Vuonna 2009 Chalmersissa opiskeli keskimäärin 11 000 opiskelijaa, joten kasvua edellisestä vuodesta lähes 1000 opiskelijaa. Yliopiston opiskelijoista lähes kaksi kolmasosaa on miehiä. Yliopistossa työskenteli vuonna 2009 noin 2300 työntekijää, josta opettajien ja tutkijoiden osuus oli lähes 1600 henkilöä. Vuonna 2000 yliopistolla työskenteli lähes 2500 työntekijää, joista opettajien ja tutkijoiden osuus on vuoden 2009 tasolla (Chalmers document repository, Chalmers i siffror, hakupäivä 15.5.2010.)

Chalmersin teknillisen korkeakoulun tulot ovat kasvaneet merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2000 yliopiston kokonaistulot olivat noin 1900 miljoonaa, josta peruskoulutuksen osuus oli noin 630 miljoonaa ja tutkimuksen ja jatkokoulutuksen osuus noin 1270 miljoonaa kruunua. Tulot ovat kehittyneet nousujohteisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2009 tulojen nousu oli nopeampaa edellisiin vuosiin verrattuna, kokonaistulojen ollessa lähes 2700 miljoonaa kruunua. Kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli reilut 300 miljoonaa kruunua. Vuonna 2009 peruskoulutuksen osuus kokonaistuloista oli yli 910 miljoonaa ja tutkimuksen ja jatkokoulutuksen osuus 1760 miljoonaa kruunua. (Chalmers document repository, Chalmers i siffror, hakupäivä 15.5.2010.)

Peruskoulutuksesta maksettiin valtion määrärahan turvin 87 % vuosien 2005 - 2008 aikana, ulkoisten tulonlähteiden osuuden ollessa 13 %. Vuonna 2009 määrärahan osuus oli 89 % ja ulkoisten tulonlähteiden 11 %. Tutkimus ja jatkokoulutuksesta rahoitetaan määrärahan turvin 30 % ja ulkoisten tulonlähteiden avulla 70 %. Suhteet ovat säilyneet ennallaan viiden viime vuoden aikana (Chalmers document repository, Chalmers i siffror, hakupäivä 15.5.2010.)

Vuonna 2009 yliopiston 2607 miljoonan kruunun kokonaisrahoituksesta 1333 miljoonaa (51 %) tuli valtion määrärahasta, 560 miljoonaa (21,5 %) muilta valtiollisilta rahoittajilta - ja avustuksista, 311 miljoonaa (12 %) avustuksina ja rahoituksena yrityksiltä, 96 miljoonaa (3,7 %) julkisilta säätiöiltä, 126 miljoonaa (4,8 %) EU – avustuksina, 83 miljoonaa (3,2 %) Chalmersin teknisen korkeakoulun säätiöltä ja muuta rahoitusta 98 miljoonaa kruunua (3,8 %) (Chalmers årsredovisning 2009, Chalmers universitet, hakupäivä 15.5.2010).

Vuonna 2008 yliopiston kokonaisrahoitus oli 2305 miljoonaa kruunua, josta 1190 miljoonaa kruunua (51,6 %) tuli valtion määrärahasta, 489 miljoonaa (21,2 %) muilta valtiollisilta rahoittajilta – ja avustuksista, 273 miljoonaa (11,8 %) yrityksiltä, 77 miljoonaa (3,3 %) julkisilta säätiöiltä, 102 miljoonaa (4,4 %) EU:lta, 92 miljoonaa (4 %) Chalmersin teknisen korkeakoulun säätiöltä ja 82 miljoonaa kruunua (3,6 %) muuta rahoitusta (Chalmers årsredovisning 2009, Chalmers universitet, hakupäivä 15.5.2010).

Vuonna 2007 Chalmersin yliopiston kokonaisrahoitus oli 2173 miljoonaa kruunua, josta 1121 miljoonaa (51,6 %) tuli valtion määrärahasta, 435 miljoonaa (20 %) muilta valtiollisilta rahoittajilta – ja avustuksista, 242 miljoonaa (11,1 %) yrityksiltä, 104 miljoonaa (4,8 %) julkisilta säätiöiltä, 98 miljoonaa (4,5 %) EU:lta, 85 miljoonaa (3,9 %) Chalmersin teknisen korkeakoulun säätiöltä ja muusta rahoituksesta 88 miljoonaa kruunua (4 %) (Chalmers årsredovisning 2009, Chalmers universitet, hakupäivä 15.5.2010).

Vuonna 2006 yliopiston kokonaisrahoitus oli 2136 miljoonaa kruunua, josta 1085 miljoonaa (50,8 %) tuli valtion määrärahasta, 400 miljoonaa (18,7 %) muilta valtiollisilta rahoittajilta – ja avustuksista, 246 miljoonaa (11,5 %) yrityksiltä, 98 miljoonaa (4,6 %) julkisilta säätiöiltä, 93 miljoonaa (4,4 %) EU:lta, 120 miljoonaa (5,6 %) Chalmersin teknisen korkeakoulun säätiöltä ja 94 miljoonaa kruunua (4,4 %) muusta rahoituksesta (Chalmers årsredovisning 2009, Chalmers universitet, hakupäivä 15.5.2010).

Chalmersin teknillisen korkeakoulun tulos ennen rahoituseriä on kehittynyt positiivisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2000 – 2005 aikana korkeakoulu on tehnyt tappiota. Vuoden 2000 tulos oli 83 miljoonaa kruunua tappiollinen, mutta vuonna 2005 tappio oli enää 10 miljoonaa kruunua. Vuonna 2006 korkeakoulu teki voittoa 29 miljoonaa, 2007 vuonna 87 miljoonaa, 2008 46 miljoonaa ja vuonna 2009 130 miljoonaa kruunua. **Chalmersin vapaa oma pääoma on kasvanut huomattavasti viimeisen viiden vuoden aikana.** Vuonna 2005 omaa pääomaa oli 21 miljoonaa kruunua, mutta vuonna 2009 jo 315 miljoonaa kruunua (Chalmers document repository, Chalmers i siffror, hakupäivä 15.5.2010.)

Karolinska Institutet on valtiollinen yliopisto, joka sijaitsee Tukholmassa, Ruotsissa. Yliopisto on perustettu vuonna 1810 Ruotsin silloisen kuninkaan Karl XIII:n toimesta. Yliopiston perustajana voidaan pitää Jöns Jacob Berzeliusta, joka on yksi Ruotsin kaikkien aikojen merkittävimmistä tutkijoista. Karolinska Institutet on johtavia lääketieteen – alan yliopistoja maailmassa ja yksi Euroopan suurimmista. Kuluvan vuoden aikana yliopisto täyttää 200 vuotta (1800 – talet: Från Karl XIII till Alfred Nobel Karolinska Institutet 200 år, Karolinska Institutet 2010, hakupäivä 17.5.2010.) Karolinska Institutet on Ruotsin ainoa yliopisto, joka on erikoistunut lääketieteeseen, ja toimii maan lääketieteen koulutuksen ja tutkimuksen keskuspaikkana (Karolinska Institutet In Brief 2009 - 2010, hakupäivä 17.5.2010.)

Karolinska Institutetissa opiskeli vuonna 2009 lähes 5600 opiskelijaa, jossa on kasvua edelliseen vuoteen verrattuna lähes 300 opiskelijaa. Vuonna 2000 opiskelijamäärä yliopistossa oli noin 4700 opiskelijaa, joten viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvua on tapahtunut merkittävästi (Universitet & Högskolor, Högskoleverket årsrapport 2009, hakupäivä 17.5.2010.) Yliopiston opiskelijoista kolme neljäsosaa on naisia. Yliopistossa on lähes 3900 työntekijää, joiden lukumäärä on kasvanut lähes 500 työntekijällä vuodesta 2005 (Karolinska Institutet AR 2009 webb.pdf, hakupäivä 17.5.2010.)

Karolinska Institutetin kokonaistulot olivat vuonna 2009 lähes 4900 miljoonaa kruunua, kun vuonna 2005 kokonaistulot olivat yli 3800 miljoonaa kruunua. Merkittävää kasvua on tapahtunut. Peruskoulutuksen osuus tuloista oli vuonna 2009 yli 850 miljoonaa kruunua, jossa on kasvua vuoden 2005 tasosta yli 70 miljoonaa. Peruskoulutuksesta kustannetaan 89 % valtion määrärahasta ja 11 % ulkoisten tulonlähteiden kautta. Tutkimus ja jatkokoulutuksen osuus tuloista oli yli 4000 miljoonaa kruunua vuonna 2009. Vuoden 2005 tasosta nousua on tapahtunut lähes 1000 miljoonaa. Tutkimus ja jatkokoulutuksen tuloista 33 % tuli määrärahoista ja 67 % ulkoisista tulonlähteistä vuonna 2009. Vuonna 2005 vastaavat lukemat olivat 38 % ja 62 % (Karolinska Institutet AR 2009 webb.pdf, hakupäivä 17.5.2010.)

Karolinska Institutetin 4900 miljoonan kruunun kokonaisrahoituksesta 2085 miljoonaa (43 %) tulee suorasta valtion määrärahasta, 484 miljoonaa (9,9 %) tutkimusvaroista, 337 miljoonaa (6,9 %) muusta valtiollisesta määrärahasta, 662 miljoonaa (13,5 %) säätiöiltä ja organisaatioilta, 229 miljoonaa (4,7 %) ruotsalaisilta yrityksiltä, 585 miljoonaa (12 %) kunnilta ja maakäräjiltä, 473 miljoonaa (9,7 %) ulkomaisilta rahoittajilta, josta 235 miljoonaa EU:lta, 135 miljoonaa säätiöiltä ja organisaatioilta, 103 miljoonaa yrityksiltä ja 25 miljoonaa sijoitustoiminnan korkotuloista (Karolinska Institutet AR 2009 webb.pdf, hakupäivä 17.5.2010.)

Karolinska Institutin tulos on ollut positiivinen vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana. Vuonna 2005 yliopiston tulos oli 25 miljoonaa kruunua, vuosina 2006 – 2007 72 miljoonaa, 2008 164 miljoonaa ja 2009 vuonna 149 miljoonaa. **Omaa pääomaa yliopisto on pystynyt kartuttamaan voimakkaasti.** Vuonna 2009 omaa pääomaa oli yli 800 miljoonaa kruunua. Vuonna 2005 vastaava luke-ma oli 390 miljoonaa, joten pääoma on yli kaksinkertaistunut viidessä vuodessa (Karolinska Insti-tutet AR 2009 webb.pdf, hakupäivä 17.5.2010.)

Vuonna 2009 Karolinska Institutin kokonaisrahoituksesta 25 miljoonaa kruunua tuli **sijoitustoiminnan korkotuloista.** Osuus oli reilut 0,5 prosenttia yliopiston kokonaisrahoituksesta. Suomalaiset yliopistot keräävät varojaan vastaavaan pääomarahastoon kuin Ruotsalaisetkin yliopistot. Tuottoja suomalaiset yliopistot joutuvat odottamaan vielä useita vuosia.

Lundin yliopisto on yksi Euroopan suurimmista yliopistoista ja suurin Skandinaviassa. Yliopiston pääpaikka sijaitsee Lundin kaupungissa, Skånessa Etelä - Ruotsissa. Yliopistolla on Malmössä useita yliopiston koulutus – ja tutkimuslaitoksia, sekä campus myös Helsingborgissa. Lundin yliopistossa työskentelee noin 6000 työntekijää, opettajia, tutkijoita, hallintoa ja teknistä henkilökuntaa. Yliopistossa opiskelee noin 46 000 opiskelijaa, joista noin 28 000 on kokovuotisia opiskelijoita (Om Lunds Universitet, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopistossa tehdään koulutus – ja tutkimustyötä tekniikassa, luonnontieteessä, oikeustieteessä, taloustieteessä, lääketieteessä, humanistisessa, teologisessa, taiteessa, musiikissa ja teatterissa. Yliopisto toimii osana yhdeksää korkeakoulua Öresundin yliopistossa ja työskentelee yhteistyössä useiden satojen yliopistojen ja tutkimuskeskusten kanssa ympäri maailmaa (Univer-sitet i Siffror, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopisto on perustettu vuonna 1666, jolloin yliopisto aloitti nimellä Regia Academia Carolina – Kungliga Karolinska Akademin. Alussa yliopistossa oli neljä tiedekuntaa: teologinen, oikeus-tieteellinen, lääketieteellinen ja filosofinen tiedekunta. Tämän jälkeen filosofinen tiedekunta yhdis-tettiin humanistiseen tiedekuntaan ja perustettiin luonnontieteellinen tiedekunta. Yhteiskuntatie-teelliset aineet irtautuivat humanistisesta tiedekunnasta vuonna 1964. Vuonna 1969 aloitti Lundin teknillinen korkeakoulu eli teknillinen tiedekunta toimintansa. Sosiaalinen korkeakoulu ja taiteen tiedekunta on perustettu viimeisenä. Vuonna 1900 opiskelijoita yliopistossa oli noin 1000, tällä hetkellä Skandinavian suurimmassa yliopistossa opiskelee yli 40 000 opiskelijaa (Historik - Lunds Universitet, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Kokovuotisten opiskelijoiden määrä on Lundin yliopistossa kasvanut huomattavasti vuoden 2000 tasosta, jolloin kokovuotisia opiskelijoita oli hieman yli 23 000. Vuonna 2008 kokovuotisia opiskelijoita oli yli 25 000, mutta vuonna 2009 opiskelijamäärä oli jo lähes 28 000. Lundin yliopistossa työskentelee lähes 6000 työntekijää. Vuodesta 2008 työntekijämäärä on kasvanut lähes 200 työntekijällä, mutta vuoteen 2005 verrattuna työntekijämäärä on samalla tasolla (Universitet & Högskolor, Högskoleverkets årsrapport 2009, hakupäivä 18.5.2010; Grundutbildning, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopiston kokonaistulot olivat vuonna 2009 yli 6400 miljoonaa kruunua. Kasvua edellisvuoteen verrattuna on tapahtunut merkittävästi, kun vuonna 2008 kokonaistulot olivat 5800 miljoonaa. Vuoden 2005 kokonaistulot olivat lähes 5100 miljoonaa kruunua, joten viimeiset viisi vuotta ovat olleet merkittävää kasvun aikaa. Peruskoulutuksen saama osuus kokonaistuloista oli vuonna 2009 lähes 2300 miljoonaa kruunua, kun vuonna 2005 osuus oli hieman yli 1700 miljoonaa. Peruskoulutuksesta kustannettiin vuonna 2009 valtion määrärahasta 81 % (1834 mnkr) ja ulkoisista tulonlähteistä 19 % (430 mnkr), kun vielä vuonna 2005 valtion kustantama osuus oli 91 % (1568 mnkr) ja ulkoisten tulonlähteiden osuus 9 % (155 mnkr) (Arsredovisning Lund universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopiston tutkimus ja jatkokoulutuksen osuus tuloista oli 4150 miljoonaa kruunua vuonna 2009, kun vuonna 2005 osuus oli alle 3400 miljoonaa. Vuonna 2009 valtion määrärahasta tutkimus ja jatkokoulutuksesta kustannettiin 41 % (1685 mnkr) ja ulkoisista tulonlähteistä 59 % (2464 mnkr). Vuonna 2005 määrärahasta kustannettiin 45 % (1517 mnkr) ja ulkoisista tulonlähteistä 55 % (1854 mnkr) (Arsredovisning Lunds universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lahjoitukset Lundin yliopistolle ovat lisääntyneet 56 miljoonaa kruunua (10 %) edellisestä vuodesta. Lahjoituksista saadut tulot olivat 629 miljoonaa vuonna 2009. Saatujen avustusten kokonaismäärä oli samana vuonna lähes 2000 miljoonaa kruunua, jossa on kasvua edellisestä vuodesta 19 % (319 mnkr). Ruotsin valtion hankintoja koordinoiva Kamarikollegio avusti yliopistoa 110 miljoonalla kruunulla samana vuonna. Suurimpia avustusrahoittajia olivat Ruotsin tiedeakatemia, joka avusti Lundin yliopistoa 594 miljoonalla, EU 198 miljoonalla ja muut säätiöt 145 miljoonalla kruunulla. Korkotulot olivat vuonna 2009 24,2 miljoonaa kruunua, joka on 77 % (79 mnkr) vähemmän kuin edellisenä vuonna. Vuonna 2008 korkotulot olivat vielä 103,3 miljoonaa kruunua. Korkotulojen vähentymisen syynä oli hyvin huono korkotaso (Årsredovisningar och delårsrapporter, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopiston tulos on ollut positiivinen vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana. Vuosina 2003 ja 2004 yliopisto teki vielä tappiota. Vuonna 2003 tappiota kertyi 84 miljoonaa ja vuonna 2004 220 miljoonaa. Vuonna 2005 tulos oli 38 miljoonaa kruunua voitollinen, ja seuraavina vuosina voitto on kasvanut merkittävästi. Vuonna 2008 yliopisto teki voittoa 287 miljoonaa, mutta vuonna 2009 voittoa kertyi jo 451 miljoonaa kruunua (Personal och ekonomi, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Lundin yliopiston oma pääoma on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana. Vuonna 2005 omaa pääomaa oli hieman yli 400 miljoonaa, mutta vuonna 2008 pääoma oli yli kaksinkertaistunut ollen yli 850 miljoonaa kruunua. Vuonna 2009 oma pääoma oli jo 1255 miljoonaa kruunua, joten edellisvuoteen verrattuna pääoma on kasvanut merkittävästi (Årsredovisning, Lund universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Vuonna 2009 Lundin yliopiston **sijoitustoiminnan korkotulot** olivat 24,2 miljoonaa kruunua, mikä oli lähes 0,4 prosenttia yliopiston kokonaisrahoituksesta. Vastaavasti vuonna 2008 korkotulot olivat vielä 103,3 miljoonaa kruunua, mikä oli 1,8 prosenttia kokonaisrahoituksesta.

Ruotsalaisten yliopistojen kokonaisrahoitus on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Vertailussa olevien yliopistojen pääomat ovat moninkertaistuneet viimeisen viiden vuoden aikana.

4.2 Yliopistojen varainhankinnan kehittyminen Englannissa

Opinnäytetyössäni otettiin vertailuun kolme englantilaista yliopistoa: perinteinen englantilainen huippuyliopisto Oxford, sekä kaksi nuorempaa yliopistoa: Liverpoolin ja Bristolin yliopistot. Yliopistojen varainhankinnan kehittymistä tutkitaan tilastojen valossa. Vertailuun otettavat yliopistot ovat Russell Groupin jäseniä. Russell Group on 20 suuren Iso - Britannialaisen tutkimuspainotteisen yliopiston yhdistys (At a glance – Facts and Figures, University of Liverpool, hakupäivä 27.5.2010.)

Matched Fund eli hallitusten vastinrahoitusohjelmat ovat valtiollisia aloitteita, jotka edistävät yksityisiä lahjoituksia korkeakouluille ja yliopistoille, kun valtio sijoittaa lahjoitusten päälle oman vastineensa (Select Government Matching Fund Programmes, The Sutton Trust, hakupäivä 2.6.2010).

Huhtikuussa 2008 Iso - Britannian hallitus esitteli aloitteen uuteen vastinrahoitusohjelmaan englantilaisille yliopistoille. Vastinrahoitusohjelmassa yliopistot saavat Englannin hallitukselta kolmanneksen lisää uusien lahjoittajien lahjoittaman summan päälle elokuusta 2008 lähtien. Eli käytännössä valtion tekemän sijoituksen jälkeen lahjoitettu summa on 1,33 -ertainen alkuperäiseen lahjoitukseen verrattuna. Vastinrahoitusohjelma on otettu käyttöön Iso - Britannian hallituksen Gift Aid – verojärjestelmän jälkeen, joka voi kasvattaa lahjoitusten määrää jopa 70 prosenttia yksityishenkilöiltä, hyväntekeväisyysjärjestöiltä, säätiöiltä ja yrityksiltä. Vastaavanlaiset vastinrahoitusohjelmat USA:ssa, Kanadassa ja Hong Kongissa ovat olleet suuria menestyksiä (Matched Funding, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.) Gift – Aid - verojärjestelmästä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.3.

Ross - CASE 2008 – 2009 – tutkimuksen loppuraportin mukaan Iso - Britannialaiset yliopistot saivat 511 miljoonaa puntaa lahjoitusvaroja akateemisen vuoden 2008 – 2009 välisenä aikana, jossa on kasvua 81 miljoonaa puntaa (19 %) edellisen lukuvuoden tilanteeseen. Tutkimuksessa oli mukana 149 korkeakoulua, joiden mukana opinnäytetyössä olevat kolme englantilaista yliopistoa. Lukuvuoden 2008 – 2009 aikana 141 englantilaista korkeakoulua, lukuun ottamatta Oxfordin ja Cambridgen yliopistoja, saivat 145 miljoonaa puntaa lahjoituksia, joihin voi saada hallituksen antamaa vastinrahoitusta. Tässä oli kasvua edelliseen lukuvuoteen verrattuna 11 prosenttia (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Iso – Britannialaisilla yliopistoilla oli 7,6 miljoonaa osoitteellista alumnia akateemisen lukuvuoden 2008 – 2009 aikana, joista lähes 132 000 (1,7 %) teki lahjoituksen. Keskimääräinen osuus lahjoittavista alumneista oli 1,14 % samana vuonna, kun lukuvuoden 2006 – 2007 aikana vastaava lukema oli 1,06 %. Yhdeksällä yliopistolla yli 4 % alumneista teki lahjoituksen. Osoitteellisten alumni määrä on kasvanut huomattavasti lukuvuoden 2006 – 2007 tasosta, jolloin osoitteellisia alumneja oli lähes 6,2 miljoonaa. Kasvu johtuu pitkälti siitä, että englantilaiset yliopistot ovat tehneet paljon työtä löytääkseen kadonneet alumnit, jotka eivät aiemmin ole olleet yhteyksissä yliopistojensa kanssa. Yliopistoille lahjoittavien kokonaismäärä oli lukuvuoden 2008 – 2009 aikana yli 163 500 lahjoittajaa, jossa kasvua edelliseen lukukauteen verrattuna 12 % ja 24 % lukuvuoteen 2006 – 2007 verrattuna. Alumni osuus kaikista englantilaisille yliopistoille lahjoittavista on pysynyt vakaana, ollen noin 80 % lahjoittajista (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Ne vertailussa olevat 73 englantilaista yliopistoa, jotka ovat aloittaneet varainhankinta – ohjelmansa ennen vuotta 2005, käyttivät 66 miljoonaa puntaa varainhankintaansa lukuvuonna 2008 –

2009. Kaksi kolmasosaa (44 m£) käytettiin henkilöstökuluihin ja loput muuhun. Nämä yliopistot käyttivät 19 miljoonaa puntaa alumnitoimintaansa. Yliopistojen varainhankinnan kokonaiskustannukset ovat lisääntyneet 35 % lukuvuosien 2006 – 2007 ja 2008 – 2009 välisenä aikana. Samana aikana keskimääräiset varainhankinnan kulut saatua puntaa kohtaan ovat laskeneet 2 %. Englantilaisissa korkeakouluissa varainhankinnan keskimääräiset kulut saatua puntaa kohden olivat lukuvuosina 2006 – 2007 ja 2008 – 2009 0,27 puntaa, kun lukukaudella 2007 – 2008 vastaava luku oli 0,31 puntaa (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Näissä vertailussa olevissa englantilaisissa yliopistoissa, joilla on käynnissä oleva varainhankintaohjelma, työskenteli yli 900 kokopäiväistä varainhankinnan työntekijää lukukaudella 2008 – 2009. Lisäksi yli 400 työntekijää työskenteli alumnitoiminnassa. Nämä yliopistot työllistivät keskimäärin 7 kokopäiväistä varainhankinnan työntekijää ja keskimäärin 3 työntekijää alumnitoiminnassa (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Opinnäytetyön vertailussa olevat kolme englantilaista yliopistoa ovat Russell Groupin jäseniä. Ross - CASE 2008 – 2009 – tutkimuksen loppuraportin mukaan Russell Groupin yliopistoista Oxford ja Cambridge saivat 51 % saaduista lahjoitusvaroista (261 m£) ja muut sen jäsenet 24 % (123 m£). Samana vuonna Russell Groupin yliopistoilla oli yli 2,3 miljoonaa osoitteellista alumnia, joista 87 000 (3,7 %) teki lahjoituksen. Alumnien osuus kaikista lahjoittajista oli lähes 90 %. Yliopistoista 14, joihin ei lasketa mukaan Oxfordia ja Cambridgea, saivat kerättyä lukuvuoden 2008 – 2009 aikana 61 miljoonaa puntaa lahjoituksia, joihin hallitus antaa vastinrahoitusta (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Varainhankintaohjelmansa ennen vuotta 2005 aloittaneilla 17 Russell Groupin yliopistolla meni 40 miljoonaa puntaa kuluihin lukuvuonna 2008 – 2009. Keskimääräiset varainhankinnan kulut saatua puntaa kohden olivat siis 0,13 puntaa, joka on yli puolet pienempi kuin yleinen keskiarvo tutkimuksessa. Näillä 17 yliopistolla oli kokopäiväisiä varainhankinnan työntekijöitä lähes 550, joka on lähes 60 % kaikista yliopistojen varainhankinnan parissa työskennelleistä (Ross - CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Oxford on keskiajalla perustettu yliopisto Oxfordin kaupungissa Englannissa noin 80 kilometriä Lontoosta länsiluoteeseen. Yliopisto on englanninkielisen maailman vanhin yliopisto. Oxfordin tarkkaa perustamispäivää ei tiedetä, mutta opetustoimintaa siellä on harjoitettu vuodesta 1096. Oxfordin ja Cambridgen yliopisto, joita yhdessä kutsutaan joskus nimellä ”Oxbridge”, ovat kilpailleet veljellisesti vuosisatojen ajan (Oxfordin yliopisto, Wikipedia, hakupäivä 20.5.2010.) Yliopistol-

la on toimistot myös Tokiossa, New Yorkissa ja Hong Kongissa (Fact and figures, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010).

Oxfordin yliopistossa opiskelee yli 20 000 opiskelijaa, joista 8700 on jatko - opiskelijoita. Kasvua edelliseen vuoteen verrattuna on yli 300 opiskelijaa ja vuoteen 2005 verrattuna yli 2000 opiskelijaa. Opiskelijoista yli puolet opiskelee humanistisia - ja sosiaalitieteitä, 44 % lääketiedettä, matematiikkaa ja kemiaa. (Fact and figures, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.) Yliopistossa työskenteli vuonna 2009 yli 8900 henkilöä, kun edellisenä vuonna työntekijöitä oli keskimäärin 8500. Vuoteen 2005 verrattuna työntekijämäärä on kasvanut huomattavasti. Tuolloin keskimääräinen työntekijämäärä oli noin 7300 työntekijää (Financial Statements 2008/9, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Yliopistolla on lisäksi 3000 työntekijää korkeakouluissaan ja 180 000 alumnia, jotka tekevät Oxfordin kansainvälisesti tunnetuksi yliopistoksi (Oxford People, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010). Oxford voi ylpeillä yhdestä laajimmista alumnien verkostosta maailmassa. Yliopiston alumneilla on yli 170 ryhmää yli 60 maassa (Regional networks, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Oxfordilla on apuraha – ohjelma, Oxford Opportunity Bursaries, joka on yksi anteliaimmista yliopisto – opiskelijoiden apuraha – ohjelmista Englannissa. Ohjelma on arvoltaan yli 10 000 puntaa kolmen vuoden korkeakoulututkinnosta tai lähes 14 000 puntaa neljän vuoden tutkinnosta. Sitä vastoin tyyppillinen vuosittainen apuraha Englannissa, jota opiskelija saa toimeentulotukena, on 900 puntaa. Kuluvan lukuvuoden aikana apurahan saajia oli yli 2500. Apurahojen arvo oli yhteensä lähes kuusi miljoonaa puntaa. Oxford käytti 28 % palkkiotuloistaan vuosien 2008 – 2009 aikana vähempivaraisten opiskelijoiden apurahoihin (Fact and figures, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Oxfordin kokonaisrahoitus vuonna 2009 oli 862,5 miljoonaa puntaa, jossa oli kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 13 %. Vuonna 2005 kokonaisrahoitus oli suuruudeltaan hiukan yli 530 miljoonaa. Oxfordin kokonaisrahoituksesta 23 % (195,3 m£) tuli vuonna 2009 Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvostolta (HEFCE) ja koulutus - ja kehittämissivirastolta (TDA). Edellisvuoteen verrattuna osuus on kasvanut lähes 5 %. Vuoteen 2005 verrattuna rahoitusneuvoston ja koulutus – ja kehittämissiviraston rahoitus on kasvanut yli 18 %. Lukukausimaksuilla Oxford rahoitti toiminnastaan 14 % (122,7 m£) vuonna 2009, jossa ei ole merkittävää eroa vuoden 2005 lukukausimaksujen osuuteen kokonaisrahoituksesta (Financial Statements 2008/9, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Oxfordin rahoituksesta 40 % (340 m£) tuli ulkoisilta tutkimusrahoittajilta. Muun rahoituksen osuus oli vuonna 2009 19 % (167 m£), josta Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvoston osuus oli 110 miljoonaa puntaa. Tutkimustulot ulkoisilta tutkimusrahoittajilta ovat kaksinkertaistuneet viimeisen viiden vuoden aikana ja vuosien 2008 – 2009 aikana kasvua on tapahtunut melkein 20 % (Financial Statements 2008/9, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.) Oxfordilla on johdonmukaisesti Englannin yliopistojen korkeimmat tutkimustulot ulkoisilta rahoittajilta. Tutkimusapurahojen ja sopimusten määrä oli yli 1900 vuosien 2008 – 2009 aikana (Facts and figures, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus rahoituksesta oli yli 4 % (37,1 m£) vuonna 2009, jossa on laskua reilun prosentin verran edelliseen vuoteen verrattuna. Yleisellä talouden laskusuhdanteella on ollut vaikutusta sijoitusten tuottoon (Financial Statements 2008/9, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.)

Oxfordin varainhankinta. Oxfordin yliopisto aloitti toukokuussa 2008 Euroopan historian suurimman varainhankintakampanjan, jonka englantilainen nimi on Oxford Thinking – The Campaign for the University of Oxford. Kampanjan tavoitteena on kerätä vähintään 1,25 miljardia Englannin puntaa. Koskaan aikaisemmin yliopiston tulevaisuus ei ole ollut niin riippuvainen kampanjan menestymisestä. Varainhankintakampanjalla yliopisto haluaa turvata sijoituksensa pitkälle tulevaisuuteen (The Campaign, University of Oxford, hakupäivä 26.5.2010.) Vuoden 2008 lopussa kampanja oli kerännyt 575 miljoonaa, mutta maaliskuussa 2010 kerättynä oli jo 843 miljoonaa puntaa, vaikka taloudellinen tilanne maailmalla on ollut keräyksen kannalta erittäin haasteellinen (Oxford Thinking, The Campaign for University of Oxford, hakupäivä 26.5.2010.)

Yliopiston varainhankintaan voi lahjoittaa monilla eri tavoilla. Yliopistolle voi lahjoittaa nettisivujen kautta luottokortilla, pankkikortilla sekä suoraveloituksena ja kohdentaa lahjoituksen haluamaansa kohteeseen. Oxfordissa lahjoittamisen kohteeksi voi valita vaikka yliopiston toimintamenoihin liittyvän lahjoituksen (Annual Giving), tietyn korkeakoulun, tiedekunnan, kulttuurikohteen, opiskelijoiden tukemisen, jonkun yliopiston kirjastoista, yliopiston alumnit, yliopiston urheilutoiminnan tai Said Business Schoolin (Online Giving, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.)

Oxfordin yliopistolle voi lahjoittaa myös postin kautta, jolloin voi lahjoittaa käteisellä, shekillä, kortilla, maksupalvelusopimuksella tai suoraveloituksella. (Give by Post – University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010). Yliopistolle lahjoittaminen onnistuu myös puhelimen kautta (Ways to give, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010).

Perintö – tai testamenttilahjoitukset ovat olleet merkittävässä roolissa Oxfordin yliopiston menestyksessä. Monet yliopiston korkeakouluista on perustettu testamenttilahjoitusten avulla. Lähes kaikki Oxfordin alaiset korkeakoulut ovat hyötäneet yliopiston alumnien, ystävien tai kannattajien antamista testamenttilahjoituksista (Legacies & bequests, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.) Yliopistolle voi lahjoittaa myös osakkeita tai arvopapereita (Ways to Give, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010). Mahdollisten suurlahjoittajien (Major Gift) kanssa varainhankintatiimi neuvottelee yleisesti kasvotusten (Speak with us, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010).

Annual Fund on toimintamenoihin perustuvaa varainhankintaa. Annual Fund - varainhankintaa voidaan kutsua myös vuosittaiseksi tai jatkuvaksi varainhankintatoiminnaksi. Se on usein kohdennettu käynnissä oleviin toimintamenoihin (Mutz ym. 2006, 13.) Annual Fund tyypillisesti tukee organisaation vuosibudjettia, tuoden rahaa organisaation tarpeisiin läpi vuoden, jotta työ sujuu. Lahjoittajat voivat tyypillisesti lahjoittaa tehdyn suoramaksusopimuksen kautta erissä – kuukausittain, neljä kertaa vuodessa tai vuosittain. Lahjoittaja voi kohdentaa lahjoituksensa haluamallaan tavalla (Mutz ym. 2006, 276.)

Oxfordin toimintamenoihin perustuva varainhankinta antaa alumneille ja yliopiston ystäville mahdollisuuden lahjoittaa mille tahansa yliopiston korkeakoululle tai sen osastolle. Annual Fund tukee opiskelijoita, tiedekuntien henkilökuntaa, yliopiston ympäristöä ja rakennuksia. Tuetaan vähävaraisia opiskelijoita, jotta nämä voivat taloudellisesta tilanteestaan huolimatta opiskella Oxfordissa ja suorittaa opintonsa loppuun. Saadaan myös tiedekuntien henkilökuntaa ja tutkimustyöntekijöitä tulemaan Oxfordiin. Lisäksi voidaan hankkia resursseja, joiden avulla varmistetaan, että Oxfordissa opiskelu on kokemuksena positiivinen kaikille opiskelijoille ja henkilökunnalle, sisältäen kouluajan ulkopuolisia aktiviteetteja, sekä huolehditaan perintörakennuksista (Annual Fund, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.)

Matched Funding eli vastinrahoitusohjelman kautta myös Oxfordin yliopisto hyötty Englannin hallituksen vuonna 2008 aloittamasta uudistuksesta. Oxfordin vastinrahoitusohjelman kesto on kolme vuotta, ja sen odotetaan tuovan Oxfordin yliopistolle yli 2,75 miljoonaa puntaa. Uudeksi lahjoittajaksi luetaan lahjoittaja, joka ei ole viimeiseen kolmeen kalenterivuoteen lahjoittanut yliopistolle (Matched Funding, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.)

Oxfordin yliopistolla on toiminnassa oma puhelinmyyntikeskus, jonka avulla suoritetaan puhelimen välityksellä tapahtuvaa varainhankintaa. Yliopiston opiskelijat ovat yhteydessä yliopiston alumneihin ja rohkaisevat näitä tukemaan toimintamenoihin perustuvia varainhankintaohjelmia.

Alumnit kokevat puhelinsoitot yleensä myönteisinä ja tervetulleina. Puhelinsoitto on tehokas tapa kertomaan yliopiston elämästä nykyään ja sitouttaa heidät tukemaan yliopistoa (Telephone Fundraising, University of Oxford, hakupäivä 27.5.2010.)

Liverpoolin yliopisto on perustettu vuonna 1881. Vuonna 1882 yliopisto aukaisi ovensa, jolloin 45 oppilasta aloitti opinnot maineikkaassa Victoria Buildingissa. Yliopiston punatiilinen rakennus johti ilmaisuun ”red brick university” (History – excellence since 1882, University of Liverpool, hakupäivä 27.5.2010.) Liverpoolin yliopisto on tutkimus - painoitteinen yliopisto, jossa opiskelee 18 000 opiskelijaa noudattaen yli 400 opinto - ohjelmaa 54 aihealueella. Yliopistolla on kolme tiedekuntaa: lääketieteen, humanistisen ja yhteiskuntatieteiden, sekä luonnontieteiden ja tekniikan tiedekunta. Tiedekunnat on sijoitettu 35 eri osastoon ja kouluun (At a glance – Facts and Figures, University of Liverpool, hakupäivä 27.5.2010.)

Liverpoolin yliopiston liikevaihto oli vuonna 2009 364 miljoonaa puntaa, josta tutkimuksen osuus oli 130 miljoonaa. Yliopistossa työskentelee 5000 työntekijää, joista lähes 1400 on akateemista - ja 800 tutkimushenkilöstöä. Yliopistolla on maailmanlaajuisesti 155 000 alumnia, jotka asuvat 159 eri maassa. Yliopisto on luokiteltu Timesin luokituksen mukaan Iso - Britannian 14. suurimmaksi tutkimusyliopistoksi ja kymmenen parhaan joukkoon tutkimustoiminnan tuottavuudessa ja teollisuudelta saamistaan avustuksissa (At a glance – Facts and Figures, University of Liverpool, hakupäivä 27.5.2010.)

Liverpoolin yliopisto on perustanut strategisten yhteistyökumppaneiden verkoston viedäkseen eteenpäin tutkimustaan ja opetuksellista toimintaansa. Yliopistolla on oma Liverpool – Laureate – verkosto, jossa on mukana yliopistoja Madridista, Meksikosta ja Chilestä. Näissä korkeakouluissa voidaan opiskella Liverpoolin yliopiston tarjoamia tutkintoja, opinnot suoritetaan pääosin kotimaassa, mutta joitakin opintojaksoja Liverpoolissa. Yliopisto tekee yhteistyötä useiden yhdysvaltalaisien yliopistojen kanssa Atlantassa ja Georgiassa, missä yliopisto on myös apuna huolehtimassa kaupunkialueiden yhteistyöstä vuorovaikutteisen tiedon siirrossa ja taloudellisessa kehittämisessä (Strategic Partnerships – the global University that’s locally engaged, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.)

Liverpoolin yliopistolla on yhteistyöyliopisto myös Suchoussa, Kiinassa. Xi’an Jiatong-Liverpool University (XJTLU) sijaitsee Suchoun teollisuusalueella, yhdellä Aasian johtavista liike-elämän ja ulkomaisten investoijien keskuksista. Ensimmäiset opiskelijat ovat aloittaneet opintonsa syyskuussa 2006. Opiskelijamäärän odotetaan kasvavan 10 000 opiskelijaan vuoteen 2015 mennessä. (Xi’an Jiatong-Liverpool University, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.)

Liverpoolin yliopiston kokonaisrahoitus oli vuonna 2009 lähes 364 miljoonaa puntaa, jossa kasvua edellisestä vuodesta lähes 7 %. Vuonna 2005 kokonaisrahoitus oli noin 273 miljoonaa puntaa, joten 2005 – 2009 välisenä aikana yliopiston kokonaisrahoitus on kasvanut yli kolmanneksen (33,4 %). **Vuonna 2009** yliopiston rahoituksesta yli 31 % (113,6 m£) tuli Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvostolta ja koulutus ja kehittämisvirastolta, 20 % (76 m£) lukukausimaksuista, lähes 27 % ulkoisilta tutkimusrahoittajilta ja muun rahoituksen osuus oli 20 %. **Sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen (Endowment) osuus rahoituksesta oli lähes 1,8 % (6,4 m£).** Edellisestä vuodesta ovat suhteellisesti eniten muuttuneet lukukausimaksujen osuus ja sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus. Lukukausimaksujen osuus kasvoi yli 2 % vuodesta 2008, kun taas sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus romahti yli puolella verrattuna vuoteen 2008. **Vuonna 2008 sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus kokonaisrahoituksesta oli 3,8 % (12,9 m£)** (Annual Financial statements – Finance, University of Liverpool, hakupäivä 4.10.2010.)

Endowment eli pääomarahoituksen ideana on ottaa hyöty voitoista, jonka merkittävä sijoitettu rahasumma tuottaa, ilman että itse rahasto tyhjenee (Mutz ym. 2006, 331). Pääomarahasto tuottaa jatkuvaa tuloa sijoituksestaan. Pääomarahasto on tavallisesti suuri rahasumma, joka sijoitetaan ja sijoituksen tuotto tai jopa korko auttaa tukemaan organisaatiota. Vain pääoman tuotto käytetään (Mutz ym. 2006, 13.)

Vuonna 2005 Liverpoolin yliopiston kokonaisrahoituksesta 35,5 % (96,7 m£) tuli Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvostolta ja koulutus ja kehittämisvirastolta, 16,1 % (44 m£) lukukausimaksuista, 26,3 % (71,6 m£) ulkoisilta tutkimusrahoittajilta ja muun rahoituksen osuuden ollessa lähes 17,8 % (48,4 m£). Samana vuonna **sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus oli 4,3 % (11,9 m£) kokonaisrahoituksesta** (Annual Financial statements – Finance, University of Liverpool, hakupäivä 4.10.2010.)

Liverpoolin yliopiston varainhankinta. Liverpoolin yliopistolla on kolme tärkeää pääasiallista projektia, joiden tavoitteena on parantaa tutkimusta, opettamista ja oppimista yliopistossa. Lahjoittajat voivat tukea projekteja, joiden avulla kehitetään parempia ja turvallisempia synnytyksiä äideille ja vauvoille, parannetaan hevosten hyvinvointia tai tuetaan lääkekeskusta, jonka toiminnan tavoitteena on löytää räätälöidyt sairauteen sopivat lääkkeet ihmisille. Yliopistolle voi lahjoittaa myös suoraan yliopiston harjoittamaan tutkimustyöhön. Lahjoitukset voi kohdentaa myös opiskelijoiden apurahoihin, avustuksiin ja palkintoihin tai akateemisiin virkoihin, joilla yliopistoon voidaan palkata maailmanluokan professoreita, joka taas lisää yliopistoon hakevien opiskelijoiden

kiinnostusta tulla opiskelemaan yliopistoon (Our work Your choice, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.)

Liverpoolin yliopistolla on toimintamenoihin perustuvaa varainhankintaa, josta yliopisto käyttää nimitystä "Benefactors Fund" eli hyväntekijöiden varainhankinta. Tähän rahastoon lahjoittamalla yliopisto pystyy pitkällä aikavälillä tarjoamaan resursseja niin opiskelijoille kuin yliopiston tutkijoillekin. Lahjoituksen voi kohdistaa vuosittain kolmeen pääkohteeseen. Nämä ovat "eniten tarpeessa olevat alueet", "oppimisvälineiden ja palveluiden parantaminen" ja "stipendejä, apurahoja ja opiskelijoiden vaikeudet - rahasto". Lisäksi yliopistolla on vuosittain vaihtuva korostettu teema - rahasto (highlighted fund), jonka teemana oli vuonna 2009 kirjastojen avustaminen. Liverpoolin yliopisto harjoittaa varainhankintaa myös vastinrahoitusohjelman avulla. Englannin hallituksen uuden ohjelman avulla jokaisen yliopistolle lahjoitetun kolmen punnan päälle hallitus antaa yhden punnan lisää (Benefactor's Fund, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.)

Liverpoolin yliopiston varainhankintaan voi lahjoittaa monella tavalla. Yksittäisen lahjoittamisen voi tehdä pankki – tai luottokortilla, shekeillä ja hyväntekeväisyys – kortilla. Säännöllisiä lahjoituksia voi tehdä maksupalvelusopimuksella ja pankki – tai luottokortilla (Regular and single Giving, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.) Yliopistolle voi lahjoittaa myös testamenttien ja perintölahjoitusten, osake ja arvopaperilahjoitusten avulla (Ways to give, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010). Yliopistolla on kätevä ja selkeä Gift Aid – laskuri, jonka avulla lahjoittajat pystyvät laskemaan yliopistolle tulevan kokonaislahjoituksen määrän. Lahjoittaminen nettisivujen kautta on tehty hyvin selkeäksi ja helpoksi (Gift Aid calculator, University of Liverpool, hakupäivä 4.6.2010.)

Lisäksi yliopiston varainhankintaa voi auttaa liittymällä vapaaehtoiseksi, jolloin voi hyödyntää omia taitojaan ja kokemustaan yliopiston alumnina tai yliopiston ystävänä (Volunteer, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010).

Lahjoittajien muistamiseksi Liverpoolin yliopisto loi vuonna 2008 kunnianosoituksen kehät (Recognition Circles), joilla se tunnustaa ja kiittää lahjoittajia. Kehät kuvastavat useita eri tason lahjoittajia. The Hartley Circle myönnetään lahjoittajille, jotka ovat lahjoittaneet yli 100 puntaa tilikauden aikana. The Waterhouse Circle myönnetään yli 1000 puntaa lahjoittaneille, The Vice – Chancellor's Circle yli 5000 puntaa lahjoittaneille ja Chancellor's Circle yli 25 000 puntaa lahjoittaneille. Yli 1000 puntaa tilikauden aikana lahjoittaneille yliopisto lähettää lisäksi kultareunaisen rintamerkin (Recognition Circles, University of Liverpool, hakupäivä 28.5.2010.)

Bristolin yliopisto on perustettu vuonna 1876. Tuolloin yliopisto tunnettiin vielä nimellä University College Bristol. Bristolin yliopistolla on akateemista toimintaa 34 osastolla ja 15 tutkimuskeskuksessa, jotka on sijoitettu kuuteen tiedekuntaan. Yliopistossa on humanistinen, tekniikan, lääketieteen ja eläinlääketieteen, hammaslääketieteen, luonnontieteen, sekä yhteiskuntatieteen ja oikeustieteen tiedekunnat. (Bristol University, The University, Facts and Figures, hakupäivä 31.5.2010.)

Yliopistossa opiskeli vuonna 2009 lähes 18 000 opiskelijaa, kun vuonna 2005 opiskelijoita oli hieman yli 17 000. Vuonna 2002 yliopistossa oli lähes 15 700 opiskelijaa (Bristol University, Students System and Information, Total Students Numbers, hakupäivä 31.5.2010). Yliopistossa työskenteli vuonna 2009 yli 5800 työntekijää. Bristolin yliopiston liikevaihto oli vuonna 2008 347 miljoonaa puntaa, josta investointien osuus oli hieman yli 52 miljoonaa. Yliopiston tulos oli tilikaudella 2007 – 2008 6,1 miljoonaa puntaa ylijäämäinen (Facts and Figures, Bristol University, hakupäivä 31.5.2010.)

Bristolin yliopiston kokonaisrahoitus oli vuonna reilut 2009 373 miljoonaa puntaa, jossa on kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 26 miljoonaa (7,5 %). Vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana yliopiston kokonaisrahoitus on kasvanut 30 %, vuoden 2005 kokonaisrahoituksen ollessa 286 miljoonaa puntaa. **Vuonna 2009** Yliopiston rahoituksesta lähes 37 % (137,2 m£) tuli Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvostolta ja koulutus ja kehittämisvirastolta, lähes 19 % (70,1 m£) lukukausimaksuista, 27 % (100,5 m£) ulkoisilta tutkimusrahoittajilta ja 16 % (59,8 m£) muusta rahoituksesta. **Sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus kokonaisrahoituksesta oli 1,5 % (5,7 m£), kun edellisenä vuonna niiden osuus oli vielä noin 2,2 % (7,7 m£).** Edelliseen vuoteen verrattuna tasaista kasvua on tapahtunut kaikilla muilla sektoreilla (Financial statements, Bristol University, hakupäivä 4.10.2010.)

Vuonna 2005 Bristolin yliopiston rahoituksesta 39,2 % (112,2 m£) tuli Englannin korkeakoulujen rahoitusneuvostolta ja koulutus ja kehittämisvirastolta, 14,7 % (42,1 m£) lukukausimaksuista, 26,5 % (75,9 m£) ulkoisilta tutkimusrahoittajilta ja 18,4 % (52,6 m£) muusta rahoituksesta. Yliopiston rahoituksesta **1,2 % (3,3 m£) tuli tuolloin sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuotoista** (Financial statements, Bristol University, hakupäivä 4.10.2010.)

Bristolin yliopiston varainhankinta. Yliopiston rahoitusstrategian mukaan sen tulee kehittää ja ylläpitää vahvaa hyväntekeväisyyteen pohjautuvaa varainhankintaa. Yliopistolla on tavoitteena tulevaisuudessakin rakentaa pitkäaikaisia myönteisiä suhteita yliopiston alumneihin, suuriin lahjoittajiin ja muihin sidosryhmiin, etsiessään asteittain kasvatettavaa tuloa hyväntekeväisyydestä

varainhankinnan kautta. Yliopiston tavoitteena on varmistaa, että sen varainhankintatoiminnan tukena on aikaansaava ja ammattitaitoinen varainhankintatiimi (Financial Strategy, Bristol University, hakupäivä 31.5.2010.)

Bristolin yliopisto vietti vuonna 2009 sen sadatta peruskirjan myöntämisen vuosipäivää. Sen kunniaksi yliopisto käynnisti Centenary eli satavuotiskampanjan kerätäkseen varoja, joilla varmistetaan yliopiston siirtymistä toiselle vuosisadalle vahvempana ja tehokkaampana kuin koskaan aikaisemmin. Kampanja on yliopiston kunnianhimoisin ja sen tavoitteena on kerätä 100 miljoonaa puntaa vuoden 2014 loppuun mennessä. (Centenary Campaign - About the Campaign, Bristol University, hakupäivä 31.5.2010.)

Yliopiston varainhankintakampanjalla on monia eri lahjoituskohteita. Sosiaalinen vastuu – teeman hyväksi ovat alumnit ja yliopiston ystävät lahjoittaneet lähes 0,6 miljoonaa puntaa pelkästään tämän vuoden aikana. Kulttuuri – teeman hyväksi on lahjoitettu kuluvana vuonna yli 0,2 miljoonaa, lääketieteen ja terveyden hyväksi lahjoitettiin vuoden 2009 aikana lähes 1,6 miljoonaa, opiskelijatoiminnan tukemiseen lähes 0,9 miljoonaa, kehittyvän tieteen ja teknologian hyväksi lähes 0,3 miljoonaa puntaa tänä vuonna (Centenary Campaign - Strategic imperatives, Bristol University, hakupäivä 31.5.2010.)

Bristolin yliopiston tavoitteena on tarjota opiskelijoilleen parhaita koulutusta. Tulevaisuuden yliopiston rakentaminen – teemalle, jonka tavoitteena on rakentaa uusia rakennuksia, remontoida ja hankkia opiskeluun tarvittavia laitteita ja tavaraa, lahjoitettiin yliopiston alumnien ja ystävien toimesta yli 1,6 miljoonaa puntaa kuluvana vuonna. Yliopistolla tulee olla myös valmius hyödyntää tarjoutuvia mahdollisuuksia ja reagoida nopeasti odottamattomiin tilanteisiin. Tilikaudella 2008 – 2009 lahjoitettiin yli 620 000 puntaa sen hyväksi, että tarvittavat varat on käytettävissä kun tarve on suurin (Centenary Campaign - Building a University for the future, Bristol University, hakupäivä 31.5.2010.)

Bristolin yliopiston yleisen pääomarahaston (Bristol General Endowment Fund's) filosofia on, että "pienistä tammenterhoista kasvaa suuria tammia." Tällä hetkellä lahjarahaston arvo on yli 200 000 puntaa, kun rahaston tavoitteena on koota 1,8 miljoonan punnan pääomarahasto. Pitkän aikavälin tavoitteena yliopistolla on rakentaa merkittävä kohdentamaton lahjarahasto, joka tuottaa huomattavaa ja ennakoitavissa olevaa tuloa yliopiston toiminnan eteenpäin viemiseen. Lisäksi Bristolin yliopistolla on useita olemassa olevia kohdennettuja lahjoitusvaroja, joiden tämän hetken arvo on kokonaisuudessaan noin 45 miljoonaa puntaa. Nämä lahjoitusvarat on kohdennettu stipendeihin, professuureihin ja muihin ohjelmiin. Lahjoitusvaroja kasvattamalla Bristolin yliopisto

varmistaa, että pidemmän aikavälin menestys on paremmin turvattu (Centenary Campaign - Endowment, Bristol University, hakupäivä 1.6.2010.)

Centenary – kampanjan kohdevalikoima sisältää tiettyjä erikoisvaatimuksia luoda uusia kohdenettuja rahastoja, joista mainittiin jo aiemmin. Yliopiston yleisen lahjarahaston varat palautetaan pääomarahastoon sen sijaan, että ne käytettäisiin. Kun rahaston varat ovat aikanaan merkittäviä, tulot käytetään vuosittain rahaston strategiaan tarpeisiin koko yliopistossa. Nykyinen rahoitus tai uudet kohdenetetut lahjoitusvarat tarjoavat yliopistolle pysyvän rahoituslähteen stipendeille, professuureille, uusien rakennusten investoinneille, uuteen teknologiaan ja muihin osiin Bristolin koulutusta (Centenary Campaign - Endowment, Bristol University, hakupäivä 1.6.2010.)

4.3 Yliopistojen varainhankinnan verotus Englannissa

Gift Aid on Iso - Britannian hallituksen verojärjestelmä, joka avulla englantilaiset yliopistot voivat vaatia verohuojennuksia englantilaisten veronmaksajien lahjoituksille. Lahjoittajat voivat näin halutessaan saada 28 prosenttia lisää lahjoituksensa päälle lähettämällä lahjoittamalleen yliopistolle Gift Aid – ilmoituksen, jota sovelletaan nykyisiin ja tuleviin lahjoituksiin. Jokaisen englantilaisen veronmaksajan lahjoittaman punnan päälle lisätään 25 pennyn veron osuus. Näin ollen 100 punnan lahjoitus Gift Aid:in kanssa on 128 punnan arvoinen yliopistolle. Ylimääräisestä rahasta 25 puntaa tulee siis verohyötynä, ja loput siirtymäkauden helpotuksena hallituksen hyväntekeväisyysjärjestöille antamasta perusveroasteen laskusta 22 prosentista 20 prosenttiin vuoden 2008 huhtikuusta lähtien (Gift Aid, University of Oxford, hakupäivä 26.5.2010.)

Korkeampaa 40 prosentin veroa maksavat veronmaksajat saavat myös verohelpotuksia lahjoituksesta yliopistoille. Korkeampaa veroa maksavat voivat vaatia takaisin matalan ja korkean veroasteen erotuksen määrän (20 %) lahjoituksen bruttoarvosta, joka on laskettu ennen siirtymäkauden helpotusta kuten edellä. Niinpä 100 punnan lahjoituksesta, jonka bruttoarvo on 125 puntaa, korkeamman veron maksajat voivat vaatia takaisin 25 puntaa, joten heidän maksamaksi osuudeksi tulee näin ollen vain 75 puntaa (Gift Aid, University of Oxford, hakupäivä 26.5.2010.)

Englantilaiset veronmaksajille, joille maksetaan PAYE:n (Pay As You Earn) kautta, voivat saada täyden hyödyn säännöllisestä lahjoittamisestaan yliopistoille Payroll Giving – järjestelmän kautta. Lahjoitukset, jotka tehdään Payroll Giving - järjestelmän kautta, otetaan suoraan lahjoittajan bruttopalkasta antaen lahjoittajalle välittömän verohyödyn verotasolla, mitä heillä tavallisesti käy-

tään. Niinpä korkeampaa veroa maksavan kuukausittainen Payroll Giving – järjestelmän kautta tehty 100 punnan lahjoitus menee suoraan yliopistolle, ja maksaa lahjoittajalle ainoastaan 60 puntaa (Payroll Giving, University of Oxford, hakupäivä 26.5.2010.)

Yhteenvedona englantilaisten yliopistojen varainhankinnasta voidaan todeta, että Britanniassa on huomattu kärsivällisen varainhankintatyön antavan mittavia palkintoja. Britanniassa yliopistojen varainhankinta kasvoi 45 prosenttia vuosina 2004 – 2007. Toiminnan menojen osuus tuotosta olivat 24 – 28 %. Varainhankintaan investoiminen kannattaa siis erinomaisesti. Tony Blairin hallituksen yliopistoille myöntämä erillinen tuki varainhankintatoiminnan kehittämiseen on varmasti ollut auttamassa yliopistojen varainhankinnan voimakasta kasvua. Ilman tätä investointia mainittuun 45 prosentin kasvuun tuskin olisi päästy (Karjalainen, hakupäivä 24.3.2010.)

Vertailussa olevissa englantilaisissa yliopistoissa opiskelee 18 000 – 20 000 opiskelijaa. Yliopistojen rahoitus on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Oxfordin ja Liverpoolin kokonaisrahoitus on kasvanut yli kolmanneksen ja Bristolin hieman alle kolmanneksen viimeisen viiden vuoden aikana. Kokonaisrahoitukseltaan Oxfordin yliopisto on yli puolet suurempi kuin Liverpoolin tai Bristolin yliopistot. Vuonna 2009 Oxfordin kokonaisrahoituksesta tuli 14 prosenttia lukukausimaksuista. Vastaavasti Liverpoolissa ja Bristolissa lukukausimaksujen osuus kokonaisrahoituksesta oli lähes 27 prosenttia.

4.4 USA on varainhankinnan edelläkävijämaa

Kuten aiemmin jo kerrottiin, yliopistojen kansainvälinen menestys on yhteydessä niiden kykyyn hankkia lahjoituksia. Tämän voi todistaa visuaalisesti merkitsemällä kartalle Shanghain yliopiston tai Times Higher Educationin rankinglistoilta maailman sata parasta yliopistoa. Suurin osa merkinnöistä osuu Pohjois-Amerikkaan (Karjalainen, 2009, hakupäivä 24.3.2010.) Maailman arvostetuin yliopisto on yhdysvaltalainen Harvard. Amerikkalaiset yliopistot ovat Shanghain vertailun mukaan muutenkin vahvasti edustettuina: kymmenen parhaan joukosta löytyy kahdeksan amerikkalaista yliopistoa (Oulun yliopisto maailman 400 parhaan joukossa, Kaleva.fi, hakupäivä 19.10.2010).

Amerikkalaisessa yhteiskunnassa yleishyödyllisillä organisaatioilla on ollut jo pitkään suuri rooli. Viimeisen 40 vuoden aikana yleishyödylliset organisaatiot ovat olleet USA:ssa valtava menestys. Nykyään siellä ymmärretään, että yleishyödylliset organisaatiot ovat tärkeitä Amerikan yhteiskun-

nalle ja vieläpä sen tunnusomaisin piirre. Amerikkalaisista aikuisista joka toinen tekee vapaaehtoistyötä ei-kaupallisella sektorilla vähintään kolme tuntia viikossa. Yleishyödylliset järjestöt ovat näin USA:n suurin ”työnantaja”. Ei – kaupallisen sektorin osuus USA:n bruttokansantuotteesta on 2 - 3 prosenttia. Osuus bruttokansantuotteesta on pysynyt ennallaan viimeiset 40 vuotta, vaikka yleishyödylliset organisaatiot keräävät nykyään moninkertaisesti sen rahasumman, mitä ne keräsivät tuolloin. (Drucker 2008, 11, 14 - 15.)

Yhteiskuntapoliittisesta rakenteesta johtuen lahjoituksilla on erittäin suuri merkitys Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa erilaiset kotitalouksien, yritysten ja muiden yhteisöjen lahjoitukset hyväntekeväisyyteen ovat vuosittain yhteensä 210 – 220 miljardia euroa. Suhteutettuna maan bruttokansantuotteeseen tämä luku on 2,2 – 2,3 prosenttia. Lähes 90 prosenttia yhdysvaltalaisista kotitalouksista lahjoittaa vuosittain hyväntekeväisyyteen. Summa on keskimäärin 2 prosenttia kotitalouden vuosituloista (Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.)

Wisconsinin yliopiston taloustieteen professorin James Andreonin mukaan yhdysvalloissa lahjoitusten tärkein kohde ovat erilaiset uskonnolliset yhteisöt. Seuraavana tulevat terveys – ja sosiaalipalvelut sekä koulutus, johon kohdistuu 10 prosenttia lahjoituksista. Yhdysvaltalaisen Council for Aid to Education – organisaation mukaan yhdysvaltalaiset korkeakoulut hankkivat varoja vuonna 2009 yhteensä 21 miljardia euroa. Parhaiten menestyivät Stanfordin, Harvardin ja Cornellin huipputyöpistot, jotka saivat yhteensä 1,2 miljardia euroa. Varainhankinnan sijalla 19 ollut julkisrahoitteinen Kalifornian yliopisto Berkeleyssä sai sekin lähes 190 miljoonaa euroa yksityistä rahoitusta. (Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.) Vuoden 2009 varainhankintaa toteutettiin maailmanlaajuisen talouskriisin keskellä, joten siinäkin suhteessa amerikkalaiset yliopistot ovat onnistuneet varainhankinnassaan mainiosti.

Yhdysvaltaisten yliopistojen tärkeimmät tukijat ovat yksityishenkilöitä. Yksityisten osuus yliopistoille kohdistetuista lahjoituksista on yleisesti ollut hieman vajaat puolet. Yritysten lahjoitusosuus on vajaan viidenneksen ja erilaisten säätiöiden osuus kolmanneksen lahjoituksista. (Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.) Yhdysvalloissa lahjoitusten verovähennykset tehdään suoraan veroista, joka motivoi tukijoita myös lahjoittamaan paljon paremmin. Näin lahjoittajat tietävät, että heidän maksamansa verot menevät tietyille yliopistolle (Heikkilä 30.3.2010, haastattelu.) Tässä suomalaisilla on paljon opittavaa. Yliopistot ovatkin pyytäneet, että yksityisten verovapaus muutettaisiin pysyväksi käytännöksi. Myös lahjoitusten verovapauden alarajaa haluttaisiin alemmaksi. Kestää aikansa, että myös Suomessa lahjoitusten verovähennykset voidaan hoitaa samalla tavalla kuin Yhdysvalloissa.

Uuden yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan ainakin Yhdysvalloissa sekä yleishyödylliseen toimintaan lahjoitettujen varojen määrä, että lahjoittamisen todennäköisyys kasvoivat merkittävästi, kun varainhankinnassa oli vastinrahoittaja mukana. Vastinrahoituksen kannustinvaikutus voikin olla suuri (Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.)

Harvardin yliopisto on perustettu vuonna 1636. Yliopistolla on kymmenen tiedekuntaa, jotka tarjoavat opetusta ja myöntävät akateemisia tutkintoja. Yliopisto on toistuvasti luokiteltu maailman parhaimmaksi ja arvostetuimmaksi yliopistoksi. Yliopistossa opiskeli vuonna 2009 reilut 21 000 opiskelijaa. Harvardin lukukausimaksu 2010 – 2011 on reilut 38 400 ja kokonaismaksu sisältäen ylläpidon lähes 51 000 dollaria (Harvard at a Glance, Harvard University, hakupäivä 25.10.2010.)

Opiskelijamäärät ovat kasvaneet tasaisesti vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana, kun vuonna 2005 opiskelijoita oli vajaat 20 000. Yliopistossa työskentelee yli 18 000 työntekijää. Työntekijämäärä on pysynyt keskimäärin ennallaan viimeisen viiden vuoden aikana (Provost Harvard Fact Book 2009 - 10, hakupäivä 25.10.2010.) Harvardin yliopistolla on yli 323 000 alumnia, joista yli 271 000 USA:ssa ja lähes 52 000 yli 200 maassa ympäri maailmaa. Yliopiston nykyisistä tai entisistä opettajakunnan jäsenistä 44 on saanut Nobelin palkinnon (Harvard at a Glance, Harvard University, hakupäivä 25.10.2010.)

Harvardin yliopiston kokonaisrahoitus oli vuonna 2009 yli 3,8 miljardia dollaria, jossa kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 345 miljoonaa dollaria (9 %). **Vuoden 2009 kokonaisrahoituksesta 18 % tuli opiskelijoiden lukukausimaksuista, 8 % käyttömenoihin kohdistetuista lahjoituksista, 37 % lahjoitusrahaston (endowment) jaettavasta tuotosta, 15 % valtion avustuksista ja sopimustuloista, 4 % ulkopuolisista avustuksista ja sopimustuloista ja 18 % muista tuloista.** Harvardin yliopiston lahjoitusrahaston markkina - arvo oli vuonna 2009 yli 26 miljardia dollaria, kun edellisenä vuonna rahaston markkina - arvo oli lähes 30 % korkeampi (36,9 mrd \$). Maailmanlaajuisen talouskriisin vaikutukset näkyivät rahastossa siis voimakkaasti. Viimeisen kymmenen vuoden aikana rahaston keskimääräinen vuotuinen markkina - arvon kasvu on ollut 6 % ja tuotto reilut 10 %. Vastaavasti viimeisen viiden vuoden aikana keskimääräinen kasvu on ollut lähes 3 % ja tuotto 8 % (Provost Harvard Fact Book 2009 - 10, hakupäivä 25.10.2010.)

Harvardin varainhankinta sai lahjoituksia lähes 651 miljoonaa dollaria vuonna 2008, jossa oli kasvua edelliseen vuoteen verrattuna lähes 37 miljoonaa. Tilikauden 2008 varainhankinnan tulos oli toiseksi paras Harvardin historiassa. Ford – säätiö lahjoitti Harvardille kertaluonteisena lahjoituksena 50 miljoonaa ja neljä muutakin lahjoittajaa yli 25 miljoonaa dollaria. Kaiken kaikkiaan yli 86 000 Harvardin alumnia ja ystävää teki lahjoituksen vuonna 2008, joka on vajaat 30 % kaikista

Harvardin alumneista. Harvardin alumnitoiminnan varapuheenjohtaja Tamara Elliot Rogers korostaa, että jokainen lahjoitus auttaa yliopistoa toteuttamaan sen missiota eli toiminta-ajatusta paremmin (Harvard alumni and friends contribute \$651M in fiscal year 2008, Harvard Gazette, hakupäivä 25.10.2010.)

Vuoden suurimman lahjoituksen Harvard sai vuonna 1936 yliopistosta valmistuneelta filantrooppi David Rockefelleriltä. Rockefeller lahjoitti 100 miljoonaa dollaria yliopiston varainhankintaan, parantaakseen perusopiskelijoiden oppimismahdollisuuksia, kansainvälistymistä sekä taiteeseen ja kulttuuriin osallistumista. Rockefellerin lahjoitus on suurin alumnin koskaan tekemä lahjoitus Harvardille (Harvard alumni and friends contribute \$651M in fiscal year 2008, Harvard Gazette, hakupäivä 25.10.2010.)

Opinnäytetyön tekijän kummisetä on valmistunut vuonna 1957 Harvardin yliopistosta. Eläkkeellä oleva oululainen opetusneuvos on Harvardin alumni ja on lähettänyt valmistumisestaan asti joka joulukuuta 100 dollarin shekin Harvardin varainhankintaan. Kiitollisuudenvelka ja suhde yliopistoon ovat säilyneet läpi vuosikymmenien.

5 YLIOPISTOJEN VARAINHANKINTA SUOMESSA

Yliopistojen varainhankinta on uusi ja ainutlaatuinen asia Suomessa. Yliopistot hankkivat yksityiseltä sektorilta rahoitusta omaan pääomaansa, jonka tuottoa yliopistot voivat tulevaisuudessa käyttää yliopiston menojen kattamiseen. Peruspääomien kartuttaminen ja varainhankintatyö perustuvat uuteen yliopistolakiin, jonka myötä yliopistoilla on vuoden 2010 alusta ollut vastuu omasta rahataloudesta. Valtio on luvannut lahjoittaa jokaista yliopistojen peruspääomaan lahjoitettua euroa kohden 2,5 euroa lisää vuoden 2010 loppuun asti (Hyytinen, hakupäivä 12.10.2010.) Tämä valtion vastinrahoitus maksetaan yksityisten lahjoitusten päälle, mikäli yliopisto hankkii vähintään miljoona euroa vuoden 2010 loppuun mennessä.

Käytännössä yliopistot sijoittavat keräämänsä rahat rahastoon, jonka tuottoja ne voivat käyttää. Jos rahastoon saadaan 30 miljoonan euron pääoma, sille voidaan kuvitella viiden prosentin tuotto – odotus eli tuotto on tällöin 1,5 miljoonaa euroa. Tuotoilla saataisiin 15 uutta professuuria, kun yhden professorin hinta on 100 000 euroa vuodessa (Klemettilä 2010, 2.)

Taloudellisesti hankalan ajan seurauksena osa suomalaisista yliopistoista on toivonut opetusministeriöltä lisää aikaa varainhankintakampanjointiin. Aiemmin lisää aikaa varainhankintaan oli myönnetty vain säätiöyliopistoille, kuten Aalto – yliopistolle ja Tampereen teknilliselle yliopistolle vuoden 2011 loppuun (TS: Yliopistot toivovat lisävuotta varainkeruulle, HS.fi uutiset, hakupäivä 24.3.2010.) Lahjoituskulttuuri on Suomessa uusi asia, minkä takia yliopistojen alumneja tai muita yksityisiä ihmisiä saadaan hitaasti innostumaan lahjoittajiksi (Liiten 2009a, hakupäivä 24.3.2010.)

Hallitus päätti lokakuun 2010 lopussa jatkaa vastinrahoitukseen oikeuttavaa aikaa puolella vuodella 30.6.2011 saakka. Opetusministeri Henna Virkkusen mukaan päätös tukee yliopistouudistuksen toimeenpanoa. Hänen mielestään yliopistojen varainhankinta on luonut Suomeen uudenlaista lahjoituskulttuuria, joka on vasta kehittymässä. Lisäksi taloudellisen taantuman aika ei ole hänen mukaansa ollut kaikkein otollisinta aikaa suurlahjoituksille. Yliopistojen toiveesta valtion vastinrahaan oikeuttavaa aikaa päätettiin näin jatkaa.

Yliopistolain voimaantulon jälkeenkin päävastuu yliopistojen rahoituksesta on valtiolla. Yliopistojen valtionrahoitus tulee nousemaan vuoden 2011 talousarvioesityksen mukaan 160 miljoonaa euroa. Valtionrahoitus yliopistojen toimintaan tulee vuonna 2011 kokonaisuudessaan olemaan yli 1,8 miljardia euroa (Verovähennysoikeus vauhdittaa yliopistouudistusta, Opetusministeriö, hakupäivä 20.10.2010.)

Yliopistouudistuksen myötä on säädetty vuosina 2009 – 2010 voimassa oleva verovähennysoikeus yksityishenkilöiden ja yritysten tekemille vähintään 850 euron ja enintään 250 000 euron lahjoituksille yliopistoille ja tiedekorkeakouluille. Opetusministeri Henna Virkkusen mukaan yksityishenkilöiden tekemien lahjoitusten verovähennysoikeudesta suunnitellaan pysyvää käytäntöä (Verovähennysoikeus vauhdittaa yliopistouudistusta, Opetusministeriö, hakupäivä 20.10.2010.)

Suomalaisten yliopistojen varainhankinnassa Aalto – yliopisto on ollut omaa luokkaansa ja Tampereen teknillinen yliopisto selvästi toisella sijalla. Aalto – yliopisto oli kerännyt lahjoituksia 20.10.2010 mennessä yli 165 miljoonaa euroa. Säätiöyliopistojen tavoitteetkin ovat 10 – 100 -kertaiset muihin yliopistoihin nähden. Julkisoikeudellisista yliopistoista parhaiten on menestynyt Hanken (Svenska Handelshögskolan), jonka kampanja ylitti 10 miljoonan euron tavoitteensa syyskuussa. Huomattavaa on se, että pääosa Hankenin saamista lahjoituksista on tullut Ruotsista. Hankenin viestintäjohtaja Camilla Sägboomin mukaan heillä on eniten kansainvälisiä opiskelijoita verrattuna Suomen muihin kauppakorkeakouluihin. Hankenin alumnit työskentelevät 60 eri maassa (Myllyoja, hakupäivä 20.10.2010.)

Kaikki Tekniikka & Talous – lehden kyselyyn vastanneet yliopistot olivat sitä mieltä, että varainhankinnasta on tullut osa yliopistojen normaalia toimintaa. Varainhankintaan kerätään lahjoituksia yhä pienemmistä lähteistä, kuten yliopistojen alumneilta. Yliopistojen keräämät varat eivät päädy suoraan ensi vuoden opetukseen, vaan ne pääomitetaan ja sijoitetaan. Tuottoja voidaan odottaa aikaisintaan vuonna 2015 (Myllyoja, hakupäivä 20.10.2010.)

Opinnäytetyön vertailuun valittiin kuusi suomalaista yliopistoa, joista Oulun, Turun, Itä – Suomen, Vaasan ja Jyväskylän yliopistot ovat monitieteisiä tiedeyliopistoja. Taideyliopistoista vertailuun valittiin Sibelius – Akatemia, joka on ainoa musiikin alan yliopisto Suomessa ja yksi Euroopan suurimmista musiikkiyliopistoista. Neljä vertailuun otetuista tiedeyliopistoista mahtuu Shanghaiin kansainvälisellä tutkimusyliopistoja käsittävällä ranking – listalla viidensadan maailman parhaan yliopiston joukkoon.

5.1 Oulun yliopisto

Oulun yliopisto on hyvin arvostettu kansainvälinen tiedeyliopisto, jonka ydinosasta on monitieteinen perustutkimus ja siihen perustuva opetus. Vuonna 1958 perustettu Oulun yliopisto on Suomen suurimpia ja monitieteisimpiä yliopistoja. Yliopisto hyödyntää toiminnassaan nykyaikaista

tutkimus – ja koulutusympäristöään, tiiviitä yhteiskunta - ja elinkeinoelämäsuhteitaan sekä yhteyksiään satoihin kotimaisiin ja ulkomaisiin tutkimus- ja koululaitoksiin (Yleisesite 2008, Oulun yliopisto, hakupäivä 15.3.2010.)

Oulun yliopistolla on kuusi tiedekuntaa ja tutkimusta 70 tieteenalalla. Yliopistossa oli vuonna 2009 lähes 15700 opiskelijaa ja 3000 työntekijää. Opiskelijoiden kokonaismäärä on laskenut tuhannella opiskelijalla viimeisen viiden vuoden aikana. Suoritettuja perustutkintoja Oulun yliopistossa oli vuonna 2009 hieman yli 1100, kun edellisenä huippuvuonna perustutkintoja suoritettiin 1932. Vuosien 2005 – 2007 välisenä aikana suoritettujen perustutkintojen määrä on ollut noin 1300 tutkintoa. Oulun yliopistossa valmistui vuonna 2009 ennätysmäärä tohtoreita, 154. Edellisenä vuonna tohtoreita valmistui 123. Vuosien 2004 - 2008 välisenä aikana tohtorintutkintoja on valmistunut keskimäärin 130 vuosittain. Oulun yliopisto julkaisi vuoden 2009 aikana 2457 tieteellistä julkaisua (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.)

Oulun yliopiston kokonaisrahoitus oli vuonna 2009 214 miljoonaa euroa. Edelliseen vuoteen verrattuna kasvua on tapahtunut noin 4 prosenttia. Kokonaisrahoituksesta noin 70 % tuli valtion budjettirahoituksesta ja loput 30 % ulkopuolisesta rahoituksesta. Ulkopuolisen rahoituksen osuus kasvoi lähes 8 % edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2008 yliopiston kokonaisrahoitus oli 206 miljoonaa euroa, josta budjettirahoituksen osuus oli 144 miljoonaa euroa ja ulkopuolisen rahoituksen osuus 62 miljoonaa euroa (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.)

Oulun yliopisto on säilyttänyt vahvan asemansa kansainvälisillä tutkimusyliopistoja käsittävillä ranking – listoilla. Shanghain listalla Oulun yliopisto sijoittui suomalaisyliopistoista Helsingin yliopiston jälkeen toiseksi sijavälille 300 – 401 yhdessä Turun yliopiston kanssa. (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.)

Oulun yliopisto on aloittanut varainhankintansa ensimmäisten yliopistojen joukossa Suomessa. Yliopisto aloitti Yhteinen yliopisto varainhankintakampanjansa maaliskuussa 2009. Oulun yliopiston varainhankinnan alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä Oulun yliopistorahastoon eri lahjoittajatahoilta 20 miljoonan euron lahjoitukset vuoden 2010 loppuun mennessä (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.) Sijoitus tehdään pääomarahastoon, josta vain tuotto jaetaan. Yliopiston tavoitteena on hankkia yrityksiltä, yhteisöiltä ja yksityishenkilöiltä rahoitus valittujen tutkimusohjelmien käynnistämiseksi sekä koko Suomen kannalta tärkeiden tutkimusalojen ja innovaatiopohjan vahvistamiseksi (Oulun yliopiston varainhankinnan esitemate-

riaali 2009.) Oulun yliopiston varainhankintapäällikkönä toimii Seppo Heikkilä ja rahaston asiamiehenä toimii talousjohtaja Sami Klemola.

Vuoden 2009 lopussa Oulun yliopistorahastossa oli kerättynä varainhankintakampanjan ja 50 – vuotisjuhlavuoden lahjoituksina ja lahjoituslupauksina noin 3 miljoonaa euroa (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010). Vuoden 2010 elokuun lopussa yliopistorahastossa oli kerättynä noin 4,7 miljoonaa euroa. Kuluvana syksynä yliopisto on tehostanut kampanjaansa tekemällä sitä tutuksi suurelle yleisölle (Oulun yliopisto tarvitsee rahaa, Kaleva.fi, hakupäivä 19.10.2010.) Oulun yliopisto aloitti loppusyksystä haastekampanjan, jolla houkuttellaan tavallisia ihmisiä osallistumaan yliopiston varainhankintaan. Haastekampanjan käynnistämiseksi apuun on pyydetty maakunnan tunnettuja kasvoja. Yksi heistä on entinen maaherra Ahti Pekkala. Haastekampanja kestää kuluvan vuoden 2010 loppuun asti. Kampanjan aikana haastajien ja haastettujen nimet julkaistaan Kalevan – ja yliopiston nettisivuilla (Akimo 2010, 2.)

Oulun yliopiston varainhankinnan ylivoimaisesti suurin yksittäinen lahjoittaja on Nokia Oyj, joka lahjoitti 1,8 miljoonaa euroa varainhankintaan. Toisella sijalla on Oulun kaupunki miljoonan euron lahjoituksellaan. Nokian lahjoitus ei ole millään tavalla kohdennettu, vaan tarkoitettu yliopiston peruspääoman kartuttamiseen. Nokian ansiosta Oulun yliopisto saa 6,3 miljoonaa euroa, kun valtion 2,5 – kertainen tuki lisätään lahjoitussummaan. Oulun yliopiston kampanjatilillä oli 20.10.2010 mennessä yli 7,2 miljoonaa euroa. Merkittävimmät lahjoittajat ovat olleet elinkeinoelämän ja teollisuuden edustajia. Lahjoittajat ovat kiinnostuneita yliopistoista, joissa on tekniikkaa, luonnontieteitä ja taloustieteitä. Yliopiston varainhankinnalla on käynnissä jatkuvasti neuvotteluja yritysten ja säätiöiden kanssa ja kampanjaa käydään myös suuren yleisön ja yliopiston alumnien suuntaan (Klemettilä 2010, 2.)

Oulun yliopiston varainhankintakampanjaan voi lahjoittaa monilla eri tavoilla. Yksityishenkilöt voivat lahjoittaa suoraan varainhankinnan pankkitilille, verkkomaksuna varainhankinnan nettisivujen kautta tai soittolahjoituksena soittamalla varainhankinnan lahjoitusnumeroon. Yritykset voivat lahjoittaa maksamalla varainhankinnan pankkitilille (Oulun yliopiston varainhankintakampanja, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.) Yliopiston varainhankintaa voi tukea myös hankkimalla Oulun yliopiston tukijamitalin. Rahapajan valmistaman hopeisen tukijamitalin voi hankkia varainhankinnan nettisivujen kautta tai muutamista myyntipisteistä Oulussa. Myynnissä on sekä 100 että 200 euron hintaisia Tukijamitaleja (Oulun yliopiston varainhankinta, Oulun yliopisto, hakupäivä 22.9.2010.)

Oulun yliopiston alumnitoimintaa on aktivoitu varainhankintakampanjan hyödyksi. Mira Networks on toimittanut Oulun yliopistolle alumnitoiminnan tukipilariksi suunnitellun internetpohjaisen alumniverkoston. Järjestelmän avulla voidaan aktivoida ja rekisteröidä Oulun yliopiston alumneja eli yliopiston entisiä opiskelijoita yliopiston säännöllisiksi lahjoittajiksi. Oulun yliopistolla on noin 40 000 alumnia (Heikkilä 30.3.2010, haastattelu.)

Lahjoittajia muistetaan eri tavoilla. Kaikki lahjoittajien nimet julkaistaan varainhankintakampanjan nettisivuilla. Yli 5000 euron lahjoituksista mainitaan myös lahjoitettu summa. Lahjoittajat saavat lisäksi varainhankintakampanjan Yhteinen yliopisto – kunniakirjan. Merkittävät lahjoittajat saavat lisäksi lahjoittajataulut yliopiston seinälle ja varainhankinnan tunnuksen käytettäväksi omilla nettisivuillaan. Merkittävien lahjoittajien mukaan nimetään myös esimerkiksi luentosaleja. Oulun yliopistolle on lahjoittajien mukaan nimetty tähän mennessä muun muassa OP - sali, Tönning – sali, Arina – sali ja Oulun Puhelin – Sali (Oulun yliopiston varainhankintakampanja, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.)

Oulun yliopistoon on perustettu ensimmäisenä Suomessa korkean tason varainhankinnan valtuuskunta. Oulun yliopiston varainhankinnan valtuuskuntaan kuuluu noin 80 arvovaltaista jäsentä, joista 16 kuuluu myös valtuuskunnan johtoryhmään. Valtuuskunnan puheenjohtajana toimii kauppaneuvos Ilkka Lantto ja sihteerinä varainhankintapäällikkö Seppo Heikkilä. Varainhankintakampanjan suojelijana toimii presidentti Martti Ahtisaari, joka on myös yksi Oulun yliopiston alumneista eli entisistä opiskelijoista (Heikkilä 22.2.2010, haastattelu.)

Oulun yliopistorahastoon kertyvän pääoman tuottoa tullaan käyttämään yliopiston omiin vahvuusaloihin ja uusiin kehittyviin tutkimusaloihin. Näitä aloja ovat esimerkiksi informaatioteknologia ja internet, biotieteet ja terveys, älykkäät laitteet ja materiaalit, lääketieteen tekniikka ja ICT, ympäristö, energia ja luonnonvarat, liiketoiminta ja talous sekä kulttuuri, oppiminen ja vuorovaikutus (Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto, hakupäivä 20.9.2010.)

5.2 Eräät muut suomalaiset yliopistot

Turun yliopisto on perustettu vuonna 1920 (Turun yliopiston historia, Turun yliopisto, hakupäivä 21.9.2010). Turun yliopiston perusti Turun suomalainen yliopistoseura, joka oli aloittanut toimintansa keväällä 1917 (Turun yliopiston varainhankinta, Turun yliopisto, hakupäivä 22.9.2010). Vuoden 2010 alussa Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu yhdistyivät ja syntyi uusi Turun

yliopisto, joka on kansainvälisesti kilpailukykyinen tutkimusyliopisto. Yliopiston toiminnan perustana on korkeatasoinen monialainen tutkimus. Turun yliopistossa on seitsemän tiedekuntaa sekä Turun kauppakorkeakoulu. Tiedekuntien lisäksi yliopistolla on yksitoista tiedekuntien ulkopuolelle sijoittuvaa laitosta (Turun yliopiston perustiedot, Turun yliopisto, hakupäivä 21.9.2010.)

Vuoden 2010 alussa aloittaneessa Turun yliopistossa oli opiskelijoita vuoden 2009 yhteenlasketujen tilastojen mukaan lähes 21 000 opiskelijaa. Tohtorintutkintoja yliopistossa valmistui samana vuonna 144. Turun yliopisto julkaisi vuoden 2009 aikana 2867 tieteellistä julkaisua. Yliopiston kokonaismenot olivat samana vuonna 221 miljoonaa euroa. Yliopistossa työskentelee yli 3000 työntekijää ja yliopisto onkin Turun 3. suurin työnantaja (Turun yliopiston perustiedot, Turun yliopisto, hakupäivä 21.9.2010.) Kansainvälisellä tutkimusyliopistoja käsittävällä Shanghain ranking – listalla Turun yliopisto sijoittui sijavälille 301 – 400 (Oulun yliopisto maailman 400 parhaan joukossa, Kaleva.fi, hakupäivä 19.10.2010).

Turun yliopiston varainhankinnan alkuperäisenä tavoitteena oli 20 miljoonaa euroa. Vuoden 2010 alussa yliopisto oli kerännyt 2,5 miljoonaa euroa (HS.fi uutiset, hakupäivä 24.3.2010) Turun yliopiston Vapaan kansan lahja vapaalle tieteelle 2010 - varainhankintakampanja oli kerännyt 20.10.2010 mennessä lähes 7,5 miljoonaa euroa lähes 3500 lahjoittajalta. Lahjoitusten avulla yliopisto voi toteuttaa entistä parempaa ja kansainvälisempää koulutusta ja tutkimusta Turussa. Rahoituksen tavoitteena on päästä opetuksen ja tieteen tekemisen kansalliseen ja kansainväliseen kärkeen. Turun yliopiston varainhankinnan teemoina ovat: huippututkimusta tulevaisuutta varten, koulutusta kansakunnan sivistyksen turvaksi, tiedettä hyvän elämän puolesta ja tutkimuksesta vastuuta talouteen (Turun yliopiston varainhankinta, Turun yliopisto, hakupäivä 22.9.2010.)

Turun yliopiston kampanjan ydinryhmän muodostavat varainhankintakampanjan johtaja Lasse Kurkilahti, vararehtori Tapio Reponen ja viestintäjohtaja Maija Palonheimo. Projektisuunnittelijoina varainhankintakampanjassa työskentelevät projektisuunnittelija Hanna Kirjavainen ja Mirja Junkola. Lisäksi hankkeelle on nimetty 12 – henkinen ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Turun yliopiston rehtori Keijo Virtanen. (Varainhankintakampanjan organisaatio, Turun yliopisto, hakupäivä 22.9.2010.)

Itä - Suomen yliopisto on aloittanut toimintansa vuoden 2010 alussa, kun Joensuun ja Kuopion yliopistot yhdistyivät. Itä - Suomen yliopisto on yksi Suomen suurimmista tiedeyliopistoista. Yliopistolla on neljä tiedekuntaa, joissa se tarjoaa opetusta lähes 100 pääaineessa. Yliopiston kampukset sijaitsevat Joensuussa, Kuopiossa ja Savonlinnassa. Yliopiston tavoitteena on olla kolmen

merkittävimmän suomalaisen yliopiston ja maailman 200 johtavan yliopiston joukossa (Tutustu yliopistoon, Itä - Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.)

Uudessa yliopistossa oli opiskelijoita vuonna 2009 lähes 13 800 opiskelijaa, mikä on noin 8 % valtakunnallisesta yliopistojen opiskelijamäärästä. Samana vuonna yliopistossa suoritettiin 2336 tutkintoa, joista 172 oli tohtorintutkintoja. Tutkintojen osuus valtakunnallisesta kokonaismäärästä oli noin 10 %. Yliopistossa työskentelee yli 2700 työntekijää ja yliopistossa julkaistiin vuoden 2009 aikana yli 2100 julkaisua. Itä - Suomen yliopiston kokonaisrahoitus oli vuonna 2009 lähes 222 miljoonaa euroa. Budjettirahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta oli 143 miljoonaa euroa (64 %) ja täydentävän rahoituksen osuus 79 miljoonaa euroa (36 %). (Tutustu yliopistoon, Itä - Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.) Kansainvälisellä tutkimusyliopistoja käsittävällä Shanghai ranking – listalla Itä - Suomen yliopisto sijoittui sijavälille 401 – 500 (Oulun yliopisto maailman 400 parhaan joukossa, Kaleva.fi, hakupäivä 19.10.2010).

Itä - Suomen yliopiston varainhankinnan alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä 3 miljoonaa euroa lahjoituksina. Tavoitteeseen yliopisto pääsi jo alkuvuodesta 2010 suurien säätiölahjoitusten tukeamana (Liiten 2010b, hakupäivä 24.3.2010.) Ensimmäisen tavoitteen saavutettuaan, yliopisto on nostanut keräystavoitteen 5 miljoonaan euroon, josta kertyy valtion sijoituksen myötä 17,5 miljoonan euron pääoma. Tuotto 3 - 5 prosentin korolla olisi näin ollen 500 000 – 850 000 euroa vuodessa. Tällä summalla Itä - Suomen yliopisto pystyisi palkkaamaan 5 - 8 professoria tai 8 - 11 tutkijaa vuoden ajaksi (Yliopiston varainhankinta, Itä - Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.)

Itä - Suomen yliopiston varainhankintaa voi tukea joko lahjoittamalla peruspääomaa kartuttavaan yliopistorahastoon tai lahjoituksella toimintaan. Lahjoitus yliopistorahastoon kuuluu valtion vastinrahan piiriin, jolloin kerätty pääoma pysyy koskemattomana, kun se sijoitetaan viisaasti ja riskittömästi. Tuotto tullaan kohdentamaan tutkimukseen ja uusiin tieteellisiin avauksiin. Toimintaan kohdistuva lahjoitus voidaan kohdistaa tietyllä tieteenalalla tai tietyn ehdon tai tarkoituksen mukaan lahjakirjan ehdon mukaiseen tarkoitukseen (Lahjoittaminen, Itä - Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.) Itä - Suomen yliopiston varainhankintaan voi lahjoittaa myös tekstiviestillä. Tekstiviestillä voi lahjoittaa 10 euron ja 20 euron arvoisen summan (Tekstiviestilahjoittaminen, Itä - Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.)

Itä - Suomen yliopiston varainhankinnasta vastaa viestintäjohtaja Liisa Hakola alueellisten ohjausryhmien ja aktiivisten kansalaisten tukemana. Joensuussa toimiva Pohjois - Karjalan ohjausryhmään kuuluu 2 jäsentä, Kuopiossa toimivaan Pohjois-Savon ohjausryhmään 6 jäsentä ja pää-

kaupunkiseudulla toimivaan Itä - Suomen ystävät – ohjausryhmään 5 jäsentä (Lisätietoja, Itä-Suomen yliopisto, hakupäivä 23.9.2010.)

Vaasan yliopisto on aloittanut toimintansa Vaasan kauppakorkeakouluna 1960 – luvun lopulla. Vaasan yliopisto nimellä se on toiminut vuodesta 1990 (Historia, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.) Yliopistolla on neljä tiedekuntaa. Monitieteisen yliopiston vahvuusalueita ovat liiketoimintaosaaminen, kielet ja viestintä sekä julkinen johtaminen ja hyvä hallinto. Yliopiston vahvuusalueiksi ovat kehitymässä myös energian ja tuotannon osaaminen (Opetus - ja tutkimusalat, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.) Yliopisto vastaa kokonaisuutena noin kahta prosenttia Suomen yliopistotoiminnasta (Vuosikertomus 2009, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010).

Vaasan yliopistossa oli vuonna 2009 4552 opiskelijaa, jossa kasvua edelliseen vuoteen verrattuna noin 150 opiskelijaa. Opiskelijamäärät ovat kuitenkin tippuneet merkittävästi vuoden 2006 tasosta, jolloin opiskelijoita oli lähes 5100. Yliopiston työntekijöiden määrä oli vuonna 2006 460 työntekijää, josta määrä on laskenut tasaisesti vuoteen 2009, jolloin työntekijöitä oli 430 (Tilastotietoa, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.)

Vaasan yliopistossa suoritettiin vuonna 2009 lähes 600 tutkintoa, joista 17 oli tohtorintutkintoja. Vuosi 2008 oli yliopistossa huippuvuosi, jolloin siellä suoritettiin yli 1100 tutkintoa. Vaasan yliopistossa julkaistiin vuonna 2009 365 tieteellistä julkaisua, joista lähes 70 % oli ulkomaisia. Yliopiston kokonaisrahoitus oli samana vuonna 32 miljoonaa euroa, josta valtion budjettirahoituksen osuus oli 25,5 miljoonaa euroa (80 %) ja ulkopuolisen rahoituksen osuus 6,6 miljoonaa euroa (20 %). Kokonaisrahoitus on kasvanut 2006 – 2009 välisenä aikana kaksi miljoonaa euroa (Vuosikertomus 2009, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.)

Vaasan yliopiston alkuperäisenä varainhankinnan keräystavoitteena oli kaksi miljoonaa euroa. Merkittävien paikallisten yrityslahjoitusten ja 1,5 miljoonan euron säätiölahjoituksen myötä Vaasan yliopisto nosti keräystavoitteensa neljään miljoonaan euroon. Vaasan yliopisto on lähestynyt myös alumnejaan, jotta nämä alkaisivat yliopiston tukijoiksi (Taantuma haittaa yliopistojen varainkeruuta, TEK – verkkolehti, hakupäivä 24.9.2010.) Vaasan yliopistolle oli kertynyt lahjoituksia maaliskuun 2010 loppuun mennessä yli kolme miljoonaa euroa (Vaasan yliopisto saa lahjoituksia Etelä-Pohjanmaalta, Yle.fi, hakupäivä 24.9.2010).

Vaasan yliopisto pyrkii strategiansa mukaan jatkossakin olemaan monialainen, liiketoimintaorientoitunut tiedeyliopisto. Yliopiston tavoitteena on kuulua kullakin alallaan Suomen kolmen parhaan joukkoon (Tue menestystämme – tule lahjoittajaksemme, Vaasan yliopisto, hakupäivä

24.9.2010.) Vaasan yliopiston toimintaa voi tukea tekemällä lahjoituksen tai testamentin Vaasan yliopistolle. (Näin lahjoitan, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010). Huomattavista lahjoituksista voidaan muodostaa oma erikoisrahasto. Lahjoitusten näkyvyydestä ja muusta huomioimisesta sovitaan erikseen lahjoittajien kanssa (Varainhankintaesite, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.)

Yliopistolle tehtyjen lahjoitusten pääoman tuottoa tullaan käyttämään yleisesti Vaasan yliopiston toiminnan kehittämiseen sekä erikseen määrittelemien tarkoitusten edistämiseen. Lahjoituskohteenä voivat olla esimerkiksi tutkimusryhmät ja – hankkeet, koulutus – ja tutkimusalan kehittäminen sekä lahjoitusprofessorit ja – virat. Vaasan yliopiston varainhankinnasta vastaa varainhankintapäällikkö Jouko Havunen ja lakimies Samu Leskinen (Tietoa varainhankinnasta, Vaasan yliopisto, hakupäivä 24.9.2010.)

Jyväskylän yliopisto on perustettu vuonna 1934, jolloin se aloitti toimintansa ylioppilaspohjaisena kasvatustieteellisenä korkeakouluna. Vuonna 2009 oli Jyväskylän yliopiston 75 – vuotisjuhlavuosi (Merkkivuosi yliopiston historiasta, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 27.9.2010.) Yliopistolla on seitsemän tiedekuntaa. Yliopisto keskittyy uusimman strategiansa mukaan kansainvälisen tiedeyliopiston roolin vahvistamiseen. Yliopiston vahvuusalueita ovat luonnon perusilmiöt ja aineen rakenne, koulutus, oppiminen ja tulevaisuuden opetustyö, kielet kulttuuri ja yhteiskunnalliset muutosprosessit, liikunta ja hyvinvointi sekä ihmisläheinen teknologia (Yleistietoa Jyväskylän yliopistosta, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 27.9.2010.)

Jyväskylän yliopistossa opiskeli vuonna 2009 yli 14100 opiskelijaa, jossa kasvua edelliseen vuoteen verrattuna lähes 600 opiskelijaa. Opiskelijamäärät ovat tippuneet vuoden 2005 tasosta huomattavasti, jolloin opiskelijoita oli lähes 15400. Perustutkintoja yliopistossa suoritettiin vuonna 2009 1068 tutkintoa, kun huippuvuonna 2008 suoritettiin 2104 tutkintoa. Vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana yliopistossa suoritettiin keskimäärin 1450 tutkintoa vuodessa. (Yliopisto ylitti tavoitteet, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009, hakupäivä 27.9.2010.) Yliopistossa valmistui vuonna 2009 136 tohtoria, kun vuonna 2008 valmistuneita oli 118. Vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana yliopistosta valmistui keskimäärin 120 tohtoria vuodessa (Kaikkien aikojen tohtoriennätys, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009, hakupäivä 27.9.2010.)

Jyväskylän yliopistossa työskenteli vuonna 2009 lähes 2700 työntekijää (Valmistautuminen uuteen yliopistoon, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009, hakupäivä 27.9.2010). Edellisestä vuodesta työntekijöiden määrä on kasvanut lähes 100 työntekijällä. Henkilöstön määrä on kasvanut vuoden 2005 tasosta, jolloin työntekijöitä oli 2529. Henkilötyövuosina henkilöstön määrä on

pysynyt lähes ennallaan 2005 – 2009 välisenä aikana ollen keskimäärin 2400 työntekijää (Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009, hakupäivä 27.9.2010.)

Jyväskylän yliopisto julkaisi vuoden 2009 aikana 2181 tieteellistä julkaisua, joista lähes 70 % oli kansainvälisiä. Edellisenä vuonna yliopistossa julkaistiin hieman yli 1900 julkaisua. Julkaisutoiminta on kasvanut tasaisesti vuoden 2005 määrästä, jolloin yliopisto julkaisi lähes 1700 tieteellistä julkaisua. Näistä 60 % oli kansainvälisiä (Jyväskylän yliopiston tieteellinen julkaisutoiminta vuosilta 2005 - 2009, Opetus – ja kulttuuriministeriön Kota-tietokanta, hakupäivä 27.9.2010.) Kansainvälisellä tutkimusyliopistoja käsittävällä Shanghain ranking – listalla Jyväskylän yliopisto sijoittui sijavälille 401 – 500 (Oulun yliopisto maailman 400 parhaan joukossa, Kaleva.fi, hakupäivä 19.10.2010).

Jyväskylän yliopiston varainhankinnan keräystavoitteena on saada 10 miljoonaa euroa lahjoituksina. Syyskuun 2010 loppupuolella Jyväskylän yliopisto oli saanut kerättyä hieman yli 3 miljoonaa euroa (Yliopiston tukijat – varainhankintakampanja, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.) Varainhankinnan tuotoilla Jyväskylän yliopisto voi tehdä uusia avauksia ja toteuttaa sellaista tutkimus -, koulutus - ja kehittämistoimintaa, jolla parannetaan ihmisten hyvinvointia ja yritysten kilpailukykyä, kestävän kehityksen mukaisia energiaratkaisuja ja lisätä alueellista vetovoimaa. Varainhankinnan tuottoja tullaan käyttämään erityisesti seuraavien yliopiston vahvuuksien tukemiseen: Tulevaisuuden teknologiat, energia ja ympäristö, nanoteknologia, Ihmisläheinen informaatioteknologia, lasten ja nuorten hyvinvointi ja liikunta ja terveys – teemoihin (Miksi tukisin?, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.)

Yliopiston varainhankintaan lahjoittavien nimet näkyvät yliopiston nettisivuilla vuoden 2010 loppuun. Sanomalehti Keskisuomalainen julkaisee myös lahjoittajien nimet. Yli 20 000 euroa lahjoittaneet yksityiset henkilöt ja 100 000 euroa lahjoittaneet yritykset saavat nimensä kunnialaattaan yliopiston Agora – rakennukseen, Martti Ahtisaari – salin seinään (Miksi tukisin?, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.) Yli 1000 euroa lahjoittaneet yritykset ja yhteisöt saavat virtuaaliset kunnialaatat yliopiston nettisivuille. Yli 5000 euroa lahjoittaneiden logot julkaistaan 12 kuukauden ajan ja tätä pienemmän lahjoituksen tehneiden logot 6 kuukauden ajan. Virtuaalisista kunnialaatoista avautuu linkki yrityksen tai yhteisön omalle sivulle (Kunnialaatat, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.)

Jyväskylän yliopiston varainhankinnan tukena eri on eri kampanjoita. Yliopisto lähestyy omia alumnejaan alumnikampanjalla, haastekampanjalla yritetään haastaa kollega tai yhteistyökumppani yliopiston tukijaksi, maakuntakampanjan ja gaala – illallisen yliopisto järjesti toukokuussa

2010 ja yrityskeräyksellä yliopisto kampanjoi yrityksiä tukemaan toimintaansa (Kampanjat varainhankinnan tukena, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.) Yliopiston varainhankintaa voi tukea myös lahjoittamalla merkkipäivämuistamiin tai testamentilla. Lahjoittaminen onnistuu varainhankinnan verkkolahjoituspalvelun kautta tai maksamalla suoraan yliopiston pankkitilille (Näin lahjoitat, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.)

Jyväskylän yliopiston varainhankinnan tueksi perustettiin kunniatoimikunta helmikuussa 2010 yliopiston rehtorin Aino Sallisen asettamana. Kunniatoimikunnan tehtävänä on toimia yhdysiteenä Jyväskylän yliopiston ja yhteiskunnan välillä. Toimikunta koostuu 47 jäsenestä, jotka ovat sekä paikallisia että valtakunnallisia vaikuttajia. Jäsenet edustavat laaja-alaisesti yhteiskunnan eri tahoja. Toimikunnan puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja Vesa-Pekka Kangaskorpi ja varapuheenjohtajina toimivat vuorineuvokset Matti Sundberg ja Ilpo Kokkila (Kunniatoimikunta JY:n varainhankinnan tueksi, Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 28.9.2010.)

Sibelius – Akatemia vastaa musiikin alan korkeimman tason opetuksesta Suomessa. Yliopistossa koulutetaan itsenäiseen taiteelliseen työhön kykeneviä taiteilijoita, pedagogeja ja musiikin asiantuntijoita. Sibelius – Akatemian tehtäväkenttään kuuluvat myös suomalaisen musiikkikulttuurin kehittäminen ja kulttuuriperinteen vaaliminen (Info, Sibelius - Akatemia, hakupäivä 22.10.2010.) Sibelius – Akatemia on Suomen ainoa ja pohjoismaiden suurin musiikkikorkeakoulu. Yliopisto on perustettu Helsingin Musiikkiopiston nimellä vuonna 1882, jolloin sen johtajaksi astui Martin Wegelius. Jean Sibelius oli yksi Musiikkiopiston oppilaista, josta tuli opistolle sekä nimellinen että symbolinen keulakuva. Sibelius – Akatemia nimellä yliopisto on toiminut vuodesta 1939. Sibelius – Akatemian rehtorina toimii nykyään Gustav Djupsjöbacka, joka on johtanut yliopistoa vuodesta 2004 asti (Historia, Sibelius – Akatemia, hakupäivä 22.10.2010.)

Sibelius – Akatemiassa on yksitoista osastoa, jotka vastaavat yliopiston opetustoiminnasta. Opiskelijoita yliopistossa on lähes 1400. Yliopistoon on hakenut vuosittain reilut tuhat perusopiskelijaa, joista yliopistoon otetaan sisään noin 150 – 170 perusopiskelijaa (Info, Sibelius – Akatemia, hakupäivä 22.10.2010.) Vuosien 2005 – 2007 välisenä aikana yliopistossa opiskeli reilut 1600 opiskelijaa, mutta vuodesta 2008 lähtien opiskelijoita on ollut keskimäärin vajaat 1400. Vuonna 2009 Sibelius – Akatemiasta valmistui 18 musiikin tohtoria. Yliopistossa työskentelee keskimäärin 380 henkilöä, joista opetus – ja tutkimushenkilöstöä on noin 240. Vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana henkilöstömäärä on pysynyt lähes ennallaan. Sibelius – Akatemian kokonaisrahoitus oli vuonna 2009 34 miljoonaa euroa, josta valtion budjettirahoituksen osuus oli 31 miljoonaa euroa. Täydentävän rahoituksen osuus samana vuonna oli 3 miljoonaa euroa. Vuoden 2005 - 2009 välisenä

aikana kokonaisrahoituksen kasvu on ollut noin 2 miljoonaa euroa vuosittain. Valtion budjettirahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta on ollut samalla aikavälillä 90 % luokkaa (Vuosikatsaus 2009, Sibeliuksen – Akatemia, hakupäivä 22.10.2010.)

Satakieli on Sibeliuksen – Akatemian varainhankintakampanja. Kampanjan alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä miljoona euroa vuoden 2010 loppuun mennessä (Satakieli Sibeliuksen - Akatemian tueksi, hakupäivä 22.10.2010.) Satakieli – hanke sai paljon huomiota ja julkisuutta jo toukokuussa 2009, jolloin hanketta vauhditettiin Soiva ratikka – tempauksella. Satakieli – kampanja on järjestänyt erilaisia tapahtumia ja Satakieli – Gaalan, joihin osallistumalla on voinut tukea varainhankintaa (Satakieli Sibeliuksen – Akatemian tueksi, hakupäivä 22.10.2010.) Satakieli – kampanjan suurimpia lahjoittajia ovat olleet Jane ja Aatos Erkon säätiö miljoonan euron lahjoituksellaan, yksityisen innokkaan konserttikävijän 300 000 euron testamenttilahjoitus, sekä Wihurin rahaston 100 000 euron suuruinen lahjoitus (Uutisia, Sibeliuksen – Akatemia, hakupäivä 22.10.2010.) Wihurin rahaston lahjoituksen jälkeen Sibeliuksen – Akatemian varainhankintaan oli lahjoitettu 1,7 miljoonaa euroa. Yliopisto tavoittelee näin ollen 2 miljoonan euron lahjoituksia vuoden 2010 loppuun mennessä (Uutisia, Sibeliuksen – Akatemia, hakupäivä 22.10.2010).

Satakieli – varainhankintakampanjaan voi lahjoittaa sen nettisivujen kautta, tekstiviestillä tai maksamalla pankkisiirrolla keräyksen tilille. Lahjoittajien nimet julkaistaan Sibeliuksen – Akatemian Satakieli - verkkosivuilla (Lahjoita Sibeliuksen-Akatemian varainkeräykseen, hakupäivä 22.10.2010.) Satakieli – hankkeen vetäjänä on toiminut helmikuusta 2010 lähtien projektipäällikkö Tatu Pohjola. Häntä ennen hankkeen vetäjänä toimi Tuula Yrjö - Koskinen. Satakieli – hankkeen suojelijana toimii presidentti Martti Ahtisaari (Satakieli Sibeliuksen – Akatemian tueksi, hakupäivä 22.10.2010.)

7 TUTKIMUS SUOMALAISTEN YLIOPISTOJEN VARAINHANKINNASTA

Opinnäytetyöhön haastateltiin kuutta suomalaisten yliopistojen varainhankintapäällikköä tai varainhankinnasta vastaavaa henkilöä 11.10. – 21.10.2010 välisenä aikana. Haastatteluun valittiin viisi tiedeyliopistoa ja yksi taideyliopisto. Tutkimuksessa olivat mukana Oulun, Turun, Jyväskylän, Itä – Suomen ja Vaasan yliopistot, sekä Sibelius - Akatemia. Teemahaastattelut lähetettiin sähköpostiin, johon haastateltavista vastasi puolet. Puolet haastateltiin puhelinhaastatteluilla, koska vastauksia ei sähköpostitse saatu sovittun aikataulun sisällä. Lisäkysymyksiä varten haastatteluja täydennettiin puhelinhaastatteluilla. Sähköpostihaastattelut olivat kustannussyistä edullisin ja helpoin tapa tehdä tutkimusta, koska haastateltavat sijaitsevat kaukana eri puolella Suomea. Puhelinhaastatteluilla tutkimusta voitiin täydentää suhteellisen edullisesti.

Alun perin valtio lupasi lahjoittaa jokaista yliopistojen peruspääomaan lahjoitettua euroa kohden 2,5 euroa lisää vuoden 2010 loppuun asti. Maailmanlaajuisen talouden taantuman takia osa suomalaisista yliopistoista toivoi opetusministeriöltä lisää aikaa varainhankintaan. Hallitus päättikin 26.10.2010 julki tulleen tiedotteen mukaan jatkaa vastinrahoitukseen oikeuttavaa aikaa puolella vuodella 30.6.2011 saakka. Opinnäytetyön teemahaastattelut tehtiin ennen kuin päätös lisäajasta tuli julkisuuteen.

Tutkimuksessa mukana olevista yliopistoista suurin osa on aloittanut varainhankintansa vuoden 2009 keväällä. Poikkeuksena ovat Vaasan ja Itä - Suomen yliopistot, jotka ovat aloittaneet varainhankintansa vuotta aikaisemmin. Sibelius - Akatemian varainhankinnassa oli pieni tauko vuoden 2009 lopun ja 2010 alun välisenä aikana projektipääällikköjen vaihtuessa. Yliopistojen varainhankintakampanjat jatkuvat ainakin vuoden 2010 loppuun.

Yliopistoilla on kokonsa mukaan myös erilaiset **keräystavoitteet**. Oulun yliopiston (jäljempänä Oy) keräystavoitteena ovat 15 miljoonan euron lahjoitukset. Vuoden 2010 aikana Oy:n arvion mukaan toteutuu noin 9,5 miljoonaa. Haastattelun aikaan Oy:n keräystulos oli 7,5 miljoonaa euroa. Vaasan yliopiston (Vy) keräystavoite oli aluksi 2,5 miljoonaa, mutta vuoden 2010 alussa tavoite nostettiin 4 miljoonaan euroon. Vy:n uusi tavoite on saavutettu ja vuoden 2010 loppuun mennessä se tullaan ylittämään noin 15 prosentilla. Haastattelun aikaan Vy:lla oli kerättyä noin 4,5 miljoonaa euroa. Jyväskylän yliopiston (Jy) tavoitteena on kerätä 10 miljoonaa euroa. Mikäli tavoitteeseen ei päästä, niin Jy tulee jatkamaan keräystä myös ensi vuonna. Jyväskylän yliopisto

oli kerännyt tutkimushetkellä 4 miljoonaa euroa. Itä - Suomen yliopistossa (I - Sy) alkuperäinen keräystavoite saavutettiin jo aiemmin. I - Sy tavoittelee 5 miljoonaa euroa, josta oli toteutunut hieman yli 4 miljoonaa. I – Sy:n mukaan tavoite on kova, mutta realistinen, koska kaikki yritykset eivät ole vielä heränneet varainhankintaan mukaan. Turun yliopiston (Ty) varainhankinnan tavoitteena ovat 10 miljoonan euron lahjoitukset, joista oli haastattelun aikaan kerättyä 7,5 miljoonaa. Ty:ssa pidetään mahdollisena, että keräystavoite saavutetaan vuoden 2010 loppuun mennessä. Sibelius – Akatemian (S – A) alkuperäisenä keräystavoitteena oli kerätä miljoona euroa vuoden 2010 loppuun mennessä. Keräystavoite on toteutunut ja S - A tavoittelee 2 miljoonan euron lahjoituksia. Sibelius – Akatemian varainhankintaan oli haastatteluun mennessä lahjoitettu noin 1,7 miljoonaa euroa.

Valtion vastinrahoitukseen tulevan puolen vuoden lisääjän myötä yliopistot saavat huomattavasti paremmat mahdollisuudet päästä keräystavoitteisiinsa. Varainhankintaa tullaan jatkamaan ilmeisesti kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yliopistoissa vuoden 2010 jälkeenkin. Itä – Suomen yliopistossa ja Sibelius – Akatemiassa lopullista päätöstä jatkosta ei ole vielä tehty. Oulussa varainhankinta jatkuu Oy:n pysyvänä toimintana ja se tulee monipuolistumaan. Yritysvarainhankinnassa tullaan hakemaan myös projektirahoitusta megaprojekteilla, jotka eivät ole pääomarahoitukseen kuuluvia. Vaasan yliopistossa yritysraha siirtynee kohdennettuun projektiyhteistyörahoitukseen. Vy:ssa painopiste siirtynee yritysrahjoituksista alumnien ja muiden yliopiston ystävien lahjoituksiin. Myös Oulun yliopistossa alumnivarainhankinta tulee olemaan aika merkittävää jatkossa.

Yliopistojen varainhankintakampanjoissa on käytetty monenlaisia varainhankintamenetelmiä. Kaikki tutkimuksen yliopistot ovat käyttäneet lehtimainontaa, suoramarkkinointia ja suoria neuvotteluja, sekä järjestäneet varainhankintatapahtumia. Jy:ssa, I – Sy:ssa ja Oy:ssa on järjestetty tai ollaan järjestämässä konsertteja. Yliopistoissa on järjestetty myös seminaareja ja erilaisia tilaisuuksia, joiden kautta on saatu kerättyä varoja varainhankintaan. Oulun yliopisto piti Rössypottuseuran tilaisuuden Helsingissä, Itä – Suomen yliopiston hyväksi on tehty taidemyyntiä ja Sibelius – Akatemialle on järjestetty hyväntekeväisyshuutokauppa. Ainoastaan Oulun yliopistossa on käytössä soittolahjoitus ja myynnissä varainhankintatuotteita. Oy:lla on myynnissä Rahapajan valmistamia Tukijamitaleita, joita ostamalla tukee yliopiston varainhankintaa. Tekstiviestilahjoitusta käyttää varainhankintakeinona puolet yliopistoista. Puhelinkampanjaa ovat taas toteuttaneet Vaasan yliopisto ja jossain määrin myös Itä – Suomen yliopisto. Vaasan yliopisto on käyttänyt varainhankintakeinona myös sähköposti – informaatiota. Turussa ovat olleet käytössä perinteiset keräyslistat ja lippaat, joiden kanssa on kierretty eri tavarataloissa. Itä - Suomen yliopisto on to-

teuttanut maakuntalehtien kanssa juttuja lehtiin ja hakenut tunnettuja henkilöitä, jotka ovat puhuneet yliopiston puolesta. Myös Oulussa sanomalehti Kaleva on tukenut yliopiston varainhankintaa julkaisemalla menestystarinoita Oulun yliopistosta.

Yliopistojen varainhankintakampanjat ovat kohdistuneet monipuolisesti eri lahjoittajaryhmiin. Kaikki tutkimuksen yliopistot ovat lähestyneet yksityishenkilöitä, yrityksiä, säätiöitä ja yhdistyksiä sekä alumneja kampanjoissaan. Turun yliopisto on lähestynyt yksityishenkilöitä vuoden 2010 keväästä. Ty:n mukaan yksityiset ihmiset ovat alkaneet toimia kampanjan eteen vasta nyt syksyllä. Lisäksi Rotaryklubit ovat haastaneet toisiaan kampanjaan ja yhteiskunnallisesti tärkeät yhdistykset ja säätiöt ovat olleet kampanjassa mukana. Gummessonin (2004 30 – 31) mukaan yksilöinä voimme sopia vapaaehtoisesti suhteita liittymällä eri järjestöihin. Rotaryklubeihin kuuluu monien eri alojen ihmisiä. Klubissa jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, ja vaikka kaupankäynti on kiellettyä, jäsenten välille muodostuvat pitkäaikaiset ystävyyssuhteet helpottavat myös liikesuhteita. Näin ollen eri yhdistyksillä, säätiöillä ja Rotaryklubeilla voi olla merkittäväkin rooli varainhankintaa tukevassa toiminnassa.

Oulussa alumnivarainhankinta on aloitettu syksyllä 2010. Yliopiston alumniyhdistyksellä on oma alumnikoordinaattori. Myös Turussa alumnivarainhankintaan on panostettu enemmän syksyllä 2010. Ulkomaisia lahjoittajia on lähestytty vain Sibelius – Akatemiassa ja Oulun yliopistossa. Sibelius – Akatemiassa on kampanjoitu muutamiin säätiöihin ja Oulussa ulkomaisia lahjoittajia ollaan vasta lähestymässä. Vaasan yliopistossa kampanjaa on kohdistettu myös omaan henkilökuntaan ja opiskelijoihin.

Yliopistojen yhteinen näkemys oli, että varainhankinnassa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jossa kestää aikansa ennen kuin tuloksia on odotettavissa. Pelkästään lahjoituskulttuurin luominen Suomessa vie aikaa vuosia. Kuten Myllyoja (hakupäivä 20.10.2010) toteaa, yliopistojen keräämät varat pääomitetaan ja sijoitetaan, jolloin tuottoja voidaan odottaa aikaisintaan vuonna 2015.

Harvardin yliopiston kokonaisrahoituksesta 8 prosenttia koostui käyttömenoihin kohdistetuista lahjoituksista ja peräti 37 prosenttia lahjoitusrahaston jaettavasta tuotosta. Yliopiston lahjoitusrahaston markkina – arvo oli vuonna 2009 yli 26 miljardia dollaria, kun edellisenä vuonna markkina – arvo oli lähes 37 miljardia. Rahaston keskimääräinen tuotto on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana yli 10 prosenttia (Provost Harvard Fac Book 2009 – 10, hakupäivä 25.10.2010). Perinteisen englantilaisen Oxfordin yliopiston kokonaisrahoituksesta sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen osuus oli vuonna 2009 yli 4 prosenttia (37,1 m£), kun edellisenä vuonna vastaava

osuus oli yli 5 prosenttia. Talouden laskusuhdanteella on ollut vaikutusta sijoitusten tuottoon (Financial Statements 2008/9, University of Oxford, hakupäivä 20.5.2010.) Oxfordissa pääomarahaston tuottojen osuus on merkittävästi pienempi kuin Harvardissa, mutta silti rahoitusosuus on kokonaisuutena merkittävä.

Vertailun muut englantilaiset yliopistot, ovat aloittaneet varainhankintatoimintansa 2000 – luvun alkupuolella. Liverpoolin ja Bristolin yliopistot ovat samaa ikäluokkaa ja kokoluokkaa niin opiskelijamäärissä kuin kokonaisrahoituksessakin. Näissä yliopistoissa sijoitustoiminnan ja pääomarahaston tuottojen (Endowment) osuus rahoituksesta oli pienempi kuin Oxfordissa. Liverpoolissa osuus rahoituksesta oli vuonna 2009 lähes 1,8 prosenttia (6,4 m£), kun edellisenä vuonna osuus oli vielä 3,8 prosenttia (12,9 m£). Vuonna 2005 sijoitustoiminnan osuus oli 4,3 prosenttia (11,9 m£) (Annual Financial Statements – Finance, University of Liverpool, hakupäivä 4.10.2010.) Bristolin yliopistossa sijoitustoiminnan ja pääomarahastojen osuus kokonaisrahoituksesta oli vuonna 2009 1,5 prosenttia (5,7 m£), kun edellisenä vuonna osuus oli vielä 2,2 prosenttia (7,7 m£). Vastaavasti vuonna 2005 Bristolin yliopiston rahoituksesta 1,2 prosenttia (3,3 m£) tuli sijoitustoiminnan ja pääomarahastojen tuotoista (Financial Statements, Bristol University, hakupäivä 4.10.2010.) Bristolin yliopiston tavoitteena on rakentaa merkittävä kohdentamaton lahjarahasto, joka tuottaa huomattavaa ja ennakoitavissa olevaa tuloa yliopiston toiminnan eteenpäin viemiseen.

Vastaavasti ruotsalaisessa Karolinska Institutissa sijoitustoiminnan korkotulojen osuus oli 0,5 prosenttia (25 mnkr) yliopiston kokonaistuloista vuonna 2009 (Karolinska Institut ÅR 2009 webb.pdf, hakupäivä 17.5.2010). Ruotsalaisessa Lundin yliopistossa korkotulojen osuus kokonaistuloista oli samana vuonna lähes 0,4 prosenttia (24,2 mnkr), kun edellisenä vuonna korkotulojen osuus oli lähes 1,8 prosenttia (103,3 mnkr) kokonaistuloista. Korkotulojen vähentymisen syynä oli hyvin huono korkotaso (Årsredovisningar och delårsrapportter, Lunds Universitet, hakupäivä 18.5.2010.)

Harvardin yliopistoa voidaan pitää eräänlaisena suunnannäyttäjänä, kun puhutaan yliopistojen varainhankintatoiminnasta. Harvardilla lahjoitusrahaston suuruus on sen verran merkittävä, että pelkillä rahaston tuotoilla pystytään rahoittamaan yliopiston kokonaisrahoituksesta yli kolmannes. Oxfordin kokonaisrahoituksesta 4 – 5 prosenttia tulee sijoitustoiminnan ja pääomarahastojen tuotoista. Liverpoolin yliopistossa sijoitustoiminnan ja pääomarahastojen tuottojen osuus kokonaisrahoituksesta on ollut vuosien 2005 – 2009 välisenä aikana noin 2 – 4 prosenttia. Vastaavasti Bristolin yliopistossa tuottojen osuus on ollut samalla aikavälillä 1 – 2 prosentin luokkaa. Ruotsa-

laisissa yliopistoissa tuottojen osuus on ollut parin viime vuoden aikana noin 0,5 – 2 prosenttia. Maailmanlaajuisen talouskriisin vaikutukset voidaan selvästi nähdä tuotto – osuuksien muutoksissa. Voidaan todeta, että sijoitustoiminnan ja pääomarahastojen tuottojen osuus kasvaa hitaasti. Suomalaisissa yliopistoissa rahastojen tuottoja voidaan odottaa vasta vuosien päästä. Kuten Bristolin yliopiston esimerkistä huomataan, siellä tuottojen osuus kokonaisrahoituksesta kasvoi noin prosentin neljässä vuodessa.

Gummessonin (2004, 181) mukaan, tärkeänä tehtävänä on suhteiden solmiminen lahjoittajiin. On vaalittava pitkäaikaisia suhteita koko hankkeen ajan eikä haalittava vain kertalahjoituksia. Tämän voi varmistaa ottamalla lahjoittaja mukaan organisaation työhön.

Yhden vastaajan mielestä yliopiston alumnivarainhankinnan tuloksia on odotettavissa 3 – 5 vuoden päästä. Myös kansainväliset esimerkit alumnivarainhankinnan tuloksien kehittymisestä ovat samansuuntaisia. Englannissa alumnien osuus kaikista englantilaisille yliopistoille lahjoittavista on noin 80 prosenttia. Lähes 2 prosenttia kaikista englantilaisten yliopistojen 7,6 miljoonasta alumnista lahjoitti lukuvuoden 2008 – 2009 aikana. Russell Groupin jäsenistä, johon opinnäytetyön vertailussa mukana olevat englantilaiset yliopistot kuuluvat, teki lähes 4 prosenttia lahjoituksen samana lukuvuonna. Russell Groupilla alumnien osuus kaikista lahjoittaneista oli lähes 90 prosenttia (Ross – CASE Survey Findings, hakupäivä 1.10.2010.)

Vastaavasti USA:ssa Harvardin alumneista lähes 30 prosenttia teki lahjoituksen varainhankintaan vuonna 2008 (Harvard alumni and friends contribute \$651M in fiscal year 2008, Harvard Gazette, hakupäivä 25.10.2010). Tästä käy selkeästi ilmi, että Harvardin yliopiston varainhankintatoiminta on hyvin vakiintunutta. Heillä on varainhankinnasta vuosikymmenien, ellei vuosisatojen perinne. Englantilaisista yliopistoista suurin osa on aloittanut varainhankintatoimintansa 2000 – luvun alkupuolella. Lahjoittavien alumnien määrä kaikista alumneista on näin ollen huomattavasti pienempi. Karjalaisen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan Britanniassa yliopistojen varainhankinta kasvoi 45 prosenttia vuosina 2004 – 2007. Toiminnan menojen osuus tuotosta olivat samalla aikavälillä 24 – 28 %.

Alumnivarainhankinnan alkaessa kulut ovat suurempia kuin tuotot. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Turun yliopistoa, joka lähetti lokakuun puolessa välissä 41 000 alumnilleen kirjeen, jossa lähestytään alumneja, kerrotaan varainhankintakampanjasta ja siitä miten voi tukea Turun yliopistoa. Yhteystietojen etsiminen, kirjeiden lähettäminen ja alumnien lähestyminen tulevat maksamaan alussa suhteellisen paljon. Tuloksia saavutetaan vasta vuosien päästä. Karjalaisen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan varainhankintajärjestelmän rakentaminen yliopiston sisällä vie tyypilli-

sesti aikaa muutamia vuosia. Varainhankinnan tulee läpäistä koko yliopisto, laitoksista tiedekuntiin ja varainhankintatiimin tulee koordinoita toimintaa. Karjalaisen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan varainhankintatiimin, sen osaamisen kehittäminen ja rahoituskohteiden suunnittelu ovat kertainvestointeina suuria.

Lahjoittajaryhmien tärkeimmistä lahjoitusmotiveista kysyttäessä yliopiston alueellinen merkitys toistui lähes kaikkien lahjoittajaryhmien kohdalla. Valtaosa yliopistoista piti alueen kehittymistä, alueellista hyvinvointia ja yliopiston merkitystä alueelle **yksityishenkilöiden tärkeimpinä lahjoitusmotiveina** lahjoittaa varainhankintaan. Myös hyvän yliopiston merkitystä vetovoimatekijänä pidettiin tärkeänä. Sibelius – Akatemiassa alueellista merkitystä ei ole, koska se on ainoa musiikkikorkeakoulu Suomessa – valtakunnallinen ja maiden välinen toimija. Kolme kuudesta yliopistosta piti omien lasten ja lastenlasten koulutusmahdollisuuksia alueella, sekä henkilökohtaisia hyviä kokemuksia yliopistosta tärkeinä yksityishenkilöiden lahjoitusmotiveina. Kuten Neal (hakupäivä 15.10.2010) toteaa ihmisten lahjoittavan monesti kiitollisuudenvelassa yliopistolle, jossa he itse tai heidän omaiset ovat joskus opiskelleet. Yksittäisinä tärkeinä lahjoitusmotiveina pidettiin yksityishenkilöiden verovähennysoikeutta, sekä henkilöiden halua lahjoittaa, joilla ei ole perillisiä.

Valtaosa yliopistoista piti **yritysten tärkeimpinä lahjoitusmotiveina** yliopiston alueellista merkitystä, vaikutusta aluekehitykseen ja alueen yrityksiin, sekä elinkeinorakenteeseen. Yliopisto on alueelle vahvuus – ja vetovoimatekijä, sekä alueen voimavara. Yliopiston yleistä taloudellista ja sivistyksellistä merkitystä alueen infrastruktuurille pidettiin myös tärkeänä yritysten lahjoitusmotiveina. Kolme yliopistoa kuudesta piti tärkeänä yhteistyötä yritysten kanssa ja valmistuneiden opiskelijoiden rekrytoimista yrityksiin. Yliopistojen kansainvälisen kilpailukyvyn mainitsi kaksi yliopistoa tärkeäksi lahjoitusmotiveiksi. Kaksi yliopistoista taas näki tärkeänä yliopiston tulevaisuuden turvaamisen, jotta jatkossakin valmistuu hyviä opiskelijoita ja työntekijöitä yrityksiin. Yksi yliopistoista mainitsi yritysten tärkeimmäksi lahjoitusmotiveiksi yritysten halun tukea yrityksen toimialaan liittyvää koulutusta ja tutkimusta. Yhden yliopiston mielestä lahjoitukset kuuluvat yrityksen yhteiskuntavastuun sisältöön. Hyytisen (hakupäivä 12.10.2010) mukaan lahjoittamisen perusteina voivat olla yhteisen hyvän tavoittelu, yhteyden luominen lahjoituksen kohteeseen, sekä tilaisuus tulla nähdyksi vastuunkantajana ja oman yhteisön edistäjänä.

Huomioitavaa on se, että vain yksi yliopisto mainitsi valtion vastinrahoituksen merkityksen. Hyytinen (hakupäivä 12.10.2010) kirjoittaa, että uuden yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan ainakin Yhdysvalloissa sekä yleishyödylliseen toimintaan lahjoitettujen varojen määrä, että lahjoittamisen

todennäköisyys kasvoivat merkittävästi, kun varainhankinnassa oli vastinrahoittaja mukana. Vastinrahoituksen kannustinvaikutus voikin olla suuri. Tähän mahdollisuuteen kaikkien suomalaisen on tartuttava. Suomessa vastinrahoituksen suuruus on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi Englannissa, jossa valtio sijoittaa kolmanneksen lisää lahjoitetun summan päälle. Valtion vastinrahoituksen merkitystä tuleekin korostaa lahjoittajille.

Säätiöiden ja yhdistysten tärkeimpänä lahjoitusmotiivina pidettiin valtaosassa yliopistoja yleishyödyllistä tukemista. Kahden yliopiston mukaan säätiöiden ja yhdistysten sääntöjen mukaiseen toimintaan kuuluu lahjoittaa tutkimuksen ja koulutuksen edistämiseen. Kahden vastaajan mielestä säätiöiden ja yhdistysten lahjoitusmotiivina on halu olla tukemassa alueen kehitystä. Karjalaisen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan lahjoittajat ovat vastuullisia henkilöitä, jotka pitävät yliopiston roolia tärkeänä yhteisössä, jonka tarpeita se palvelee.

Alumnien tärkeimpänä lahjoitusmotiivina valtaosa yliopistoista pitää heidän haluaan tukea opiskelupaikkanaan toiminutta yliopistoa. Alumnit haluavat kiittää saadusta hyvästä koulutuksesta, jotta jatkossa muillakin yliopiston opiskelijoilla on mahdollisuuksia siihen. Karjalainen (hakupäivä 24.3.2010) mukaan alumnit kokevat saaneensa yliopistolta jotain niin merkittävää elämässään, että he haluavat myös antaa jotain takaisin. Yhden vastaajan mukaan positiiviset kokemukset koulutusajalta ja ylpeys omasta yliopistosta ovat tärkeitä alumnien lahjoitusmotiiveja. Yhden yliopiston emeritus - professoreiden oman alumniyhdistyksen tavoitteena on säilyttää oma maine ja kunnia. Heidän tavoitteenaan on myös hyvän perinnön jättäminen tukemalleen yliopistolle.

Ulkomaisten lahjoittajien tärkeimpänä lahjoitusmotiivina pidettiin niiden halua tukea omaan toimialaansa liittyvää koulutusta ja tutkimusta. Myös kansainvälinen kilpailukyky mainittiin yhtenä vaikuttavana tekijänä.

Yhdessä yliopistossa nostettiin esille yliopiston oman henkilökunnan ja opiskelijoiden halun varmistaa oman työyhteisönsä ja opiskelupaikkansa kehittämisedellytykset myös tulevaisuudessa. Sibelius – Akatemiassa lahjoittajaryhmien tärkeimpinä lahjoitusmotiiveina pidetään suomalaisen kulttuurityön ja imagon tukemista, sekä musiikkikulttuurin arvoja yhteiskunnassa.

Useimpien yliopistojen mielestä **keskeisin lahjoittajan saama hyöty** lahjoituksesta yliopistolle on, että lahjoittajasta tulee yliopiston kumppani. Yhden vastaajan mielestä kumppanuus yliopiston kanssa tiivistyy yhteisprojektien kautta niin koulutuksessa kuin tutkimuksessakin. Kolme yliopistoa kuudesta näkee kumppanuuden pitkäaikaisena, pitkän tähtäimen sijoituksena. Gummesson korostaa muutamia suhdenäkökulman keskeisiä piirteitä toteamalla, että suhdemarkkinointi tarkoittaa

taa suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. Se kuuluu osana myyntiorganisaation, markkinoiden ja yhteiskunnan muodostaman verkoston kokonaisjohtamiseen. Pyrkimyksenä ovat pitkäaikaiset, kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet yksittäisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kaikki osapuolet luovat näin arvoa yhdessä (Grönroos 2009, 70.) Pitkäaikainen kannattajakunta tulisi (Druckerin 2008, 67 – 68) mukaan luoda ihmisistä, jotka eivät lahjoita rahaa vain, koska heidän ovikelloaan soitetaan. He näkevät pikemminkin organisaation tukemisen itsensä toteuttamisena.

Useimpien vastaajien mukaan lahjoittaja saa näkyvyyttä niin mediassa kuin yliopistolla. Yritykset voivat kertoa lahjoituksistaan vaikka omilla nettisivuillaan. Yhden vastaajan mielestä maine realisoituu julkisuudella hyvin. Myös Neal (hakupäivä 15.10.2010) toteaa joidenkin ihmisten lahjoittavan siitä saatavan julkisuuden ja tunnustamisen takia. Yliopiston elinvoimaisuuden jatkuminen ja kehittämisedellytysten vahvistaminen ovat kahden yliopiston mielestä keskeisiä lahjoittajan saamia hyötyjä. Jälleen kahden yliopiston mielestä lahjoittaja saa hyvän mielen lahjoittaessaan. Yhden vastaajan mukaan lahjoittajalle ei saa koitua suoranaista hyötyä, koska kyseessä on vastikkeeton keräys. Hyötynä voidaan näin ollen pitää sitä, että on tehnyt jotakin tärkeiden arvojen hyväksi.

Kaikkien yliopistojen mielestä suomalaisten on hyvä ottaa oppia englantilaisten ja yhdysvaltalaisien varainhankinnan esimerkeistä ja soveltaa toimintoja omiin käytäntöihimme sopiviksi. Tutkimukseen osallistuneista yliopistoista kolmanneksen mielestä suomalaisilla yliopistoilla on opittavaa erityisesti siinä, miten alumnitoimintaa, alumnisuhteita ja alumnivarainhankintaa on toteutettu Englannissa? Alumnivarainhankinta on pitkäjänteistä työtä. Opittavaa on myös lahjoitusten toistuvuudessa – miten yliopiston alumnit saadaan sitoutettua toimintaan ja lahjoittamaan uudelleen? Yhdysvaltalainen Stanfordin yliopisto on tehnyt kokeiluja varainhankinnassaan. Siellä ei uskota, että kaikkiin sieltä valmistuneisiin voidaan vedota samalla tavalla. Erilaiset kokeilut eri kohderyhmissä toimivat siis paremmin. Stanfordin löydettiin parhaat tavat keräämällä palautetta ja tutkimalla eri markkinat (Drucker 2008, 83.)

Yhden vastaajan mukaan opittavaa on myös siinä, miten suuria lahjoituksia saadaan hankittua? Nealin (hakupäivä 15.10.2010) mielestä varainhankkijan tulee rakentaa suhteita hyväntekijöiden kanssa. Lahjoittajien ja ihmisiä auttavan organisaation välillä ja lahjoittajien ja varainhankkijoiden välillä tulee olla luottamukselliset ja hyvät suhteet. Varsinkin suurlahjoittajilla tulisi olla hyvät yhteydet ja kontaktit tuettavaan organisaatioon, jotta kumpikin osapuoli hyötyy lahjoituksista. Lah-

joittajalla tulisi olla aito kiinnostus organisaatiota kohtaan ja yhtenäinen näkemys organisaation tehtävästä ja päämäärästä.

Yleishyödylliselle – organisaatiolle tarvitaan Druckerin (2008, 66 – 67) mukaan johtokunta, jonka jäsenet sekä lahjoittavat rahaa, että hankkivat sitä muualta. Johtokuntaan tarvitaan ihmisiä, jotka ovat innokkaita ja halukkaita laajempaan varainhankintaan näyttämällä esimerkkiä ja johtajuutta. Varainhankinnassa vedotaan sydämeen, mutta on vedottava myös aivoihin ja yritettävä jatkuvasti enemmän. Tämän perusteella suomalaisten yliopistojen johtokuntien ja valtuuskuntien pitäisi näyttää suuntaa lahjoittajille omalla esimerkillään. Valtuuskunnissa ja johtokunnissa tulisi olla laajasti eri alojen edustajia, että mahdollisia suurlahjoittajia voidaan lähestyä laajalla rintamalla.

Neljä vastaajaa kuudesta kehittäisi ja parantaisi yliopistojen mediasuhteita varainhankintaa tukevasti. Lahjoituskulttuuri ja yliopistojen varainhankinta ovat Suomessa uusia asioita, joten yhden vastaajan mielestä olisi tärkeää kuvata mediassa enemmän muiden maiden pitkäaikaisia hyviä kokemuksia varainhankinnan tavoista ja lahjoittajien saamasta hyödystä. Vastaajien mukaan myös lahjoittajien muistamisessa on opittavaa. Druckerin (2008, 88 – 90) mukaan markkinoinnilta odotetaan, että se kasvattaa organisaation tuotteen tunnettuutta ja asiakkaan luottamusta tuotetta kohtaan. Hyvän markkinointiohjelman avulla kasvatetaan yleisön tietoisuutta ja luottamusta tai sitoutumista. Ensimmäinen on otettava selvää, mitä asiakkaat todella pitävät arvokkaana ja tärkeänä ja vasta sitten tiedotettava. Markkinointi vie 5 – 10 vuotta aikaa, koska markkinointiin tarvitaan koko henkilökunnan tuki: tavoitellaan samaa päämäärää, joka on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan palveleminen.

Yhden vastaajan mielestä suomalaisten yliopistojen on opittava myymään itseään paremmin. Yliopistojen tulisi kehittää myyntiä ja markkinointia. Suomalaiset yliopistot ja niiden henkilökunta ovat perinteisesti vierastaneet myyntiä – se koetaan vastaajan mukaan kiusalliseksi. Druckerin (2008, 64) mukaan on tiedettävä mitä, kenelle ja milloin myydä. Vaikka yleishyödyllisten palvelujen markkinoinnissa käytetään samoja termejä ja samoja välineitäkin kuin liike - elämässä, nämä eroavat toisistaan, koska nonprofit – organisaatio myy aineettomia palveluja, jotain joka muutetaan asiakkaalle arvokkaaksi. Eihän sairaalassa olevaa potilasta tarvitse myydä. Hänelle markkinoidaan palveluja, joilla häntä voidaan auttaa sairaalan vastaanotollaan. Kyseessä on konsepti, ja konseptin myyminen eroaa tuotteen myymisestä.

Kahden vastaajan mielestä englantilaisen ja suomalaisen asenteessa varainhankintaan on suuri ero. Suomalaiset tuntuvat tuntevan vain valtion roolin yliopistojen rahoituksessa. **Suomessa valitseva lahjoituskulttuurin puute tulee ilmi kaikkien yliopistojen vastauksista.** Kuten Liiten

(2009a, hakupäivä 24.3.2010) toteaa, että lahjoituskulttuuri on Suomessa uusi asia, minkä takia yliopistojen alumneja tai muita yksityisiä ihmisiä saadaan hitaasti innostumaan lahjoittajiksi.

Onkin selvää, että lahjoituskulttuurin syntyminen Suomessa vie aikaa vuosia. Lahjoituskulttuurin syntyminen ja kehittyminen lähtee liikkeelle yksittäisten ihmisten asenteiden muuttumisesta. Medialla onkin tärkeä rooli tuoda esille varainhankinnan edelläkävijämaiden hyviä esimerkkejä. Yllättävää on se, että vastaajista kolmannes ei ollut perehtynyt englantilaisten yliopistojen varainhankintamenetelmiin.

Yhden vastaajan mukaan yliopistolla tulee olla selkeä missio, jonka jokainen kadunmieskin tajuaa. Yliopiston haasteet ja tavoitteet tulisi kirkastaa, jotta ihmisille tulisi selväksi mihin suuntaan yliopistoa ollaan viemässä. Vastaaja korostaa sisäisten sidosryhmien markkinoinnin tärkeyttä. Yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden pitää olla mukana toteuttamassa yliopiston markkinointia. Vuokko (2004, 14) toteaa, että yleishyödyllisessä organisaatiossa pidetään tärkeänä missiota. Jotta organisaatio voi toteuttaa tavoitteitaan, vaaditaan panostuksia myös sidosryhmiltä. Mission toteuttamisen kannalta on välttämätöntä henkilöstön työpanosten lisäksi saada esimerkiksi tuki- ja yhteistyökumppaneiden panostuksia. Kahdessa yliopistossa juuri yliopiston sisäinen markkinointi henkilökunnan ja opiskelijoiden keskuudessa ei ole toiminut. Yhdessä yliopistossa taas asenneilmasto yliopiston sisällä ja lahjoittajien keskuudessa on haitannut yliopiston varainhankintaa.

Varainhankinnassa tulisi olla riittävät henkilö – ja markkinointiresurssit, jotta yliopiston markkinointia voidaan toteuttaa kunnollisesti. Yksi vastaajista toteaa, ettei varainhankintaa voi toteuttaa ilman varoja. Karjalainenkin (hakupäivä 24.3.2010) toteaa, ettei huippujen joukkoon pääse ilman taloudellista panostusta. Hänen mukaansa suomalaisten yliopistojen on panostettava varainhankintaansa, jos ne haluavat olla mukana kansainvälisessä kilpailussa parhaista opiskelijoista, tutkijoista ja julkaisuista.

Yliopiston ja lahjoittajan välisen kumppanuuden rakentamisessa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jonka tuloksena kumpikin osapuoli hyötyy lahjoituksesta. Yhden vastaajan mukaan lahjoituksesta neuvoteltaessa pitäisi tuoda esille molempien osapuolien saama lisäarvo ja hyöty lahjoituksesta. Vastaajan mukaan hyvin harva on valmis lahjoittamaan ilman minkäänlaista vastinetta. Philip Kotlerin mielestä markkinoinnin on vastattava ongelmaan, miten saadaan aikaan vastine, toivottu reaktio. Sopiva tarjous on muotoiltava ja lähetettävä sille ryhmälle, jolta vastinetta halutaan. Kotler kutsuu prosessia vastavuoroisuusajatteluksi. Olennaisena asiana pidetään missä muodossa lisäarvoa voidaan antaa toiselle osapuolelle, jotta saadaan lisäarvoa sille, mitä organisaatiomme

haluaa? Kuluttajatutkimus on tärkeää prosessissa, jossa yritetään kohdistaa markkinointitoimet oikein (Drucker 2008, 83 – 84.)

Suurin osa vastaajista sanoo, että varainhankinnasta vastaavan henkilön tulisi olla kokenut ja tunnettu henkilö. Oikeanlainen, hyvin alueen tunteva henkilö, joka osaa toimia oikealla tavalla eri tilanteissa. Tällöin yhden vastaajan mielestä ”overt avautuvat paremmin ja keskustelut ovat heti alusta luottamus pohjalla”. Toisen vastaajan mielestä varainhankkijan tulisi olla myös rohkea ja kyvykäs. Kolmas vastaajista taas huomauttaa, että lahjoittajien lähestymistapa tulisi olla inhimillinen, etteivät he kokisi sitä hankalaksi. Yhden vastaajan mielestä yksityisen rahoituksen hakeminen on itse lahjoituksen pyytämistä ja oikeiden asioiden viestimistä oikeaan aikaan.

Tutkimuksen yliopistojen varainhankintatoiminnasta löytyy paljon kehitettävää. Yliopistojen varainhankinnasta vastaavien mielipiteistä käy hyvin ilmi, että **suurimmalla osalla yliopistoja on liian vähän henkilöstöresursseja suunnattuna varainhankintaan**. Päätoimisena työskentelee tällä hetkellä viisi vastaajaa, joista yksi on aloittanut päätoimisena syksyllä työskennellen ennen oman työnsä ohella. Yksi vastaajista työskentelee 50 % työpanoksella. Kaksi vastaajista on tullut toimintaan mukaan myöhemmin, edeltäjien vaihtaessa työpaikkaa. Osa vastaajista on toiminut varainhankintaorganisaatiossaan yksin, jolloin kiire on heikentänyt työn laatua. **Valtaosa vastaajista haluaisikin lisää resursseja varainhankinnan henkilöstöön**. Kolme vastaajaa kuudesta varmistaisi riittävät henkilö - ja markkinointiresurssit etukäteen. Yksi vastaaja taas olisi aloittanut varainhankintakampanjan aikaisemmin ja nimennyt varainhankinnasta vastaavan henkilön aiemmin.

Kolme vastaajaa kuudesta tekisi hyvän ja suunnitelmallisen ennakkovalmistautumisen varainhankintakampanjaan. Yhden vastaajan mielestä tulisi tehdä kattava markkinatutkimus (Feasibility Study) ja asiantunteva kampanjasuunnitelma kohderyhmittäin ennen varainhankintakampanjan aloittamista. Selvitysten avulla käydään läpi todennäköisten saatavilla olevien lahjoitusten määrä. Samalla voidaan varmistaa riittävät henkilö – ja markkinointiresurssit. Vuokon (2004, 119) mielestä markkinointisuunnitelman tärkein tehtävä on olla organisaation mission mukainen. Suunnitelmassa tulee listata kaikki organisaation käytössä olevat resurssit ja mahdollisuudet, sekä miten niitä voidaan hyödyntää parhaiten. Aikataulut, työnjako sekä töiden organisointi tulee myös mainita suunnitelmassa. Hyvä suunnitelma sisältää menneisyyden ja tulevaisuuden.

Druckerin (2008, 65) mukaan yleishyödyllisen yhteisön palveluja ja markkinointia suunniteltaessa on tärkeää keskittyä vain niihin asioihin, joissa on pätevää. Yliopiston on keskityttävä siihen, mitä se osaa. Humanistisia ja yleissivistäviä aineita opettavien yliopistojen heikkous on siinä, että ne

luulevat pystyvänsä kaikkeen. Vähäisiä resursseja ei kannata sijoittaa sellaiseen, mistä ei saa tuloksia. Tämä on tehokkaan markkinoinnin yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Toisena tärkeänä tekijänä tulee tuntea asiakas. Ei – kaupallinen organisaatio tarvitse myös markkinatietoutta. Se tarvitsee markkinointisuunnitelman, jossa on tarkoin määritellyt päämäärät ja tavoitteet. Tarvitaan markkinointivastuuta eli asiakas tulee ottaa vakavasti. Ei niin, että ”tiedämme mikä on heille parasta”, vaan ”mitkä ovat heidän arvonsa ja kuinka tavoitamme ne”.

Yksi vastaaja tekisi hyvän projekti aikataulun alusta alkaen, tulkiten potentiaalisten lahjoittajien omia aikatauluja, kuten säätiöiden ja yritysten vuosikokouksia sekä yksityisten ihmisten asenteiden vaihteluita, joihin vaikuttavat esimerkiksi juhlakaudet ja yliopiston muu medianäkyvyys. Myös Vuokon (2004, 117 – 118) mielestä aikataulujen tekeminen helpottaa organisaation kaikkia toimintoja. Tällöin organisaation viestintä helpottuu, koska sidosryhmille voidaan kertoa tarkat suunnitelmat. Suunnitelmat auttavat myös organisaation tarpeellisissa kehitystoimenpiteissä. Tulevaisuudessa voidaan tarvita uutta henkilöstöä tai jotain muuta, mitä organisaatiolla ei ole vielä käytössä. Tällaisiin tarpeisiin voidaan varautua suunnitelmien turvin.

Yhdessä yliopistossa keskityttäisiin suoriin, henkilökohtaisiin tapaamisiin potentiaalisten lahjoittajien kanssa. Vastaaja tekisi lahjoittajien kanssa yhteistyösopimuksen, jossa kuvataan yhteistyön konkreettiset tavoitteet. Vastaajan mukaan molempien osapuolien hyötyjä on voitava nykyistä paremmin tuoda esille. Verovähennyksestä tulisi hänen mukaan tehdä pysyvä käytäntö myös yksityishenkilöille. Toisessa yliopistossa huomioitaisiin jatkossa paremmin **sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet** yliopiston varainhankintaa tukevasti.

Projekti aikataulun huolellinen suunnittelu tuo varmasti lisää tehokkuutta resurssien käyttöön. Voidaan toimia silloin, kun potentiaaliset lahjoittajat ovat enemmän esillä ja suunnittelemassa mahdollisia lahjoitusten kohteita. Keskittyminen suoriin, henkilökohtaisiin tapaamisiin potentiaalisten lahjoittajien kanssa voi tuoda lyhyellä aikavälillä suuriakin tuloksia, mutta kannattajakuntaan laajemmin keskittymällä voidaan varmistaa tuloksia pidemmällä aikavälillä. Sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet voivat olla tulevaisuudessa hyvinkin merkittäviä. Facebook on nykyään ilmiö, jota yliopistojen tulee hyödyntää jatkossa.

7.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä pohdittiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Kysymyksiä oli alussa enemmän, mutta tutkimuksen edetessä keskityttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yliopistojen varainhankinta on lähtenyt liikkeelle suomalaisissa yliopistoissa ja millä aikavälillä tuloksia on odotettavissa?
- Miksi yksityiset, yritykset ja yhteisöt lahjoittavat varainhankintaan?
- Mitä opittavaa meillä on englantilaisten ja yhdysvaltalaisien varainhankinnan esimerkeistä?
- Miten yliopistoa tulisi markkinoida uskottavasti lahjoittajille?

Tutkimuskysymysten perusteella tehtiin haastattelulomake teemahaastatteluihin. Haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liitteistä.

7.2 Haastattelututkimus

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan ei tule myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiviisuuden tavoittaminen ei ole myöskään mahdollista perinteisessä mielessä, koska tutkija ja se, mitä tiedetään, yhdistyvät saumattomasti toisiinsa. Tutkimuksen tuloksena voidaan saada lähinnä vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia tai väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa näin enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimus-

suunnitelma elää tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Yliopistojen varainhankintapäälliköille tai varainhankinnasta vastaaville tehdyssä tutkimuksessa käytettiin aineiston hankinnassa teemahaastattelua. **Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu** sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa eikä esittämisjärjestystä, kuten strukturoidussa haastattelussa (Metsämuuronen 2006, 239.) Ominaista puolistrukturoiduille menetelmille on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat tärkeitä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on ominaisuuksiltaan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset tai jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi ym. 2001, 48.)

8 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Uusi yliopistolaki astui voimaan 1.1.2010. Yliopistot ovat uuden lain myötä vastuussa omasta rahataloudestaan. Yliopistot saavat perusrahoituksen edelleen valtiolta, mutta rahoitusrakenteen painopiste on siirtymässä yhä enemmän valtionbudjetista ulkopuoliseen rahoitukseen. Yliopistot voivat hankkia yksityiseltä sektorilta rahoitusta omaan pääomaansa, jonka tuottoa ne voivat käyttää yliopiston menojen kattamiseen. Valtio on luvannut sijoittaa oman vastineensa 2,5 - kertaisena kesäkuun 2011 loppuun mennessä saatujen yksityisten lahjoitusten päälle.

Suomessa yliopistojen varainhankinta on uusi asia, joten aiempaa kokemusta ja vertailutietoa ei ole saatavilla. Opinnäytetyön toimeksiantajan puolesta haluttiin vertailevaa tutkimusta eri yliopistojen kesken. Opinnäytetyössä tuodaan esille vertailutietoa suomalaisten, englantilaisten ja yhdysvaltalaisien yliopistojen esimerkeistä. Tilastojen valossa vertailua tehtiin myös ruotsalaisiin yliopistoihin.

Opinnäytetyöhön haastateltiin kuutta suomalaisten yliopistojen varainhankintapäällikköä tai varainhankinnasta vastaavaa henkilöä 11.10. – 21.10.2010 välisenä aikana. Haastatteluun valittiin viisi tiedeyliopistoa ja yksi taideyliopisto. Vastaajina oli kolme varainhankintapäällikköä, viestintäjohtaja, projektisuunnittelija ja projektipäällikkö.

Alun perin valtio lupasi lahjoittaa jokaista yliopistojen peruspääomaan lahjoitettua euroa kohden 2,5 euroa lisää vuoden 2010 loppuun asti. Maailmanlaajuisen talouden taantuman takia osa suomalaisista yliopistoista toivoi opetusministeriöltä lisäaikaa varainhankintaan. Hallitus päättikin 26.10.2010 julki tulleen tiedotteen mukaan jatkaa vastinrahoitukseen oikeuttavaa aikaa puolella vuodella 30.6.2011 saakka. Opinnäytetyön teemahaastattelut tehtiin ennen kuin päätös lisäajasta tuli julkisuuteen.

Miten yliopistojen varainhankinta on lähtenyt liikkeelle suomalaisissa yliopistoissa ja millä aikavälillä tuloksia on odotettavissa?

Tutkimuksessa mukana olevista yliopistoista suurin osa on aloittanut varainhankintansa vuoden 2009 keväällä, mutta Vaasan ja Itä - Suomen yliopistot ovat aloittaneet varainhankintansa vuotta aikaisemmin. Yliopistojen varainhankintakampanjat jatkuvat ainakin vuoden 2010 loppuun.

Kolme yliopistoa kuudesta on saavuttanut alkuperäisen keräystavoitteensa. Vaasan yliopisto (Vy) on saavuttanut jo toisen keräystavoitteensa, joka oli 4 miljoonaa euroa. Haastattelun aikaan Vy:n keräystulos oli 4,5 miljoonaa euroa, joten vuoden 2010 loppuun mennessä keräystavoite tullaan Vy:n arvion mukaan ylittämään noin 15 prosentilla. Myös Itä – Suomen yliopistossa (I – Sy) ensimmäinen keräystavoite on saavutettu. Nykyinen I – Sy:n keräystavoite on 5 miljoonaa, josta oli haastattelua tehdessä kerättyä hieman yli 4 miljoonaa euroa. Yliopiston mukaan tavoite on kova, mutta realistinen, koska kaikki yritykset eivät ole vielä heränneet varainhankintaan mukaan. Sibelius - Akatemiassakin (S – A) ensimmäinen keräystavoite on saavutettu. S – A:n tavoitteena on kerätä vuoden loppuun mennessä 2 miljoonaa euroa, josta on jo toteutunut 1,7 miljoonaa euroa.

Oulun -, Turun - ja Jyväskylän yliopistot ovat kaukana keräystavoitteistaan. Lähimpänä nykyistä tavoitettaan on Turun yliopisto (Ty), joka on kerännyt reilut 75 prosenttia tavoitteestaan. Ty:n alkuperäinen tavoite oli 20 miljoonaa euroa, mutta on myöhemmin laskenut tavoitteensa 10 miljoonaa euroon. Nykyisestä tavoitteesta oli tutkimusta tehdessä kerättyä 7,5 miljoonaa euroa. Oulussa keräyssumma oli sama kuin Turussa, mutta Oy:n nykyisestä 15 miljoonan euron tavoitteesta on koossa hiukan yli puolet. Vuoden loppuun mennessä Oy:ssa uskotaan saavutettavan lähes 10 miljoonan euron lahjoitukset ja varainhankintakampanjaa tullaan jatkamaan niin kauan, että keräystavoite on saavutettu. Myös Jyväskylän yliopisto (Jy) on jäänyt tavoitteestaan. Jy:lla oli haastattelun aikaan kerättyä 4 miljoonaa 10 miljoonan euron tavoitteesta. Mikäli Jy ei pääse tavoitteeseensa vuoden 2010 loppuun mennessä, niin yliopisto tulee jatkamaan kampanjaa myös ensi vuonna.

Suomalaiset yliopistot hankkivat yksityiseltä sektorilta rahoitusta omaan pääomaansa, jonka tuottoa yliopistot voivat tulevaisuudessa käyttää yliopiston menojen kattamiseen. Tuloksia on odotettavissa vasta vuosien päästä. Kansainvälisten esimerkkien mukaan yliopistojen pääomarahastoista saadaan tuottoja 5 - 10 vuoden päästä. Tuottojen osuus englantilaisten yliopistojen kokonaisrahoituksesta oli vuosina 2008 - 2009 noin 2 – 5 prosenttia, ruotsalaisilla yliopistoilla 0,5 – 2 prosenttia. Amerikkalainen Harvardin yliopisto on omaa luokkaansa. Siellä yliopiston kokonaisrahoituksesta 8 prosenttia koostui käyttömenoihin kohdistetuista lahjoituksista ja peräti 37 prosenttia lahjoitusrahaston jaettavasta tuotosta vuonna 2009. Rahaston keskimääräinen tuotto on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana yli 10 prosenttia.

Varainhankintaa tullaan jatkamaan ilmeisesti kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yliopistoissa vuoden 2010 jälkeenkin. Kahdessa yliopistossa lopullista päätöstä ei ole vielä tehty. Hallituksen myöntämän vastinrahoitukseen oikeuttavan lisäajan turvin pääosa yliopistoista tulee vielä

muuttamaan keräystavoitteitaan. Valtion vastinrahoituksen merkitystä ei tule väheksyä. Kansainvälisten esimerkkien mukaan valtion vastinrahoituksella on selkeä vaikutus tukijoiden lahjoitusmotivaatioon sekä lahjoitusmääriin.

Kaikissa yliopistoissa käytetään monenlaisia varainhankintamenetelmiä. Yliopistot ovat panostaneet lehtimainontaan, suoramarkkinointiin, suoriin neuvotteluihin ja järjestäneet varainhankintatapahtumia. Yksittäisillä yliopistoilla on joitakin erikoisuuksia, joista mainittakoon Oulun varainhankintatuotteina olevat Tukijamitalit, Vaasan sähköposti – informaatio ja Turun keräyslistat ja lipput.

Oy:n Tukijamitalit antavat ostajalle samalla myös palkinnon. Tukijamitalin ostaja on sekä lahjoittaja, että lahjan saaja. Tukijamitalista jää todellinen muisto sen ostajalle. Vy:n sähköposti – informaatio taas tavoittaa kustannustehokkaasti ja nykyaikaisesti paljon potentiaalisia lahjoittajia. Lisäksi mahdollisiin lisäkysymyksiin voidaan vastata helposti, jos vain resurssit riittävät. Ty:n keräyslistat ja lipput kulkevat hyvin mukana eri tavarataloissa ja tapahtumissa. Mahdollisia tukijoita voidaan tavata kasvotusten. Työ vaatii paljon vapaaehtoistyövoimaa, mutta todelliselle henkilölle on usein helpompi lahjoittaa, kuin kasvottomaan yliopiston verkkolahjoitukseen.

Varainhankintakampanjat ovat kohdistuneet monipuolisesti eri lahjoittajaryhmiin. **Kaikki yliopistot ovat lähestyneet yksityishenkilöitä, yrityksiä, säätiöitä ja yhdistyksiä sekä alumneja kampanjoissaan.** Oulun yliopistossa ja Sibelius – Akatemiassa on lähestytty myös ulkomaisia lahjoittajia. Vaasan yliopisto on viisaasti kampanjassaan lähestynyt myös omaa henkilökuntaansa ja opiskelijoita. Oulun yliopistossa toimii alumnikoordinaattori, ja Itä – Suomen yliopistossa alumnitoiminnasta vastaavat henkilöt toimivat kummallakin kampuksella. Turun yliopisto on selkeästi panostanut eniten alumneihinsa. Ty lähestyi lokakuun puolella välissä alumnejaan kirjeellä.

Ty:n esimerkkiä kannattaisi muidenkin yliopistojen seurata. Riittävä panostaminen alumneihin ja heidän löytämiseensä tuo varmasti tulevaisuudessa yliopistoille uusia tukijoita. Alussa kulut ovat suuria, mutta tuloksia tullaan näkemään vasta vuosien päästä. Englannissa alumnien etsintään panostetaan merkittävästi. Siellä yliopistot ovat tehneet paljon työtä löytääkseen kadonneet alumnit, jotka eivät aiemmin ole olleet yhteyksissä yliopistojensa kanssa. Kahdessa vuodessa englantilaiset yliopistot onnistuivat löytämään lähes 1,4 miljoonaa uutta alumnia, jotka aiemmin eivät olleet yhteydessä yliopistojensa kanssa. Yliopiston yhteinen tavoite tulee olla selkeänä koko organisaation keskuudessa, jotta myös Suomessa voidaan tavoittaa mahdollisimman paljon uusia yliopiston tukijoita.

Yliopistojen yhteinen näkemys oli, että varainhankinnassa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jossa kestää aikansa ennen kuin tuloksia on odotettavissa. Pelkästään lahjoituskulttuurin luominen Suomessa vie aikaa vuosia. Pitkäaikaisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, sekä lahjoittajan ottamiseen yliopiston toimintaan mukaan, tulee yliopistojen jatkossa panostaa enemmän. Alumniin ottaminen mukaan yliopiston toimintaan pitää tehdä kärsivällisesti. 5 – 10 vuotta sitten varainhankintansa aloittaneista englantilaisten yliopistojen alumneista 2 – 4 prosenttia teki lahjoituksen, ja lahjoittavien alumniin osuus on voimakkaasti kasvamassa. Alumniin osuus kaikista englantilaisille yliopistoille lahjoittavista on pysynyt viime vuosina vakaana, ollen noin 80 prosenttia lahjoittajista. Harvardin yliopisto on perustettu 1600 – luvulla. Siellä yliopiston alumneista 30 prosenttia tekee lahjoituksen vuosittain.

Miksi yksityiset, yritykset ja yhteisöt lahjoittavat varainhankintaan?

Lahjoittajaryhmien lahjoitusmotiveista kysyttäessä yliopiston alueellinen merkitys toistui lähes kaikkien lahjoittajaryhmien kohdalla. Neljä vastaajaa kuudesta piti alueen kehittymistä, alueellista hyvinvointia ja yliopiston merkitystä alueelle yksityishenkilöiden tärkeimpänä lahjoitusmotiivina lahjoittaa varainhankintaan. Sibelius – Akatemiassa alueellista merkitystä ei ole, koska se on ainoa musiikkikorkeakoulu Suomessa – valtakunnallinen ja maiden välinen toimija. Kolme kuudesta yliopistosta piti omien lasten ja lastenlasten koulutusmahdollisuuksia alueella, sekä henkilökohtaisia hyviä kokemuksia yliopistosta tärkeinä yksityishenkilöiden lahjoitusmotiveina. Yksittäisinä tärkeinä lahjoitusmotiveina pidettiin yksityishenkilöiden verovähennysoikeutta sekä henkilöiden halua lahjoittaa, joilla ei ole perillisiä.

Valtaosa yliopistoista piti yritysten tärkeimpinä lahjoitusmotiveina yliopiston alueellista merkitystä, vaikutusta aluekehitykseen ja alueen yrityksiin, sekä elinkeinorakenteeseen. Yliopisto on alueelle vahvuus – ja vetovoimatekijä, sekä alueen voimavara. Kolme yliopistoa kuudesta piti tärkeänä yhteistyötä yritysten kanssa ja valmistuneiden opiskelijoiden rekrytoimista yrityksiin. Kaksi yliopistosta näki yliopiston tulevaisuuden turvaamisen tärkeänä, jotta yliopistosta valmistuu jatkossakin hyviä opiskelijoita ja työntekijöitä yrityksiin. Toiset kaksi mainitsi taas yliopiston kansainvälisen kilpailukykyyn tärkeäksi lahjoitusmotiiviksi. Yhden vastaajan mielestä lahjoitukset kuuluvat yritysten yhteiskuntavastuun sisältöön. Yksi vastaaja mainitsi taas yritysten halun tukea yrityksen toimialaan liittyvää koulutusta ja tutkimusta. Mutta **vain yksi vastaaja mainitsi valtion vastinrahoituksen merkityksen lahjoitusmotivaatioon**. Tätä voidaan ihmetellä, koska vastinrahoituksen pitäisi nimenomaan innostaa niin yksityisiä kuin yrityksiäkin lahjoittamaan varainhankintaan.

Valtaosa vastaajista piti yleishyödyllistä tukemista säätiöiden ja yhdistysten tärkeimpänä lahjoitusmotiivina. Kahden vastaajan mielestä säätiöiden ja yhdistysten lahjoitusmotiivina on halu olla tukemassa alueen kehitystä. Kahden yliopiston mukaan säätiöiden ja yhdistysten sääntöjen mukaiseen toimintaan kuuluu lahjoittaa tutkimuksen ja koulutuksen edistämiseen.

Alumnien tärkeimpänä lahjoitusmotiivina valtaosa vastaajista pitää heidän haluaan tukea opiskelupaikkanaan toiminutta yliopistoa. Alumnit haluavat kiittää saadusta hyvästä koulutuksesta, jotta jatkossa muillakin yliopiston opiskelijoilla on mahdollisuuksia siihen. Yksittäisinä lahjoitusmotiiveina pidettiin positiivisia kokemuksia opiskeluajalta, ylpeyttä omasta yliopistosta, oman maineen ja kunnian säilyttämistä ja hyvän perinnön jättämistä tukemalleen yliopistolle.

Ulkoimaisten lahjoittajien tärkeimpinä lahjoitusmotiiveina pidettiin niiden halua tukea omaan toimi-alaansa liittyvää koulutusta ja tutkimusta. Kansainvälinen kilpailukyky mainittiin yhtenä vaikuttavana tekijänä.

Sibelius – Akatemiassa lahjoittajaryhmien tärkeimpinä lahjoitusmotiiveina pidettiin suomalaisen kulttuurityön ja imagon tukemista, sekä musiikkikulttuurin arvoja yhteiskunnassa. Kun taas yhdessä yliopistossa nostettiin esille myös oman henkilökunnan ja opiskelijoiden halun varmistaa oman työyhteisönsä ja opiskelupaikkansa kehittämisedellytykset myös tulevaisuudessa.

Useimpien vastaajien mielestä keskeisin lahjoittajan saama hyöty lahjoituksesta yliopistolle on, että lahjoittajasta tulee yliopiston kumppani. Useimmat vastaajista ovat myös sitä mieltä, että lahjoittaja saa näkyvyyttä niin mediassa kuin yliopistolla. Yksi vastaaja lisäsi, että maine realisoituu julkisuudella hyvin. Kolme vastaajaa kuudesta näkee kumppanuuden pitkäaikaisena, pitkän tähtäimen sijoituksena. Kahden vastaajan mielestä yliopiston elinvoimaisuuden jatkuminen ja kehittämisedellytysten vahvistaminen ovat keskeisiä lahjoittajan saamia hyötyjä. Jälleen kahden vastaajan mielestä lahjoittajalle ei saa koitua suoranaista hyötyä, koska kyseessä on vastikkeeton keräys.

Mitä opittavaa meillä on englantilaisten ja yhdysvaltalaisten varainhankinnan esimerkeistä?

Kaikkien yliopistojen mielestä suomalaisten on hyvä oppia englantilaisten ja yhdysvaltalaisten varainhankinnan esimerkeistä ja soveltaa toimintoja omiin käytäntöihimme sopiviksi. Vastaajista kolmanneksen mielestä suomalaisilla on opittavaa erityisesti siinä, miten alumnitoimintaa, alumnisuhteita ja alumnivarainhankintaa on toteutettu Englannissa? Lahjoitusten toistuvuudessa on myös yhden vastaajan mielestä opittavaa. Miten yliopiston alumnit saadaan sitoutettua toimintaan

ja lahjoittamaan uudelleen? Yhden vastaajan mielestä opittavaa on myös siinä miten suuria lahjoituksia saadaan hankittua? **Neljä vastaajaa kehittäisi ja parantaisi yliopistojen mediasuhteita varainhankintaa tukevasti.** Lahjoituskulttuuri ja yliopistojen varainhankinta ovat Suomessa uusia asioita, joten yhden vastaajan mielestä olisi tärkeää kuvata mediassa enemmän muiden maiden pitkäaikaisia hyviä kokemuksia varainhankinnan tavoista ja lahjoittajien saamasta hyödyistä. Kahden vastaajan mielestä myös lahjoittajien muistamisessa on opittavaa. Yhden vastaajan mielestä suomalaisten yliopistojen on opittava myymään itseään paremmin ja yliopistojen tulisi kehittää myyntiä ja markkinointia. Suomalaiset yliopistot ovat perinteisesti vierastaneet myyntiä – se koetaan vastaajan mukaan kiusalliseksi.

Suomessa vallitseva lahjoituskulttuurin puute tulee ilmi kaikkien yliopistojen vastauksista. Englantilaisten ja suomalaisten asenteessa varainhankintaan on kahden vastaajan mielestä suuri ero. Yksi vastaaja toteaaakin, että suomalaiset tuntuvat tuntevan vain valtion roolin yliopistojen rahoituksessa. Yllättävää on se, että kolmannes vastaajista ei ollut perehtynyt englantilaisten yliopistojen varainhankintamenetelmiin.

Lahjoituskulttuurin syntymiseen menee vuosia aikaa. Mediassa on ollut kuluvan vuoden aikana kiitettävästi juttuja liittyen suomalaisten yliopistojen varainhankintaan. Medialla onkin suuri rooli lahjoituskulttuurin synnyttämisessä Suomeen. Suomessa on perinteisesti totuttu valtion rooliin yliopistojen rahoittajana. Täällä on totuttu siihen, että valtio kustantaa koulutuksestakin lähes kaiken. Englannissa ja USA:ssa opiskelijat maksavat yleisesti suuriakin summia vuodessa yliopistojen lukukausimaksuihin. Näissä maissa yliopistojen rahoituksesta merkittävä osa katetaan lukukausimaksuilla.

Miten yliopistoa tulisi markkinoida uskottavasti lahjoittajille?

Yliopistolla tulee olla yhden vastaajan mukaan selkeä missio, jonka jokainen kadunmieskin tajuaa. Yliopiston haasteet ja tavoitteet tulisi kirkastaa, jotta ihmisille tulee selväksi mihin suuntaan yliopistoa ollaan viemässä. Vastaaja korostaakin sisäisten sidosryhmien markkinoinnin tärkeyttä. Yhden vastaajan mielestä varainhankinnassa tulisi olla riittävät henkilö – ja markkinointiresurssit, jotta yliopiston varainhankintaa voidaan toteuttaa tehokkaasti. Varainhankintaa ei voi toteuttaa ilman varoja.

Yliopiston ja lahjoittajan välisen kumppanuuden rakentamisessa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jonka tuloksena kumpikin osapuoli hyötyy lahjoituksesta. Vastaajan mielestä lahjoituksesta neu-

voteltaessa pitäisi tuoda esille molempien osapuolien saama lisäarvo ja hyöty lahjoituksesta. Vastaajan mukaan hyvin harva on valmis lahjoittamaan ilman minkäänlaista vastinetta.

Valtaosa vastaajista on sitä mieltä, että varainhankinnasta vastaavan henkilön tulisi olla kokenut ja tunnettu henkilö. Oikeanlainen, hyvin ”kentän” tunteva henkilö, joka osaa toimia oikealla tavalla eri tilanteissa. Tällöin yhden vastaajan mielestä ”ovet avautuvat paremmin ja keskustelut ovat heti alusta luottamus pohjalla”. Yksittäisissä vastauksissa tulee esille, että varainhankkijan tulisi olla myös rohkea, lahjoittajien lähestymistapa tulisi olla inhimillinen ja yksityisen rahoituksen hakeminen on yhden vastaajan mielestä itse lahjoituksen pyytämistä ja oikeiden asioiden viestimistä oikeaan aikaan.

Kehittämiskohteita

Suurimmalla osalla yliopistoja on liian vähän henkilöstöresursseja suunnattuna varainhankintaan. Päätoimisena toimii viisi vastaajaa, joista yksi on aloittanut päätoimisena vasta syksyllä työskennellen ennen oman työnsä ohella. Yksi vastaajista työskentelee 50 % työpanoksella. Kaksi vastaajista on tullut toimintaan mukaan vasta myöhemmin, edeltäjien vaihtaessa työpaikkaa. Kiire on heikentänyt monella vastaajalla työnlaatua. **Valtaosa vastaajista haluaisi lisää resursseja henkilöstöön.** Kolme vastaajaa kuudesta varmistaisi riittävät resurssit jo etukäteen. Yksi vastaajista olisi aloittanut varainhankintakampanjan aikaisemmin ja nimennyt siitä vastaavan henkilön aiemmin. Kolme vastaajaa kuudesta tekisi suunnitelmallisen ennakkovalmistautumisen varainhankintakampanjaan. Yksi vastaajista tekisi kattavan markkinatutkimuksen ja asiantuntevan kampanjasuunnitelman kohderyhmittäin ennen kampanjan aloittamista. Selvitysten avulla voidaan käydä läpi potentiaalisten saatavilla olevien lahjoitusten määrä. Samalla voidaan varmistaa riittävät henkilö – ja markkinointiresurssit. Toinen vastaaja tekisi hyvän projekti aikataulun alusta alkaen, tulkiten potentiaalisten lahjoittajien omia aikatauluja, kuten säätiöiden ja yritysten vuosikokouksia sekä yksityisten ihmisten asenteiden vaihteluita, joihin vaikuttavat vastaajan mukaan esimerkiksi juhlakaudet ja yliopiston muu medianäkyvyys.

Yhdessä yliopistossa huomioitaisiin sosiaalisen median, kuten facebookin tuomat mahdollisuudet varainhankintaa tukevasti. Toisessa yliopistossa taas keskityttäisiin suoriin, henkilökohtaisiin tapaamisiin potentiaalisten lahjoittajien kanssa. Vastaaja tekisi lahjoittajan kanssa yhteistyösopimuksen, jossa kuvataan yhteistyön tavoitteet. Molempien osapuolien hyötyjä on vastaajan mukaan tuotava entistä paremmin esille. Verovähennyksestä tulisi tehdä vastaajan mielestä pysyvä käytäntö myös yksityishenkilöille.

Johtopäätökset. Suomalaisten yliopistojen varainhankintatoiminta lähti liikkeelle aikana, jolloin maailmanlaajuinen talouskriisi oli arkipäivää. Yliopistojen oli hankalaa perustella varainhankinnan mielekkyyttä aikana, jolloin yritysten tulokset laskivat ja työntekijöitä irtisanottiin. Monet yliopistot asettivatkin liian optimistisia keräystavoitteita. Hallituksen myöntämä puolen vuoden lisäaika vas-tinrahoitukseen oikeuttavaan aikaan auttaa yliopistoja saavuttamaan tavoitteitaan.

Suurin osa yliopistoista aloitti varainhankintatoimintansa vuoden 2009 alussa. Yliopistoista kaksi aloitti vuotta aiemmin. Valtaosa yliopistoista aikoo jatkaa varainhankintatoimintaansa myös vuo-den 2010 jälkeen. Kaksi yliopistoista aikoo laajentaa varainhankintatoimintaansa ja kolme yliopis-toa tulee keskittymään alumnivarainhankintaan yhä enemmän. On hyvä, että yliopistot laajentavat varainhankintatoimintaansa, jolloin tukijoille tulee enemmän mahdollisuuksia tukea myös omia vahvuusalueitaan.

Yliopistojen varainhankintakampanjoissa on käytetty monenlaisia varainhankintamenetelmiä. Muista poikkeavia varainhankintamenetelmiäkin löytyi muutamia. Oulun yliopistolla on myynnissä Rahapajan valmistamia Tukijamitaleita, joita ostamalla on sekä lahjoittaja, että lahjan saaja. Mita-lista jää näin pysyvä muisto lahjoittajalle. Vaasan yliopistolla käytetään sähköposti – informaatiota varainhankintamenetelmänä. Se on kustannustehokas tapa tavoittaa nopeasti suuri määrä kan-nattajia. Muidenkin suomalaisten yliopistojen tulisi lähestyä kannattajiaan mahdollisimman kus-tannustehokkaasti. Resursseja kannattaa käyttää viisaasti ja hyvällä suunnittelulla voidaan sääs-tää merkittävästi kustannuksissa. Turun yliopistolla ovat olleet käytössä perinteiset keräyslistat ja lippaat. Näin varainhankkijat ovat jalkautuneet tavallisen kansan pariin. Lahjoittajilla on mahdolli-suus kohdata lahjoituksen pyytäjä kasvotusten. Monille lahjoittajille on helpompi tapa lahjoittaa kasvotusten kuin verkkolahjoituksena. Menestyvän varainhankkijan tuleekin aika ajoin tavata tukijoitaan henkilökohtaisesti.

Suurimmalla osalla yliopistoista oli kehitettävää varainhankintakampanjan suunnittelussa ja en-nakkovalmistautumisessa. Yliopistoilla oli liian vähän henkilöstöresursseja suunnattuna varain-hankintaan ja kiire oli heikentänyt työnlaatua. Varainhankintaorganisaatioiden tulisi varmistaa riittävät markkinointi – ja henkilöstöressit, jotta varainhankintatoimintaa voidaan tehdä suunni-telmallisesti ja kattavasti markkinatutkimusten ja kampanjasuunnitelmien kautta. Hyvien suunni-telmien ja aikataulujen avulla potentiaalisia lahjoittajia voidaan lähestyä aivan eri tavalla. Suoma-laisten yliopistojen varainhankintaan käyttämät resurssit voidaan käyttää näin tehokkaammin hyväksi. Tällöin voidaan keskittyä siihen, mitä todella osataan. Yliopistojen tuleekin keskittyä nii-

hin vastuualueisiin, joissa se on vahva. Kansainväliset esimerkit osoittavat, että vain varainhankintaan panostamalla yliopisto tulee menestymään myös kansainvälisessä kilpailussa.

Suomessa vallitseva lahjoituskulttuurin puute kävi ilmi kaikkien yliopistojen vastauksista. Yliopistojen varainhankinta ja lahjoituskulttuuri ovat Suomessa uusia asioita. Lahjoituskulttuurin synty-miseen menee aikaa vuosia. Sen kehittyminen lähtee liikkeelle yksittäisten ihmisten asenteiden muuttumisesta. Medialla onkin tärkeä rooli tuoda esille varainhankinnan edelläkävijämaiden käytäntöjä ja hyviä esimerkkejä. Kun mediassa tuodaan säännöllisesti ja monipuolisesti esille yliopistojen varainhankintatoimintaa, niin asia tulee ihmisille ja mahdollisille tukijoille tutummaksi. Hyvän markkinointiohjelman avulla kasvatetaan yleisön tietoisuutta, luottamusta sekä sitoutumista.

Yliopistojen sisällä oli myös asenneongelmia. Yliopistoilla tulisi olla kansantajuinen missio ja päämäärä, johon koko organisaatio yksittäisistä laitoksista tiedekuntiin sitoutuu. Yliopiston varainhankinnan markkinointi lähtee liikkeelle omasta organisaatiosta ja sisäisistä sidosryhmistä. Kun taustat ovat kunnossa, on helpompi lähteä markkinoimaan yliopistoa myös ulospäin. Varainhankinnasta vastaavan henkilön tulisi olla hyvä ja kokenut ihmistuntija, joka osaa myydä ja markkinoida yliopistoa oikealla tavalla oikeissa tilanteissa.

Yliopistoa markkinoivan tulee pystyä osoittamaan tukijalle, miten tämä hyötyy lahjoituksesta. Lahjoittajalla tulisi olla aito kiinnostus ja selkeä yhteys yliopistoon, jotta kumpikin osapuoli hyötyy lahjoituksesta. Useimpien vastaajien mielestä keskeisin lahjoittajan saama hyöty olikin, että lahjoittajasta tulee yliopiston kumppani. Kumppanuus tulee nähdä pitkäaikaisena suhteena, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Osapuolet luovat näin arvoa yhdessä. Useimmat lahjoittajat haluavat näkyvyyttä niin mediassa kuin yliopistolla. Lahjoittajien motiivien ymmärtämiseen yliopistojen tuleekin panostaa tulevaisuudessa. Motiiveja voidaan selvittää markkinatutkimusten kautta.

Yliopistojen tulisi keskittyä tulevaisuudessa yhä enemmän sen entisiin opiskelijoihin, alumneihin. Yliopistojen suurin haaste on saada alumnit sitoutumaan toimintansa tukijoiksi. Alumnit haluavat kiittää saadusta hyvästä koulutuksesta ja positiivisista kokemuksista. He ovat ylpeitä omasta yliopistostaan. Alumnit haluavat myös jättää hyvän perinnön tukemalleen yliopistolle. Pitkäaikaisen suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, sekä lahjoittajan ottamiseen yliopiston toimintaan mukaan, tulee yliopistojen keskittyä jatkossa yhä enemmän. Yliopistojen yhteinen näkemys oli, että varainhankinnassa on kyse pitkäjänteisestä työstä, jossa kestää vuosia ennen kuin tuloksia on odotettavissa. Englannissa ja USA:ssa alumnit muodostavat tärkeimmän yliopistojen tukijaryhmän. Kaikista englantilaisille yliopistoille lahjoittavista 80 – 90 prosenttia on alumneja.

LÄHTEET

Akimo, M. 2010. Haastekampanjalla rahaa yliopistolle. Kaleva (304), 2.

Annual Financial statements – FINANCE, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 4.10.2010, http://www.liv.ac.uk/finance/Attachments/Annual_Accounts_2006-2007.pdf

Annual Financial statements – FINANCE, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 4.10.2010, http://www.liv.ac.uk/finance/Attachments/Annual_Accounts_2007-2008.pdf,

Annual Financial statements – FINANCE, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 4.10.2010, http://www.liv.ac.uk/finance/Attachments/Annual_Accounts_2008-2009.pdf

Annual Fund, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/annual_fund/index.html.

At a glance, Facts and Figures, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/about/at-a-glance/index.htm>.

Benefactor's Fund, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/giving/our-work/benefactors-fund.htm>.

Building a University for the future, Bristol University. 2010. Hakupäivä 31.5.2010, <http://www.bristol.ac.uk/centenarycampaign/strategic-imperatives/future/>.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Centenary Campaign - About the Campaign, Bristol University. 2010. Hakupäivä 31.5.2010, <http://www.bris.ac.uk/centenarycampaign/about/>.

Chalmers document repository, Chalmers i siffror, Chalmers tekniska högskola. 2010. Hakupäivä 15.5.2010, <https://document.chalmers.se/workspaces/chalmers/administration-och/informationsavdelningen/chalmers-arsberattelse/chalmers-arsberattelse9321/chalmers-siffror>.

Chalmers historia, Chalmers tekniska högskola. 2010. Hakupäivä 15.5.2010, http://www.chalmers.se/sections/om_chalmers/chalmers_historia.

Chalmers årsredovisning 2009, Chalmers tekniska högskola. 2010. Hakupäivä 15.5.2010, http://www.chalmers.se/sections/om_chalmers/arsredovisning.

Endowment, University Bristol. 2010. Hakupäivä 1.6.2010, <http://www.bris.ac.uk/centenarycampaign/strategic-imperatives/future/endowment.html>.

Facts and Figures, Bristol University. 2010. Hakupäivä 31.5.2010, <http://www.bristol.ac.uk/university/facts/>.

Fact and figures, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 20.5.2010, http://www.ox.ac.uk/about_the_university/facts_and_figures/index.html.

Financial statements, Bristol University. 2010. Hakupäivä 4.10.2010, <http://www.bris.ac.uk/finance/statements/current/fs0607.pdf>

Financial statements, Bristol University. 2010. Hakupäivä 4.10.2010, <http://www.bris.ac.uk/finance/statements/current/fs0809.pdf>

Financial Statements 2008/9, University of Oxford. Hakupäivä 20.5.2010, http://www.ox.ac.uk/about_the_university/facts_and_figures/financial_statements.html.

Financial Strategy, Bristol University. 2010. Hakupäivä 31.5.2010, <http://www.bristol.ac.uk/university/vision/finance.html>.

Gift Aid calculator, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 4.6.2010, <http://www.liv.ac.uk/giving/maximise-your-gift/gift-calculator.htm>.

Gift Aid, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 26.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/tax_efficient_giving/gift_aid.html.

Give by Post, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/ways_to_give/give_by_post.html.

Grundutbildning, Lunds Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/presentation/universitet-i-siffror/grundutbildning>.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Suom. M. Tillman. Helsinki: Kauppa-
kaari Oyj Yrityksen Tietokirjat.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Suom. M. Tillman. Helsinki: Talentum.

Gröönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki:
WSOYpro.

Hallitus selkeytti yliopistojen varainkeruuta, Opetus – ja kulttuuriministeriö. 2010. Hakupäivä
26.10.2010, http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/10/yliopistojen_varainkeruu.html?lang=fi

Harvard alumni and friends contribute \$651M in fiscal year 2008, Harvard Gazette. Hakupäivä
25.10.2010, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/09/harvard-alumni-and-friends-contribute-651m-in-fiscal-year-2008/>

Harvard at a Glance, Harvard University. 2010. Hakupäivä 25.10.2010,
<http://www.harvard.edu/about/glance.php>

Heikkilä, S. 2009. Oulun yliopiston varainhankinnan esitemateriaali. Oulu: Oulun yliopisto.

Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
<https://www.jyu.fi/vuosik/en/personnel>

Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
<https://www.jyu.fi/vuosik/2005/henkilosto>

Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
<https://www.jyu.fi/vuosik/2007/henkilosto>

Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
https://www.jyu.fi/vuosik/vuosik_08/henkilosto

Henkilöstö, Jyväskylän yliopiston vuosikertomukset 2005 - 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
https://www.jyu.fi/vuosik/vuosik_09/henkilosto , ,

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Hel-
sinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., & Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13 - 14. Osin uudistettu painos.
Helsinki: Tammi.

- Historia, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010, <http://www.siba.fi/fi/info/sibeliusakatemia/>
- Historia, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, <http://www.uwasa.fi/yliopisto/esittely/historia/>
- Historik - Lunds Universitet, Lunds Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010, <http://www.lu.se/o.o.i.s/516>.
- History excellence since 1882, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/about/history/index.htm>.
- HS.fi uutiset, Yliopistot toivovat lisävuotta varainkeruulle. 2010. Hakupäivä 24.3.2010, <http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/TS+Yliopistot+toivovat+lisävuotta+varainkeruulle/1135252269152>
- Info, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010, <http://www.siba.fi/fi/info/sibeliusakatemia/>
- Jyväskylän yliopiston tieteellinen julkaisutoiminta vuosilta 2005 - 2009, Opetus – ja kulttuuriministeriön Kota-tietokanta. 2010. Hakupäivä 27.9.2010, <https://kotaplus.csc.fi/online/Haku.do>
- Kaikkien aikojen tohtoriennätys, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009. Hakupäivä 27.9.2010, https://www.jyu.fi/vuosik/vuosik_09/tohtorikoulutus
- Kampanjat varainhankinnan tukena, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010, <https://www.jyu.fi/yhteistyoyliopistontukijat/kampanjat>
- Karjalainen, A. 2009. Yliopisto kukoistaa lahjoitusvaroin. Hakupäivä 24.3.2010, <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Yliopisto+kukoistaa+lahjoitusvaroin/HS20090511SI1MA01vb2>
- Karolinska Institutet AR 2009 webb.pdf. Hakupäivä 17.5.2010, <http://ki.se/content/1/c4/03/37/Karolinska-Institutet-AR-2009-webb.pdf>.
- Karolinska Institutet Historia, Karolinska Institutet. 2010. Hakupäivä 17.5.2010, <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=28637&l=sv>.
- Karolinska Institutet Historia, Karolinska Institutet. 2010. Hakupäivä 17.5.2010, <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=28637&a=77421&l=sv>.

Karolinska Institut In Brief 2009-2010, Karolinska Institut 2010. Hakupäivä 17.5.2010, http://ki.se/content/1/c4/04/13/korta_fakta_0910_englow.pdf.

Klemettilä, P. 2010. Nokialta 1,8 miljoonaa. Kaleva (287), 2.

Kunnialaajat, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010, <https://www.jyu.fi/yhteistyoyliopistontukijat/kunnialaajat>

Kunniatoimikunta JY:n varainhankinnan tueksi, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010, <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2010/02/tiedote-2010-02-09-15-52-51-902437>

Lahjoita Sibelius - Akatemian varainkeräykseen, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010, <http://www.siba.fi/fi/satakieli/lahjoita/>

Lahjoittaminen, Itä - Suomen yliopisto. 2010. Hakupäivä 23.9.2010, <http://omayliopisto.uef.fi/lahjoittaminen>

Legacies & bequests, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/legacies_bequests/index.html.

Liiten, M. 2009a. Yliopistot peräävät lisää aikaa yksityisen rahan keruuseen. Hakupäivä 24.3.2010, <http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Yliopistot+peräävät+lisääaikaa+yksityisen+rahan+keruuseen/1135250971144>

Liiten, M. 2010b. Itä - Suomen yliopisto keräsi jo kolme miljoonaa. Hakupäivä 24.3.2010, <http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Itä-Suomen+yliopisto+keräsi+jo+kolme+miljoonaa/1135253197856>

Lisätietoja, Itä-Suomen yliopisto. 2010. Hakupäivä 23.9.2010, <http://omayliopisto.uef.fi/lisatietoja>

Matched Funding, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/matched_funding/index.html.

Merkkivuosisia yliopiston historiasta, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 27.9.2010, <https://www.jyu.fi/yleisesittely/historia>

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky ja Jari Metsämuuronen.

Miksi tukisin?, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010, <https://www.jyu.fi/yhteistyoyliopistontukijat/vahvat>

Miksi? – Kaikki lähtee toiminnasta, Varainhankintakurssi.net. 2010. Sisäinen lähde. Hakupäivä 30.4.2010, <http://www.varainhankintakurssi.net/mod/book/view.php?id=6&chapterid=2>.

Mutz, J. & Murray, K. 2006. Fundraising for Dummies. 2nd Edition. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Myllyoja, N. 2010. Yliopistojen sponsorikeräys loppusuoralla. Hakupäivä 20.10.2010, <http://www.tekniikkatalous.fi/tk/article517143.ece?service=mobile>

Neal, N. 2006. The Best of Building Relationships. Hakupäivä 13.10.2010, http://www.augmentdirect.com/downloads/What_is_Major_Gift.pdf

Neal, N. 2006. Principled Fundraising 101. Hakupäivä 15.10.2010, http://www.augmentdirect.com/downloads/Principled_Fundraising101.pdf

Näin lahjoitan, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, <http://www.uwasa.fi/varainhankinta/lahjoitukset/>

Näin lahjoitat, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010, <https://www.jyu.fi/yhteistyoyliopistontukijat/hyvant/>

Om Lunds Universitet, Lund Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet>.

Online Giving, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, <http://www.giving.ox.ac.uk/index.html>.

Opetus - ja tutkimusalat, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, <http://www.uwasa.fi/yliopisto/esittely/alat/>

Opetusministeriö 2007. Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyminen uudeksi yliopistoksi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 16. Hakupäivä 30.3.2010, <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr16.pdf?lang=fi>.

Oulun yliopisto tarvitsee rahaa, Kaleva.fi. 2010. Hakupäivä 19.10.2010, <http://www.kaleva.fi/uutiset/oulu-yliopisto-tarvitsee-rahaa/867666>

Oulun yliopiston varainhankinta, Oulun yliopisto. 2010. Hakupäivä 22.9.2010, <http://www oulu.fi/varainhankinta/>

Oulun yliopiston varainhankintakampanja, Oulun yliopisto. 2010. Hakupäivä 20.9.2010, <http://www oulu.fi/varainhankinta/lahjoitukset.html>

Oulun yliopiston varainhankintakampanja, Oulun yliopisto. 2010. Hakupäivä 20.9.2010, <http://www oulu.fi/varainhankinta/Tukijamitali/index.html>

Oulun yliopiston vuosikertomus 2009, Oulun yliopisto. Hakupäivä 20.9.2010, http://www oulu.fi/ladattavat/pdf/Vuosikertomus_2009.pdf

Our work Your choice, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www liv.ac.uk/giving/our-work/index.htm>.

Oxford Thinking, The Campaign for University of Oxford. 2010. Hakupäivä 26.5.2010, <http://www.campaign.ox.ac.uk/>.

Oxfordin yliopisto, Wikipedia. Hakupäivä 20.5.2010, http://fi.wikipedia.org/wiki/Oxfordin_yliopisto.

Personal och ekonomi, Lunds Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/presentation/universitetet-i-siffror/personal-och-ekonomi>.

Payroll Giving, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 26.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/tax_efficient_giving/payroll_giving.html.

Provost Harvard Fact Book 2009 - 10. Hakupäivä 25.10.2010, http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/Provost_-_Harvard_Fact_Book_2009-10_FINAL.pdf

Regional networks, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 20.5.2010, http://www.alumni.ox.ac.uk/alumni_networks/regional_networks/index.html.

Recognition Circles, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www liv.ac.uk/giving/thankyou/recognition-circles.htm>.

Regular and single Giving, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www liv.ac.uk/giving/ways-to-give/regular-single-giving.htm>.

Ross-CASE Survey 2008-9 Final Report, National Centre for Social Research. 2010. Hakupäivä 1.10.2010, <http://www.natcen.ac.uk/pzMedia/uploads/EntityFieldFile/dbf184d8-1c75-485a-8163-c91b9e2a5496.pdf>

Satakieli Sibelius – Akatemian tueksi. Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010.) <http://www.siba.fi/fi/satakieli/ajankohtaista/>

Satakieli Sibelius - Akatemian tueksi. Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010, <http://www.siba.fi/fi/satakieli/etusivu/>

Select Government Matching Fund Programmes, The Sutton Trust. 2004. Hakupäivä 2.6.2010, <http://www.suttontrust.com/reports/CASEMatchFunding.pdf>.

Sitoutuminen, Varainhankintakurssi.net. 2010. Sisäinen lähde. Hakupäivä 30.4.2010, <http://www.varainhankintakurssi.net/mod/book/view.php?id=6&chapterid=5>.

Speak with us, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/ways_to_give/speak_with_us.html.

Strategic imperatives, Bristol University. 2010. Hakupäivä 31.5.2010, <http://www.bris.ac.uk/centenarycampaign/strategic-imperatives/>.

Strategic Partnerships, the global University that's locally engaged, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/about/strategic-partnerships/index.htm>.

Taantuma haittaa yliopistojen varainkeruuta, TEK – verkkolehti. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, <http://lehti.tek.fi/node/403>

TeaK/Alumni, Teatterikorkeakoulu. 2010. Hakupäivä 30.9.2010, <http://www.teak.fi/Alumni>

Telephone Fundraising, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/annual_fund/telephone.html.

Tekstiviestilähjoittaminen, Itä - Suomen yliopisto. 2010. Hakupäivä 23.9.2010, <http://omayliopisto.uef.fi/tekstiviestilähjoittaminen>

The Campaign, University of Oxford. 2010. Hakupäivä 26.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/campaign/the_campaign/index.html.

Tietoa varainhankinnasta, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010,
<http://www.uwasa.fi/varainhankinta/tietoa/>

Tilastotietoa, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010,
<http://www.uwasa.fi/yliopisto/esittely/tilastotietoa/>

TS: Yliopistot toivovat lisävuotta varainkeruulle, HS.fi uutiset. 2010. Hakupäivä 24.3.2010,
<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/TS+Yliopistot+toivovat+lisävuotta+varainkeruulle/1135252269152>

Tue menestystämme – tule lahjoittajaksemme, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010,
<http://www.uwasa.fi/varainhankinta/>

Turun yliopiston historia, Turun yliopisto. 2010. Hakupäivä 21.9.2010,
<http://www.utu.fi/faktat/historia/>

Turun yliopiston perustiedot, Turun yliopisto. 2010. Hakupäivä 21.9.2010,
<http://www.utu.fi/faktat/perustiedot/>

Turun yliopiston varainhankinta, Turun yliopisto. 2010. Hakupäivä 22.9.2010,
<http://www.utu.fi/sivustot/varainhankinta/lahjoittajat/>

Tutustu yliopistoon, Itä – Suomen yliopisto. 2010. Hakupäivä 23.9.2010, <http://www.uef.fi/tutustu>

Universitet i Siffror, Lunds Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010, <http://www.lu.se/om-lunds-universitet/presentation/universitetet-i-siffror>.

Universitet och Högskolor, Högsskoleverkets Årsrapport 2009. Hakupäivä 15.5.2010,
<http://www.hsv.se/download/18.1dbd1f9a120d72e05717ffe2356/0912R.pdf>.

Uutisia, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010,
<http://www.siba.fi/fi/ajankohtaista/uutisia/?id=37843>

Uutisia, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010,
<http://www.siba.fi/fi/ajankohtaista/uutisia/?page=1>,

Uutisia, Sibelius – Akatemia. 2010. Hakupäivä 22.10.2010,
<http://www.siba.fi/fi/ajankohtaista/uutisia/?page=2>

Vaasan yliopisto saa lahjoituksia Etelä - Pohjanmaalta, Yle.fi. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, http://yle.fi/alueet/pohjanmaa/2010/03/vaasan_yliopisto_saa_lahjoituksia_etela-pohjanmaalta_1571524.html

Valmistautuminen uuteen yliopistoon, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009. Hakupäivä 27.9.2010, https://www.jyu.fi/vuosik/vuosik_09/henkilosto

Vapaaehtoiset, Varainhankintakurssi.net. 2010. Sisäinen lähde. Hakupäivä 30.4.2010, <http://www.varainhankintakurssi.net/mod/book/view.php?id=6&chapterid=8>.

Varainhankinta on ihmisten toimintaa ihmisten parissa, Varainhankintakurssi.net. 2010. Sisäinen lähde. Hakupäivä 30.4.2010, <http://www.varainhankintakurssi.net/mod/book/view.php?id=6&chapterid=4>.

Varainhankintaesite, Vaasan yliopisto. 2010. Hakupäivä 24.9.2010, http://www.uwasa.fi/midcom-admin/ais/midcom-serveattachment-10509/2010_varainhankintaesite_verkkoon.pdf

Verovähennysoikeus vauhdittaa yliopistouudistusta, Opetusministeriö. 2010. Hakupäivä 20.10.2010, http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/09/yliopiston_verovahennys.html?lang=fi

Verkkopalvelu yleishyödyllisen varainhankinnan kehittämiseksi. 2010. Hakupäivä 16.3.2010, <http://www.varainhankinta.net/>.

Volunteer, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/giving/ways-to-give/volunteer.htm>.

Vuokko, P., 2004. Nonprofit – organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Vuosikatsaus 2009, Sibelius – Akatemia. Hakupäivä 22.10.2010, http://www.siba.fi/attach/Siba_vuosikatsaus2009_pien.pdf

Vuosikertomus 2009, Vaasan yliopisto. Hakupäivä 24.9.2010, http://www.uwasa.fi/midcom-admin/ais/midcom-serveattachment-10897/Vuosikertomus_070510_verkkoon.pdf

Ways to give, university of Oxford. 2010. Hakupäivä 27.5.2010, http://www.campaign.ox.ac.uk/contribute/ways_to_give/index.html.

Ways to give, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010, <http://www.liv.ac.uk/giving/ways-to-give/index.htm>.

Yhdistysrekisteri, Patentti - ja rekisterihallitus. 2010. Hakupäivä 30.4.2010,
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.

Yleistietoa Jyväskylän yliopistosta, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 27.9.2010,
<https://www.jyu.fi/yleisesittely>

Yliopistolaki. 2009. Finlex lainsäädäntö. Hakupäivä 23.3.2010,
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=558%2F2009>.

Yliopiston tukijat – varainhankintakampanja, Jyväskylän yliopisto. 2010. Hakupäivä 28.9.2010,
<https://www.jyu.fi/yhteistyoyliopistontukijat>

Yliopiston varainhankinta, Itä - Suomen yliopisto. 2010. Hakupäivä 23.9.2010,
<http://omayliopisto.uef.fi/yliopiston-varainhankinta>

Yliopisto ylitti tavoitteet, Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2009. Hakupäivä 27.9.2010,
https://www.jyu.fi/vuosik/vuosik_09/peruskoulutus

Xi'an Jiatong-Liverpool University, University of Liverpool. 2010. Hakupäivä 28.5.2010,
<http://www.liv.ac.uk/about/global-university/xjtlu.htm>.

Årsredovisningar och delårsrapporter, Lunds Universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010,
<http://www5.lu.se/upload/plan/arsredovisningar/ar09.pdf>.

Årsredovisning, Lund universitet. 2010. Hakupäivä 18.5.2010,
http://www.lu.se/upload/LUPDF/Om_LU/Arsredovisning_LU_2009.pdf.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake yliopistojen varainhankintapäälliköille

Yliopistojen varainhankinnan haasteet Suomessa – opinnäytetyö

HAASTATTELUTUTKIMUS:

1. Mikä on varainhankintakampanjanne keräysaikataulu, keräystavoite ja tämänhetkinen keräystulos?

2. Miten uskotte keräystavoitteenne toteutuvan asetetussa aikataulussa?

3. Onko yliopistollanne tarkoituksena jatkaa varainhankintaa vuoden 2010 jälkeen, jolloin nykyinen valtion vastinrahoitusohjelma päättyy?

4. Minkälaisia varainhankintamenetelmiä kampanjassanne on käytetty?
 - a. lehtimainonta
 - b. suoramarkkinointi
 - c. soittolahjoitus (soittamalla numeroon 123 lahjoittaa 20EUR)
 - d. tekstiviestilahjoitus
 - e. varainhankintatuotteiden myynti
 - f. varainhankintatapahtumat
 - g. puhelinkampanjat
 - h. suorat neuvottelut
 - i. muu, (mikä?)

5. Mihin lahjoittajaryhmiin kampanjanne on kohdistunut?
 - a. yksityishenkilöt
 - b. yritykset
 - c. säätiöt ja yhdistykset
 - d. alumnit
 - e. ulkomaiset lahjoittajat
 - f. muu, (mikä?)

6. Mitkä mielestänne ovat edellä mainittujen lahjoittajaryhmien tärkeimmät lahjoitusmotiivit? (esim. lasten ja lastenlasten koulutusmahdollisuudet alueella, yliopiston vaikutus aluekehitykseen, yliopiston kansainvälinen kilpailukyky, yliopiston vaikutus alueen yrityksiin ja elinkeinorakenteeseen, mahdollisuus ”korvamerkitä” lahjoitus yrityksen toimialaa tukevaan tutkimukseen)
- a. yksityishenkilöt
 - b. yritykset
 - c. säätiöt ja yhdistykset
 - d. alumnit
 - e. ulkomaiset lahjoittajat
 - f. muut
7. Mikä on mielestänne keskeisin lahjoittajan saama hyöty lahjoituksesta yliopistollenne?
8. Mitä opittavaa suomalaisilla yliopistoilla on esimerkiksi englantilaisten yliopistojen varainhankintamenetelmistä? (esim. alumni – varainhankinta, yrityksiin kohdistuva varainhankinta)
9. Mitä asioita korostaisitte suunnitellessanne seuraavia varainhankintakampanjoita?
10. Mitä tekisitte toisin, jos aloittaisitte nyt varainhankintakampanjanne?
11. Mitä kehitettävää, mistä kannattaa ottaa oppia?