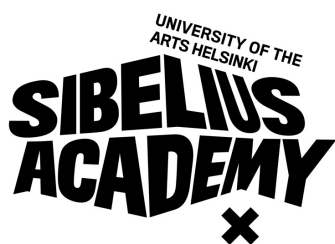


Pieninä palasina maailmalla?

Tapaustutkimus suomalaisten kulttuuri-instituuttien
varainhankintamuotojen strategisesta monipuolistamisesta

Tytti Siukonen
Pro Gradu
Arts Management
Sibelius-Akatemia
Taideyliopisto
Kevät 2021

<p>Työn nimi Pieninä palasina maailmalla? Tapaustutkimus suomalaisten kulttuuri-instituuttien varainhankintamuotojen strategisesta monipuolistamisesta</p>	<p>Sivumäärä 92 + liitteet</p>
<p>Tekijä Siukonen, <u>Tytti</u> Lotta</p>	<p>Lukukausi Kevät 2021</p>
<p>Koulutusohjelma Arts Management / Taidehallinto</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä taidehallinnon pro gradu -tutkimus tarkastelee kolmen suomalaisen kulttuuri-instituutin varainhankinnan strategisuutta. Lähtökohtana on tutkia minkälainen strateginen rooli varainhankinnalla on kulttuuri-instituuttien rahoituksessa, mitkä ovat instituuttien tulonmuodostuksen luokat eri kategorioissa ja miten instituutin strategia linkittyy varainhankinnan muotoihin ja toimenpiteisiin.</p> <p>Tapaustutkimuksen kohteiksi on valittu kolme kulttuuri-instituuttia: Suomen Ranskan instituutti Pariisissa, Suomen New Yorkin instituutti sekä suomalais-ruotsalainen kulttuurikeskus Hanasaari Espoossa. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen tuloksia käsitellään strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehyksessä.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että kulttuuri-instituuttien motiivi ei ole tehdä ”varainhankintaa varainhankinnan vuoksi”, vaan löytää paras mahdollinen kombinaatio tulonmuodostuspohjaksi hakemalla ja yhdistelemällä tarkoituksenmukaisesti niin julkista tukea, yksityistä säätiörahoitusta, kuin erilaisten yhteistyökumppanuuksien tuomia taloudellisia ja synergisiä hyötyjä. Instituuttien perustehtävän toteuttaminen on kaiken toiminnan ja strategisen työn lähtökohta, ja myös varainhankinnan tulisi tukea sen toteuttamista: oli varainhankintamuotoina sitten yksityisen lahjoittajapohjan kartuttaminen tai liiketoiminnallisten hybridien kehittäminen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että tapaustutkimuksen instituutit miettivät aktiivisesti rahoituskanavien monipuolistamista ja varainhankintatoimenpiteiden kehittämistä, mutta se on vielä verrattain uutta instituuttien keskuudessa. Kulttuuri-instituuttien varainhankinnan haasteiksi nähtiin instituuttien lähtökohtaisesti vähäiset toimintaresurssit, pieni henkilökunta sekä epävarma, harkinnanvarainen julkinen tuki. Erityisen suuren ajankohtaisen haasteen instituuttien rahoitukselle asettaa rahapelitoiminnan kulttuurin rahoituksen muutokset ja lähivuosien leikkaukset. Varainhankintaa ollaankin kehittämässä erityisesti ulkomailla toimivien instituuttien kohdemaissa.</p>	
<p>Hakusanat varainhankinta, kulttuurin rahoitus, kulttuuri-instituutit, strateginen johtaminen, strateginen suunnittelu</p>	
<p>Muita tietoja</p>	



ABSTRACT

Master's Thesis

<p>Title From small streams across the world? A case study about strategic diversifying of the funding sources of Finnish cultural institutes</p>	<p>Number of pages 92 + appendices</p>
<p>Author Siukonen, Tytti Lotta</p>	<p>Semester Spring 2021</p>
<p>Degree programme Arts Management</p>	
<p>Abstract</p> <p>This Arts Management thesis is studying the role of strategic fundraising of three Finnish cultural institutes. The main research question is to study what kind of a strategic role does fundraising play in institutes' activities. The thesis also studies different forms of fundraising the cultural institutes are leading, and how their organizational strategy links to the planning, forms, and activities of their fundraising.</p> <p>This thesis is a qualitative case study, and its theoretical framework bases on the literature of strategic management and planning. The case study examines three different cases: Institut finlandais (The Finnish institute in France), The Finnish Cultural Institute in New York, and Hanaholmen – The Swedish-Finnish Cultural Centre in Espoo, Finland.</p> <p>The results of this research show that the main motivation for the institutes to diversify their funding sources is not to do “fundraising for fundraising’s sake” but rather to find the best fit and combination of different funding sources, in a manner that serves best their activities and mission. The base of institutes’ funding includes governmental support, private support from foundations, and hybrid forms of funding from alternative sources such as business collaboration and partnerships. The institutes’ main goal is to fulfil their mission, which serves as the base of all their activities, fundraising and strategic planning, whether their prioritized form of fundraising is donor cultivating or developing business hybrids.</p> <p>The results of this study show that the studied institutes are actively evaluating the possibilities to diversify their funding sources and developing their fundraising activities, although it is still fairly new among the institutes. Possible challenges in fundraising are institutes’ limited resources, small staff, and unpredictable governmental support. Very current challenge is the shortfall of Veikkaus (state gambling monopoly) revenues, which causes income losses to the institutes in the upcoming years. This uncertainty has caused also the need to increase the amount of funding from institutes’ target countries.</p>	
<p>Keywords fundraising, funding of the arts, cultural institutes, strategic management, strategic planning</p>	
<p>Additional information</p>	

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT	V
1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA SUORITUSTAPA	2
1.3 TUTKIMUSNÄKÖKULMA.....	4
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	6
1.5 TUTKIELMAN KÄSITTEET JA KIELI.....	7
2 TEMAATTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 KULTTUURI-INSTITUUTOIDEN VARAINHANKINTA JA -STRATEGIAT, AIEMPI TUTKIMUS.....	9
2.2 KULTTUURIORGANISAATION STRATEGINEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN	11
2.3 VARAINHANKINNAN STRATEGISUUS JA SUUNNITTELU	13
2.4 KULTTUURIORGANISAATIOIDEN VALTIONRAHOITUS.....	15
2.4.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset tavoitteet.....	18
2.4.2 Kulttuuri-instituuttien julkinen rahoitus Suomessa.....	19
2.5 YKSITYINEN RAHOITUS: SÄÄTIÖT JA RAHASTOT	22
2.5.1 Säätiörahoitus Suomessa.....	22
2.5.2 Säätiöt ja rahastot kumppaneina.....	23
2.5.3 Instituuttien ulkomainen rahoitus: EU- ja pohjoismainen rahoitus, säätiöt.....	24
2.6 YKSITYINEN RAHOITUS: FILANTROPIA JA LAHJOITUKSET	27
2.6.1 Filantropia ja hyväntekeväisyys.....	27
2.6.2 Varainhankinnan syklit sekä lahjoittajakultivointi.....	28
2.6.3 Kulttuurin lahjoitus- ja mesenaattitoiminta Suomessa.....	30
2.7 YKSITYINEN RAHOITUS: YRITYSKUMPPANUDET, SPONSOROINTI JA -YHTEISTYÖ.....	31
2.7.1 In kind -rahoitus yhteistyössä.....	33
2.8 YKSITYINEN RAHOITUS: OMAT TUOTOT	34
2.9 YHTEENVETO	35
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	36
3.1 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	36
3.1.1 Tutkimushaastattelu ja tapaustutkimus.....	36
3.2 AINEISTON KERUU.....	38
3.3 AINEISTON ANALYYSI	40
3.4 TUTKIMUKSEN KRIITTINEN ANALYYSI	42
4 TAPAUSTUTKIMUS: SUOMEN RANSKAN INSTITUUTTI, HANASAARI, SUOMEN NEW YORKIN INSTITUUTTI.....	43
4.1 SUOMEN KULTTUURI-INSTITUUTIT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	43
4.2 SUOMEN RANSKAN INSTITUUTTI	46
4.3 SUOMEN NEW YORKIN INSTITUUTTI.....	48
4.4 HANASAAREN KULTTUURIKESKUS.....	50
5 TULOKSET JA KESKUSTELU.....	52
5.1 MOTIIVIT VARAINHANKINNAN MONIPUOLISTAMISEKSI	53
5.1.1 Julkisen tuen väheneminen.....	53
5.1.2 Hankkeiden mahdollistaminen ja monipuolistaminen säätiörahalla.....	56
5.1.3 Yhteistyökumppanuudet strategisena kokonaisuutena	57
5.1.4 Hybridit ja liiketoiminta ohjelmiston monipuolistamisessa.....	58
5.2 VARAINHANKINNAN TOIMENPITEIDEN VAIKUTTAVUUS.....	61
5.3 INSTITUUTTIEIDEN VARAINHANKINTAOSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN	64

5.4	INSTITUUTTIIEN VARAINHANKINNAN STRATEGINEN ROOLI	66
5.5.	SUOMEN NEW YORKIN INSTITUUTIN YSTÄVÄOHJELMA JA VARAINHANKINNAN PAIKALLISTAMINEN .	71
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	74
6.1	TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNTEMUS	75
6.2	MENESTYSTEKIJÖITÄ JA HAASTEITA VARAINHANKINNAN MONIPUOLISTAMISESSA.....	76
6.3	LOPUKSI: VARAINHANKINNASTA STRATEGISEEN VARAINHANKINTAAN.....	80
6.4	TYÖN RAJAUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	93

KUVIOT JA TAULUKOT

Taulukko 1: Strategisen johtamisen malli (David, 2007).....	8
Taulukko 2: Taideorganisaation mahdollisia rahoituslähteitä (Dragojević & Šešić, 2005).....	14
Taulukko 3: Fundraising Cycle (Rosso, 2003 [Seileriä mukailleen]).....	28
Taulukko 4: Lahjoittajakultivoinnin ja lahjoituksen pyytämisen prosessi (Byrnes, 2009, 399).....	29
Taulukko 5: Yrityksen taloudellinen mukanaolo (Seitanidi & Ryan 2007).....	32
Taulukko 6: Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit perustamisjärjestyksessä	44
Taulukko 7 Instituuttien OKM-osuudet 2018-2021	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimukseni lähtökohtana on tutkia suomalaisten kulttuuri-instituuttien varainhankinnan muotoja ja minkälainen strateginen rooli varainhankinnalla on kulttuuri-instituuttien rahoituksessa. Tutkimukseni teoria pohjaa strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehykseen.

Ensimmäisen kerran oma kiinnostukseni Suomen ulkomailla toimivia kulttuuri-instituutteja heräsi 2000-luvun alussa opiskellessani kulttuurituottajaksi, jolloin useat ystäväni ja opiskelukaverini tekivät työharjoitteluja eri puolilla maailmaa Suomen kulttuuri-instituuteissa. Päädyin itse Suomen Ranskan instituuttiin Pariisiin Opetushallituksen CIMO-apurahalla harjoitteluun vuonna 2015, jonka jälkeen sain projektipäällikön paikan instituutin silloin suunnitteilla olleesta, neljän kulttuuri-instituutin yhteishankkeesta Mobile Home 2017. Projektipäällikkönä olin koordinoimassa kattohankkeen yhteistä varainhankintaa Suomesta, ja vastasin samalla Suomen Ranskan instituutissa paikallisen osaprojektin, asuttavan installaation KOTI Sleepoverin kumppanuuksista ja varainhankinnasta yhdessä instituutin johtajan kanssa. Työskennellessäni Pariisissa ja osana instituuttiverkostoa, kiinnostukseni syveni erityisesti instituuttien talouteen: rahoituspohjaan, tulonmuodostukseen, varainhankintaan sekä omarahoitusosuuden strategiseen kehittämiseen.

Suomalaisten instituuttien verkostoon kuuluu 17 eri puolilla maailmaa sijaitsevaa instituuttia, jotka edistävät suomalaisen taiteen, kulttuurin ja tieteen kansainvälistä liikkuvuutta, näkyvyyttä ja yhteistyötä. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistys ry:n mukaan instituutit ovat kansalaisyhteiskunnan toimijoita, jotka edistävät kansainvälistä yhteistyötä taide-, kulttuuri-, tutkimus- ja tiedeorganisaatioiden välillä. Lisäksi ne ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka nostavat merkittävästi suomalaisen kulttuurin ja tieteen näkyvyyttä maailmalla. Toimijoina ne ovat itsenäisiä, yleishyödyllisiä organisaatioita, joita ylläpitää yksityinen säätiö tai rahasto (SKTI, 2021a).

Vaikka 17 kulttuuri- ja tiedeinstituuttia muodostavat verkoston, joilla on yhteinen edunvalvontayhdistys, ovat ne toisistaan erillisiä organisaatioita ja erillisten säätiöiden ylläpitämiä. Instituuttien perusrahoituksen muodostaa valtion harkinnanvarainen toiminta-avustus, joka myönnetään erillisesti kullekin instituutille.

Keskustelua ulkomailla toimivien kulttuuri-instituuttien tarpeellisuudesta, vaikuttavuudesta sekä merkityksestä nykyajassa on käyty debattia vuosituhanen alusta saakka, sillä internetin sekä globalisaation myötä kansainvälistymisen väylät ovat moninaistuneet. Taloussanomien artikkelissa vuodelta 2000 instituutteja tutkinut professori Päivi Setälä kertoo: ”Ne tekevät loistavaa työtä halvalla tavoittaessaan aina uusia yleisöjä. Euroopassa kansakunta ei enää erotu politiikalla vaan kulttuurillaan.” Tällöin Suomen Saksan-instituutin työntekijä Suvi Wartiovaara kommentoi asiaa: ”Miljoonan vuosittaisella toimintarahalla ei synny tasokasta ohjelmistoa. -- Talouselämä on meille humanisteille vieras alue. Sponsoreiden hankintaan pitäisi saada koulutusta” (Levonen, 2000).

Koen edelleen ajankohtaisena ja mielenkiintoisena kulttuuri-instituuttien tarpeellisuuden ja relevanssin nyky-yhteiskunnassa. Vuonna 2017 kävin vieraillevana luennoitsijana ammattikorkeakoulussa puhumassa kulttuuri-instituuttien kulttuuripoliittisesta asemasta ja rahoituksesta. Noin 40 opiskelijan ryhmästä vain kaksi opiskelijaa tiesi mitä instituutit ovat ja mitä ne tekevät. Instituuttien tulevaisuuden haasteena onkin säilyttää relevanttiutensa ja nykyaikaisuuteensa, ja on ajankohtainen kysymys, miten ne pystyvät säilyttämään asemansa moderneina, rahoittajia kiinnostavina kulttuurialan toimijoina.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja suoritustapa

Pro gradu -tutkielmani tutkimusongelma muodostuu kulttuuri-instituuttien paineesta kasvattaa omarahoitusosuuttaan valtionrahoituksen pienentyessä, kehittää varainhankintaa strategisemmaksi ja monipuolistaa rahoituspohjaansa.

Tutkimuksessani käsittelen kulttuuri-instituuttien varainhankintaa kokonaisvaltaisena rahoituksen hankintana, joka käsittää myös julkisen tuen kuten harkinnanvaraisen toiminta-avustuksen hakemisen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tuki on merkittävä osa instituuttien rahoitusta, ja ministeriö on suoraan instituuttien strategioihin ja varainhankintaan vaikuttava, fundamentaalinen tekijä. Tutkimukseni ei sen takia keskity pelkästään yksityiseen varainhankintaan säätiöiltä ja lahjoittajilta. Lisäksi olen käsitellyt ajankohtaista keskustelua koskien opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittovarojen uudelleenjärjestelyä ja sen suoraa vaikutusta kulttuuri-instituuttien rahoitukseen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa olen käsitellyt instituuttien varainhankintaa strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehyksessä sekä kulttuuriorganisaatioiden rahoitusmuotoja erityisesti suomalaisten toimijoiden kontekstissa. Tavoitteenani on saada kuvaus siitä, millaisena instituuttijohtajat näkevät varainhankinnan merkityksen, miten se on huomioitu instituutin strategiassa ja miten varainhankintaa kehitetään. Tutkimukseni syventää näitä tietoja laadullisin menetelmin.

Pro gradu -tutkielmani päätutkimuskysymys on:

- Mikä strateginen rooli varainhankinnalla on kulttuuri-instituuttien rahoituksessa?

Seuraavat taustoittavat kysymykset tukevat päätutkimuskysymystä:

- Mitkä ovat instituuttien tulonmuodostuksen luokat eri kategorioissa: valtio, säätiöt, yksityiset lahjoittajat, yritykset ja kumppanuustoiminta?
- Miten instituutin strategia linkittyy varainhankinnan muotoihin ja toimenpiteisiin?

1.3 Tutkimusnäkökulma

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Olen valinnut tutkittavakseni kolme kulttuuri-instituuttia. Valitessani tutkimuskohteita hyödynsin työkokemukseni myötä kertynyttä tuntemusta instituuteista. Tutkimuskohteiden valinnassa ja tutkimusaiheen rajauksessa hyödynsin lisäksi Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n (SKTI) toiminnanjohtajan taustahaastattelua syyskuussa 2020. Lopullinen päätös tutkittavista instituuteista vahvistui keväällä 2021 saadessani suostumuksen instituuttien johtajilta haastatteluihin. Tutkimukseen valitut kolme instituuttia ovat Suomen Ranskan instituutti, Suomalais-ruotsalainen kulttuurikeskus Hanasaari-Hanaholmen sekä Suomen New Yorkin instituutti. Tarkemmat tapaustutkimusesittelyt kyseisistä instituuteista löytyvät luvusta 4.

Kaikilla kolmella tutkimukseen valitulla instituutilla on ennen kaikkea tapaustutkimuksen kannalta mielenkiintoisia näyttöjä varainhankinnasta. Tapaustutkimuksen kohteita yhdistää kuitenkin niiden toiminta-alueiden rajoittuminen kulttuurin ja yhteiskuntaelämän aloille, eikä mikään niistä ole tiedeinstituutti. Suuri rakenteellinen ero kohteiden välillä on toimitilat: Suomen Ranskan instituutilla sekä Hanasaarella on omat, kiinteät yleisötilat, kun taas New Yorkin instituutilla on pelkästään toimistotilat ja instituutin näyttelyt ja toiminta järjestetään paikallisten yhteistyökumppanien tiloissa. Taloudellisesti instituuttien fyysiset rakenteet vaikuttavat myös niiden tulonmuodostukseen. Suomen Ranskan instituutti saa erillistä opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää yleisavustusta instituutin kiinteistön vuokraan, ja instituutin kiinteistön Pariisissa omistaa Suomen valtio, ja sitä omistajahallinnoi ulkoministeriö.

Instituuttien erottavia tekijöitä ovat maantieteellinen ja kulttuurillinen toimintaympäristö, tilat sekä erilaiset toimintamuodot ja -fokukset, jotka ovat toiminnaltaan ja toimintaympäristöiltään monin osin keskenään erilaisia. Tutkimuksen tarkoitus ei ole vertailla, vaan kuvata kolmen varainhankintaa tekevän instituutin varainhankinnan muotoja teemoitetusti, ja analysoida niitä strategisen suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön keskimääräinen avustus on ollut instituuttien budjeteissa keskimäärin 68 % vuonna 2019. (SKTI, 2021b). Yksityisen rahoituksen on vaihdellut verkostossa muutaman prosentista ylöspäin, painottuen noin 10-20% välille. Moni instituuteista on kuitenkin perustellut kokoluokan olevan todellisuudessa paljon suurempi, mikäli in kind -rahoituksen osuus laskettaisiin mukaan. Instituuttien mukaan inkankin osuus vuonna 2014 olisi ollut yli 2M€. (Heinämaa, 2016, 10; Taiteen tiedotuskeskukset ja Suomen kulttuuri-instituutit 2015; 10-11). Suurimman taloudellisen poikkeaman tekee suomalais-ruotsalainen kulttuurikeskus Hanasaari-Hanaholmen, jonka opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustuksen määrä on pienin ja omarahoitusosuus suurin, sen harjoittaman liiketoiminnan vuoksi.

Tutkimuksessani taloudellinen tarkastelu keskittyy ensisijaisesti pandemiaa edeltävään aikaan, joten olen käsitellyt lähinnä talouslukuja vuosilta 2018 ja 2019. Rajaus on tehty näille vuosille, sillä olen halunnut arvioida instituuttien rahoituspohjaa ilman pandemian välittömiä, poikkeuksellisia taloudellisia vaikutuksia. Kuitenkin, mikäli tutkimuksessa ja haastatteluvastauksissa nousee varainhankinnan kannalta oleellisia asioita myös vuosien 2020-2021 ajalta liittyen talouteen tai varainhankintaan, käsitelen näitä seikkoja tuloksissa. Haastatteluissa olen esittänyt kysymyksiä instituuttijohtajille koskien nykytilaa sekä tulevaisuudennäkymiä ja –suunnitelmia.

Taidehallinnon kentällä uskon tutkimuksellani olevan merkitystä myös kulttuuri-instituuttiverkoston ulkopuolella, sillä sen tutkimusasetelma ja tulokset ovat sovellettavissa myös muiden kulttuurialan voittoa tavoittelemattomien toimijoiden tarpeisiin, erityisesti kulttuurin kansainvälistämisen alalla. Tutkimuksellani olen halunnut myös itse oppia lisää strategisesta varainhankinnasta, ja uskon perehtymisen strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, varainhankintaan ja sen johtamiseen taloudellisessa ja akateemisessa kontekstissa lisäävän omia ammatillisia valmiuksiani kulttuurialan varainhankinnassa.

Ensisijainen tutkimusmenetelmäni on teemahaastattelut, joissa olen haastatellut instituuttien johtajia ja mahdollista varainhankintahenkilöä. Haastatteluja tukeakseni analysoin myös kirjallista materiaalia kuten instituuttien

toimintakertomuksia, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n materiaaleja, strategiadokumentteja, opetus- ja kulttuuriministeriön aineistoja ja verkkosivuja.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni koostuu yhteensä kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen taustaa: miksi instituuttien rahoitus pohjaa pitää tutkia, miksi olen valinnut juuri nämä kulttuuri-instituutit tutkimuskohteikseni, mikä on tutkimuksen tavoite ja miksi olen valinnut tämän aiheen.

Toisessa luvussa esittelen ensin kirjallisuuskatsauksen tutkimukseni kannalta relevantista kulttuurialan aiemmasta varainhankintatutkimuksesta. Toiseksi esittelen tutkimuksen temaattisen viitekehyksen: kulttuuriorganisaation strategisen suunnittelun ja johtamisen teoriaa sekä kulttuuriorganisaation varainhankinnan strategian perusteita. Lisäksi esittelen kulttuuri-instituuttien toimintaympäristön rahoitus pohjan kanavia: valtionrahoituksen, säätiökentän, yksityiset lahjoittajat sekä yhteistyökumppanit.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmenetelmät, kuvaan miten aineisto on kerätty ja analysoitu sekä teen tutkimuksesta kriittistä analyysiä.

Neljännessä luvussa esittelen lyhyesti Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien taustaa ja toimintaympäristöä, sekä esittelen tapaustutkimukseen valitut kohteet.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset analysoimalla tutkimuksen haastatteluja teemoittain strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehysessä.

Kuudennessa kappaleessa arvioin työn tuloksia, esittelen johtopäätökset sekä esittelen jatkopohdintoja siitä, miten kulttuuri-instituuttikentän varainhankintaa voidaan monipuolistaa strategisesti.

1.5 Tutkielman käsitteet ja kieli

Olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman johdonmukaisesti varainhankinnan ja rahoituksen käsitteistöä tutkielmassani. Varainhankintakirjallisuus ja –tutkimus on valtaosin julkaistu englanniksi ja suomennettua aineistoa on hyvin niukasti. Tästä syystä olen kääntänyt tutkimuksen teoriaosuudet suomeksi, sillä suurimmalla osalla käsitteistä ei ole vakiintuneita suomenkielisiä käännöksiä. Mikäli tietty sana ei ole kääntynyt luontevasti suomeksi, olen maininnut sanan suluissa alkuperäiskielellä englannilla. Osan kaavioista olen jättänyt kokonaan englanniksi, jotta niiden ymmärrettävyys ei heikkene tai konteksti vääristy.

Heidi Lehmuskumpu (2013) on määritellyt varainhankinnan ja strategisen varainhankinnan käsitteet seuraavasti. Olen kääntänyt Lehmuskummun määritelmät suomeksi ja hyödynnän niitä tutkimuskäsitteistöni pohjana.

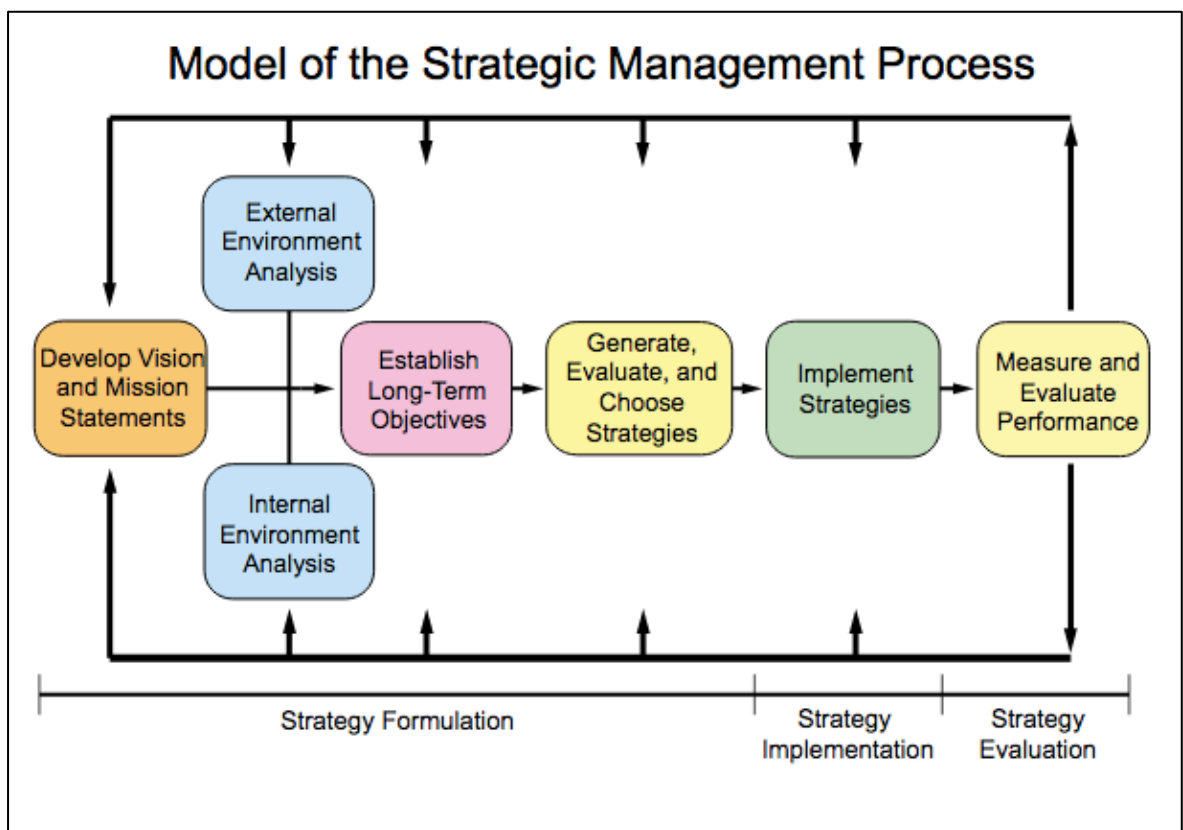
Varainhankinta on mikä tahansa aktiivinen teko, jossa voittoa tavoittelematon organisaatio hankkii varoja yksityishenkilöiltä, säätiöiltä, yrityksiltä tai valtion instansseista. Varainhankinta pohjaa filantrooppiseen kulttuuriin.

Strateginen varainhankinta tarkoittaa voittoa tavoittelemattoman organisaation organisaatorakenteen ja resurssien strategista kehittämistä sekä potentiaalisten ja olemassa olevien lahjoittajasuhteiden kehittämistä, niin että organisaatio voi hakea tehokkaasti rahoitusta yksityishenkilöiltä, säätiöiltä ja yrityksiltä. Strategisessa varainhankinnassa lahjoittaja nähdään sijoittajana (investoijana) ja lahjoitus sijoituksena (investointina).

2 TEMAATTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esittelen ensin katsauksen suomalaisten kulttuuriorganisaatioiden varainhankintaan keskittyneestä tutkimuksesta. Toiseksi esittelen kulttuuriorganisaation johtamisen strategisen suunnittelun perusteita sekä kulttuurialan varainhankinnan strategisuuutta. Viimeiseksi esittelen kulttuuriorganisaatioiden varainhankinnan muotoja: mistä kulttuuriorganisaatioiden rahoituspohja voi muodostua.

Tutkimuksen temaattisen viitekehyksen muodostaa kulttuuriorganisaatioiden strategisen johtamisen kirjallisuus. Teoriassa olen syventynyt erityisesti varainhankinnan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Temaattinen viitekehykseni on synteesi strategisen johtamisen prosessista (David, 2007, 15, kaavio alla) sekä Varbanovan strategisen varainhankintaprosessin toimintaympäristön tuntemuksen analysoinnista ja menestystekijöistä (2012).



Taulukko 1: Strategisen johtamisen malli (David, 2007)

Varbanovan mukaan on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa eri rahoituslähteiden erot, organisaatioiden ja yksittäisten henkilöiden motiivit antaa taloudellista tukea, tuen myöntökriteerit ja tavat lähestyä ulkoisen tuen antajia tehokkaimmin. Menestystai epäonnistumistekijöitä voivat olla muun muassa organisaation suosittuus ja julkisuuskuva, projektien laatu ja tarkoituksellisuus, organisaation ja sen henkilökunnan aiempi kokemus varainhankinnassa, tiimin sitoutuneisuus, käytettävien varainhankintamethodien tehokkuus, hallituksen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden aste varainhankintaprosessissa, varainhankintakampanjan medianäkyvyys sekä varainhankintahenkilökunnan karisma, innostuneisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet tehtävässä. (Varbanova, 2012, 256-257).

2.1 Kulttuuri-instituutioiden varainhankinta ja -strategiat, aiempi tutkimus

Kulttuuri-instituutteja ja niiden rahoitusta on tutkittu aiemmin, enimmäkseen Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistys ry:n tilaamana. Vuonna 2016 yhdistys tilasi FM Riitta Heinämaalta selvityksen ”Kansainväliset rahoitusinstrumentit instituuttien käyttöön”, joka esittelee instituuteille kansainvälisiä rahoituskanavia sekä sisältää konkreettisia jatkotoimenpide- ja kehitysehdotuksia siitä, miten instituutit voisivat lisätä kansainvälisen rahoituksen avulla. (Heinämaa, 2016). Cuporen selvitys ”Vientiä, vaihtoa, vaikuttavuutta. Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien merkityksestä Suomelle” (Kontkanen, Mitchell, Saukkonen) on tehty vuonna 2012. Heinämaan selvitys keskittyy kansainvälisten rahoitusmomenttien hyödyntämiseen, mutta taustatutkimus instituuttien taloudellisesta rakenteesta vastaa osittain samoihin kysymyksiin kuin oma tutkimukseni, ajallisesti noin 3-5 vuotta aikaisemmin. Oman tutkimukseni fokus ei ole kuitenkaan yksinomaan kansainvälisissä rahoitusmomenteissa, vaan myös olemassa olevien rahoitusmomenttien hyödyntämisessä ja ylipäätään varainhankinnan roolista instituuttien toiminnassa sekä niiden strategioissa.

Arts Management –maisteriohjelmassa instituutteja on tutkittu aiemmin muun muassa verkostanalyysin näkökulmasta Lontoon instituutissa (Vainio, 2015). Vainio tarkastelee verkostojen merkitystä tiedonhankkimisen näkökulmasta ja havainnoi myös, miten yksittäisen työntekijän rooli on merkittävä myös taloudellisten resurssien saavuttamisen näkökulmasta.

Arts Management –ohjelmasta julkaistu, Heidi Lehmuskummun pro gradu – tutkielma ”Attracting and Maintaining Funders after an Internal Crisis in an arts organization” (2013) selvittää, miten yhdysvaltalainen esittävän taiteen organisaatio houkuttelee rahoittajia ja ylläpitää rahoittajasuhteita sisäisen kriisin jälkeen. Tutkielmassa myös ”kehitetään teoreettinen viitekehys strategisen varainhankinnan johtamiselle 2000-luvulla”. Olen hyödyntänyt laajalti Lehmuskummun tutkimusta, sillä sen varainhankinnan viitekehys ja teoria ovat hyvin perusteelliset ja hyödynnettävissä omassa työssäni.

Kulttuurialan partneruuksia festivaalialueella käsitellään monipuolisesti myös Claire Delhommin Arts Managementin pro gradussa ”The Art of Partnerships in the festival field”, jossa nostetaan esiin yhteistyösynergioita festivaalien ja niiden yhteistyökumppanien välillä. (Delhom, 2019).

Aalto-yliopiston johtamisen koulutusohjelmassa Fiona Jokivuolteen pro gradu – tutkielma ”Fundraising in Finnish Arts and Culture Organizations” (2019) tutkii varainhankintaa suomalaisissa taide- ja kulttuuriorganisaatioissa ja mitä kehityskohteita varainhankintaan liittyy. Jokivuolle tutkii varainhankintaa kontekstissa, johon kuuluu yksityisen rahoituksen eri muodot: yksilöt, säätiöt ja yritykset.

Suomalaisessa kontekstissa strategioiden merkitystä kulttuurialan organisaatioissa ja toiminnan tavoitteiden asettamista tutkitaan Maati Rehorin (2014) pro gradussa ”Sparraamalla parempaa – Tapaustutkimus sparrauksen vaikutuksesta kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin”. Rehorin tutkimuksessa analysoidaan pienorganisaatioiden strategiaprosessia ”strategia käytäntönä” –näkökulmasta.

Mielenkiintoista taustaa instituuttien perustamiseen on antanut Louis Clercin tutkimus Suomesta ja ulkoministeriön roolista instituuttien perustamisesta Ranskan suurlähetystön historiikissa (Clerc, 2017, 177-180) sekä tieteellisessä artikkelissa ”Suomen kulttuuri-instituutin perustaminen Pariisiin esimerkkinä suomalaisen kulttuuridiplomatian peruspiirteistä 1979-1991”, fokuksenaan instituutin perustamisen motiivit ja sen syntyvaiheet. (Clerc, 2018).

2.2 Kulttuuriorganisaation strateginen suunnittelu ja johtaminen

Strategia-sanan juuret ovat alkuaan kreikassa, jossa *stratos* tarkoitti armeijaa ja *ag* johtamista. Strategialla tarkoitettiin alun perin kenraalin taitoja, ”art of the general”. (Juuti & Luoma 2009, 25, [Mintzberg 1987]). Nykykielessä strategia on ennen kaikkea toimintasuunnitelma, joka ohjaa organisaation kaikkea toimintaa. Oxford-sanakirja määrittelee *strategy*-sanan olevan ”toimintasuunnitelma, jolla saavutetaan pitkän tähtäimen kokonaistavoite”.

Valtaosa strategiakirjallisuuden kirjoittajista yhdistävät strategian organisaation pitkän tähtäimen objektiivisiin ja tulkitsevat sitä suuntana, lähestymistapana tai keinona, jolla nämä objektiivit tavoitetaan. (Varbanova, 2012, 121). Kuitenkin, Varbanova toteaa laajan strategiakirjallisuuden teoreettisen ja metodologisen kirjallisuuden muodostuneen pitkälti liiketalouden viitekehyksessä, ja tutkimus ja kirjallisuus taide- ja kulttuuriorganisaatioiden strategioista on huomattavasti vähäisempää. Non-profit-organisaatioiden strateginen suunnittelu on monilta osin samankaltaista kuin taloudellista hyötyä tavoittelevien organisaatioiden, mutta se eroaa myös joiltain osin, kun primääritavoitteena ei ole tehdä taloudellista voittoa kuten tuottoa tavoittelevilla yrityksillä.

Strategisessa suunnittelussa samanlaista voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, yrityksille ja valtiolliselle instanssille on strategisen suunnittelun perusolemus: organisaation asetelemassa tulee päättää mitä halutaan saavuttaa, ja miten se saavutetaan vastauksena dynaamiseen toimintaympäristöön.

Mikä siinä eroaa, on ulkoisten ja sisäisten vaikuttimien luonne, jotka ovat relevantteja perustehtävän kannalta. (Allison & Kaye, 1997, 5).

Varbanovan määritelmä strategiasta korostaa sen monipuolisuutta, jossa korostuu niin lähestymistavat, metodit kuin käytännön työkalut.

Taideorganisaation strategia on järjestelmä lähestymistapoja, menetelmiä ja työkaluja, joilla voidaan arvioida tai valita keino(ja), joilla saavutetaan missio ja pitkän ajan tavoitteet mahdollisimman tehokkaalla tavalla, huomioiden ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet, kuten myös sen tuottoisa ja luova potentiaali. Strategia on tärkeä, sillä se auttaa henkilökuntaa saavuttamaan organisaation ensisijaiset tavoitteet ja hyödyntämään täysin sen luovan potentiaalin ja resurssit, samalla etsien keinoja implementoida yrittäjämäisiä elementtejä työhönsä saavuttaakseen organisaation taloudellisen kestävyuden. (Varbanova, 2012, 121).

Varbanova tuo esiin organisaation taloudellisen kestävyuden periaatteen, mikä linkittyy tiiviisti varainhankintastrategioihin. Jokaisen taide- ja kulttuuriorganisaation edellytys on olla taloudellisesti vakavarainen ja taloudellinen kestävyys on niiden olemassaolon elinehto. Myös Dragojević ja Šešić (2005, 116) esittävät, että osana strategiaa organisaatioiden tulee identifioida rahoituslähteitä ja luovia yhteyksiä organisaation ohjelmisto- ja sisältötavoitteisiin. Tämä linkittyy olennaisesti strategian merkityksen varainhankinnasta: niitä ei voi erottaa toisistaan.

Rahoituslähteiden monipuolistaminen tunnustetaan yhtenä edellytyksenä organisaation vakauden ja selviytymisen ehtona epävakaisissa olosuhteissa. Rahoituslähteiden monipuolistaminen on myös avainmittari edistyksen ja kehityksen mittaamisessa. (Dragojević & Šešić, 2005, 116).

Rahoituksen ja varainhankinnan monipuolistaminen strategian johtamisen kautta on tutkimukseni lähtökohta ja antaa tärkeimmän viitekehyksen tutkielmalleni. Organisaatioiden strategian suunnittelussa mission ja vision määrittäminen ovat strategisen johtamisprosessin edellytyksiä (esimerkiksi David, 2007, kaavio 1). Missio on syy miksi organisaatio on olemassa, visio on organisaation näkemä tulos siitä, mihin mission noudattaminen johdattaa. (Byrnes, 2009, 122).

2.3 Varainhankinnan strategisuus ja suunnittelu

Varainhankinta voidaan määritellä kokonaisprosessina, jossa identifioidaan, lähestytään, haetaan ja kerätään fyysistä tukea kulttuurialan organisaatiolle ulkoisista lähteistä kuten valtio, agentuurit, yritykset, säätiöt ja/tai yksilöt. Tarve valtiontukea saavalle tai voittoa tavoittelemattoman organisaation varainhankinnalle määrittyy siitä, kun ansaitut varat eivät kata kaikkia suunniteltuja kuluja, vaan varainhankintaa on tarve kehittää. (Varbanova, 2012, 255).

Julkinen tuki	Lahjoitukset	Sponsorointi	Partne-ruus	Omat tulot
Veikkausvoitto- varat	Ulkomaiset säätiöt	Ammatilliset palvelut: operationaalisten suunnitelmien valmistelu, markkinointikampan- jan kokonaissuunnittelu	Ammatilliset palvelut: maalaukset, muotoilu, äänitteet... etc.	Ravintola, hotelli, kahvila- tulot etc.
Osuus kansalaisten maksamista verovaroista annettuna tietylle instituutiolle	Yksityishenkilöt (kuten taidekokoelmat, rahastot)	Taloudellinen kontribuutio linkitettyinä pakolliseen aikaisempaan ostoon	Jakelu ja myynti	Tilojen ja varusteiden vuokraus

Taulukko 2: Taideorganisaation mahdollisia rahoituslähteitä (Dragojević & Šešić, 2005)

Strategiselle varainhankinnalle on useita määritelmiä. Allisson ja Kaye (1997, 146) ehdottavat, että organisaation strateginen varainhankintasuunnitelma koostuu kahdesta osasta: yleisestä suunnitelmasta, joka linkittää useita varainhankinnan osia yhteen, ja osasuunnittelusta jokaiselle erilliselle osuudelle.

Osana strategista varainhankintaa Allisson ja Key (1997, 142) esittävät kysymyksiä organisaatioille resurssien ja rahoituksen kehityksestä, joita organisaation strategisen suunnitelman osana voidaan spesifioida ja työstää. Näitä kysymyksiä organisaatiolle ovat muun muassa mitä resursseja tarvitaan tukemaan tulevaisuuden visiota, arvio siitä onko tulevaisuuteen varaa investoida, lisärahoituksen hankinnan tarve, kuinka paljon sitä tulee hankkia, mitkä hankkimisen suunnitelma ja toteutus ovat, arvio resursseista ja osaamisesta taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaation tulevaisuuden optimaalisen ”rahoitusmixin” luominen.

Organisaation kokonaisstrategia – erityisesti sille valittu strategiatyyppe – vaikuttaa suoraan varainhankintaan ja sen lainalaisuuksiin. Byrnes (2009, 12) esittelee esimerkkinä, että jos organisaatiolle on valittu strategiaksi kasvustrategia, on lisärahoituksen tarve suurempi kuin silloin, jos organisaatiolle on valittu pysyvyyden strategia, jolla pyritään keskittymään nykyiseen lahjoittajapohjaan ja sen vakiinnuttamiseen.

Strateginen suunnittelu on prosessi, joka leikkaa läpi organisaation kaikki osa-alueet, myös varainhankinnan, jolla on oma osa-aluestrategiansa. Organisaation yleisessä strategisessa voikin olla eriteltynä erilliset, operatiiviset toimintasuunnitelmat – varainhankintasuunnitelman lisäksi esimerkiksi markkinointisuunnitelma. Kirjallinen strategiadokumentti saattaa olla myös osa organisaation toimintasuunnitelmaa.

Lehmuskumpu (2013) on määritellyt strategisen varainhankinnan seuraavasti:

Strateginen varainhankinta tarkoittaa non-profit-organisaation organisaatorakenteen ja resurssien strategista kehittämistä sekä potentiaalisten ja olemassa olevien lahjoittajasuhteiden kehittämistä, niin että organisaatio voi hakea tehokkaasti rahoitusta yksityishenkilöiltä, säätiöiltä ja yrityksiltä. Strategisessa varainhankinnassa lahjoittaja nähdään sijoittajana (investoijana) ja lahjoitus sijoituksena (investointina).

2.4 Kulttuuriorganisaatioiden valtionrahoitus

Suomen kulttuurikentän rahoitus on perinteisesti nojannut vahvaan julkiseen rahoitukseen ja sen rahoituksen suuruus suomalaisten kulttuuriorganisaatioiden toimintabudjeteissa on merkittävä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on jakanut vuosittain yli 500 miljoonaa euroa tukea yli 3000:lle edunsaajalle. Veikkauksen tuotto on merkittävä Opetus- ja kulttuuriministeriön jakaman tuen kokonaisuudessa. Tuotto muodostaa pääosan ministeriön liikunnalle ja

nuorisotyölle osoittamasta kokonaisrahoituksesta. Taiteen rahoituksessa rahapelitoiminnan tuoton osuus koko budjetista on noin puolet ja tieteen kohdalla noin neljäsosa. (Jakonen, Kurlin, Oksanen-Särelä, Sokka, 2021b, 19). Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalta taiteen ja kulttuurin rahoitus kulttuurille vuonna 2019 oli valtion budjetissa 452 M€. (Jakonen, Kurlin, Oksanen-Särelä, Sokka, 2021a, 67).

Kulttuurialan rahoituspohja nivoutuu tiiviisti kulttuuripoliittiseen kontekstiin valtiollisella tasolla, ja siitä kertoo mitä rahoitusinstrumentteja, -tapoja ja tukimuotoja valtiolta hyödyntää ja minkälaisen roolin se kulttuurin rahoittajana ottaa. Suomen nykyisen kulttuuripolitiikan perusta kulttuurilaitoksien rahoituksen näkökulmasta pohjaa 1960-luvulle.

1960-luvulla myös UNESCO on linjannut kansainvälisen strategian jäsenmaidensa kulttuurikentän kehittämiseen. Vestheimin (2019, 178) mukaan UNESCO:n kulttuuripolitiikan pohja luotiin epäsuorasti UNESCO:n raportissa vuonna 1966 kappaleessa, joka käsitteli taiteellisen luomisen avustamista modernissa maailmassa. Vuoden 1966 UNESCO:n julistus mainitsi avainelementit, joiden pitäisi muodostaa tulevaisuuden kulttuuripolitiikka: kulttuurin roolia sosiaalisessa ja poliittisessä kehityksessä, sekä instituutioiden, rahoitukseen ja hallinnon tarvetta. Vestheim (2019) painottaa, että termi ”kulttuuripolitiikka” ei ollut tuolloin laajalti käytössä, vaan julkinen tuki kulttuurille kulki eri maissa eri termeillä, ja sitä oli harjoitettu monissa maissa jo vuosikymmeniä.

Cuporen kulttuurin valtionrahoitusta käsittelevässä selvityksessä todetaan, että ”taiteen ja kulttuurin edistämiseksi painotettavat instrumentit ovat yhteiskunnalliseen kontekstiin sidoksissa oleva sosiaali- ja kulttuuripoliittinen valinta”. (Rautiainen 2012; Jakonen et al., 2021a). Kuntia ja kulttuurilaitoksia koskeva valtionosuusjärjestelmä kehitettiin Suomessa vaiheittain 1990-luvulla, ja sitä on uudistettu ja kehitetty useaan otteeseen, viimeksi 2010-luvun lopulla. (Valtiovarainministeriö, 2019).

Valtaosa kulttuurin julkisesta tuesta tulee opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämänä, mutta julkisella rahoituksella on perinteet myös alueellisesti: Taiteen edistämiskeskuksen alaisuudessa on taidealakohtaisten toimikuntien ja momenttien lisäksi erilliset alueelliset taidetoimikunnat.

Eurooppalaisessa traditiossa kulttuurin julkinen tuki on ollut perinteisesti laajaa ja sitä allokoidaan joko arms length –periaatteella taidetoimikuntien (engl. *Arts Council*) tai suoraan ministeriön osoittamina suorina valtionosuuksina tai valtionavustuksina. Esimerkiksi Yhdysvaltojen kontekstissa valtiontasoinen kulttuurin tukeminen tapahtuu välillisesti: valtion rahallinen kontribuutio näkyy välillisesti yrityksille ja yksityisille annettavina verohelpotuksina taiteen, kulttuurin ja yhteisen hyvän tukemisesta. Pohjoismaat erottautuvat kulttuuripoliittisessa kontekstissa taloudellisesti ja poliittisesti samankaltaisena yksikkönä, jossa on vahvat sosiaalidemokraattiset perinteet.

Sosiaalisen hyvinvoinnin tavoitteet ovat olleet perinteisesti vahvoja pohjoismaisessa kulttuuripoliitikassa. Lisäksi kulttuuri-instituutiot ja hallinto ovat olleet vertailuissa suhteellisen desentralisoituneita. (Kangas, Mangset, Skot-Hansen, Vestheim, 2008, 1). Suomessa taiteen ja kulttuurin lainsäädäntö rahoituksen osalta kiinnittyy perustuslaissa asetettuihin kansallisiin perusoikeuksiin sekä kulttuuripoliittiseen strategiaan. Rautiainen (2012) toteaa kysymyksen olevan siitä, miten taiteen ja kulttuurin edistämistoiminnassa painotetaan erityyppisiä instrumentteja. Se on ennen kaikkea kulloiseenkin yhteiskunnalliseen kontekstiin vahvasti sidoksissa oleva sosiaali- ja kulttuuripoliittinen kysymys. Tämä näkyy myös opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripoliittisessa strategiassa 2025.

Kulttuurin julkirahoitteisuus ja rahoitusjärjestelmä liittyvät tiiviisti valtioiden kulttuuripoliittikkaan ja niiden kulttuuriseen historiaan. Hillman Chartrandin ja McCaughey'n (1989, 2-3) mukaan valtiollinen kulttuuripoliittikka jakaantuu perinteisesti neljään ryhmään, jossa valtiolla voi olla neljä roolia: fasilitaattori, suojelija, arkkitehti ja suunnittelija (engl. *facilitator, patron, architect, engineer*).

Hillman Chartrandin luokituksessa Suomen malli voidaan nähdä kulttuuripolitiikaltaan hajautettuna järjestelmänä, jossa valtio on niin sanottu kulttuuripolitiikan rahoituksen ”arkkitehti”. Toisin kuin esimerkiksi Ranskassa, jossa kulttuuriministeriö ohjaa ja rahoittaa suoraan kulttuurikentän toimintaa, on julkista tukea Suomessa hajautettu muiden Pohjoismaiden tapaan. Hillman Chartrandin luokituksen mukaan valtio on arkkitehdin roolissa rahoitusjärjestelmässä, sillä kulttuurinrahoituksen päätökset rahoituksesta ovat ensisijaisesti asiantuntijaraadeista koostuvien vertaisarvioijien käsissä, esimerkiksi kohde- ja taidealakohtaiset taidealakohtaisissa arvioinneissa. Valtio kulttuuripolitiikan arkkitehtina –mallin vahvuuksia on esimerkiksi julkisen sektorin hyvä asema, kulttuurin tukeminen osana merkityksellisempiä sosiaalisia pääomia, taloudellisen turvallisuuden antaminen kulttuuriorganisaatioille ja taiteen näkeminen avainnimittäjänä valtion sosiaalisuudessa. Toisaalta, valtion ollessa kulttuuripolitiikan ”arkkitehti”, nousee siitä esiin myös heikkouksia: opetus- ja kulttuuriministeriö on avainrahoittaja, jolloin rahoituspäätökset saatetaan tehdä virkahenkilötasolla; lipputulot ja lahjoitukset ovat merkityksettömiä rahoituskokonaisuudessa ja monet taiteilijat ovat valtioon ”virkasuhteessa” (esimerkiksi läänintaiteilijat). Myös kulttuuripolitiikan tavoitteet saattavat olla avoimesti politisoituja. Tämä malli saattaa myös heikentää yksityistä voittoa tavoittelematonta sektoria. (Simjanovska, 2019). Myös Suomen opetus- ja kulttuuriministeriö jakaa osan valtion kulttuurituista taidetoimikuntien kautta arms lenght -periaatteella, kuten esimerkiksi Isossa Britanniassa ja Kanadassa tehdään lähes täysin. Pohjoismaisessa kontekstissa myös kunnilla sekä kaupungeilla on merkittävä rooli kulttuurin julkisina rahoittajina.

2.4.1 Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset tavoitteet

Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä on ”taata kansalaisille mahdollisuudet kehittää itseään koulutuksen ja kulttuuripalvelujen avulla, turvata työelämän vaatima ammattitaito, vahvistaa kansallista kulttuuria sekä edistää kansainvälistä yhteistyötä.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021a). Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia vuoteen 2025 julkaistiin vuonna 2015 aloittaneen ministeri Sanni Grahn-Laasosen toimikauden aikana vuonna 2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset tavoitteet vuodelle 2025

Luova työ ja tuotanto	Taiteellisen ja muun luovan työn edellytykset ovat parantuneet ja tuotannon ja jakelun muodot ovat monipuolistuneet
Osallisuus ja osallistuminen kulttuuriin	Osallisuus kulttuuriin on lisääntynyt ja eri väestöryhmien erot osallistumisessa on kaventuneet
Kulttuurin perusta ja jatkuvuus	Kulttuurin perusta on vahva ja elinvoimainen

Lähde: Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025 (2017)

Kulttuuripolitiikan strategiat tehdään kattamaan pitkän tähtäimen tavoitteita, ja edeltävä strategiakausi päättyi vuoteen 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiset tavoitteet ylittävät hallituskaudet. Tästä huolimatta jokaisen hallituksen hallitusohjelman strategisissa kokonaisuuksissa voidaan erikseen määrittää myös kulttuurin tavoitteita. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman strategisten kokonaisuudessa ”Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi” kulttuuriin ja koulutuksen tavoitteissa on mainittu kolme tavoitetta, jotka liittyvät suoraan kulttuuriin (Valtioneuvosto, 2021). Tavoitteissa on esitetty, että ”luovien alojen työpaikat lisääntyvät, osuus BKT:stä nousee ja työntekijöiden työskentelyedellytykset paranevat; kulttuuripalvelut ovat paremmin saavutettavissa ja kulttuurin toimintaedellytykset ovat vahvistuneet sekä; turvataan Veikkauksen edunsaajien määrärahat”.

2.4.2 Kulttuuri-instituuttien julkinen rahoitus Suomessa

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien avustuskohde opetus- ja kulttuuriministeriöltä on ”Kansainvälinen yhteistyö ja kulttuurien välinen vuoropuhelu, Suomen kulttuuri-instituuttien toiminta.” Toiminta-avustuksen käyttöön sovelletaan Valtionavustuslain (688/2001) säädöstä. Toiminta-avustusten lisäksi kulttuuri-instituutit ovat voineet saada erilaisia opetus- ja

kulttuuriministeriön jakamia erityisavustuksia, kuten kulttuuriviennin erityisavustusta tai avustuksia laajoihin yhteishankkeisiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustuksen ja erityisavustusten hakulomakkeissa edellytetään, että tuettavan instituutin toiminta, hankkeet ja toiminta-alueet vastaavat hakuehtoja. Instituuttien valtionavustuksen hakuohjeessa viitataan opetus- ja kulttuuriministeriön strategiaan:

Kaikkien kyvyt ja osaaminen vahvistuvat; että yhteiskuntaa uudistetaan luovalla, tutkivalla ja vastuullisella toiminnalla; ja että merkityksellisen elämän edellytykset turvataan yhdenvertaisesti. Hakemusten arvioinnissa ja vertailussa voidaan siten katsoa eduksi, jos toiminta tai hanke osaltaan edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta, osallisuutta, keskinäistä kunnioitusta ja kestäväää kehitystä OKM:n strategian toimintalupauksen mukaisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021b).

Instituuttien toiminta-avustuksen hakukohtaiset myöntöperusteet ovat seuraavat:

Hakukohtaiset myöntöperusteet

- Avustuksen kohteena olevan toiminnan tärkeys ministeriön kulttuuripoliittisten tavoitteiden toteuttamisessa erityisesti luovan työn ja tuotannon osalta
- Toiminnan vaikutusten kansainvälisyys. Hakijan toiminnan tulee olla laaja-alaista tai muutoin kansallisesti merkittävää.
- Toiminnan sisältö. Toimintaan tulee sisältyä kansalaistoimintaa ja taide- ja kulttuuritoimintaa. Hakijan tulee vuosittain järjestää avoimia yleisötapahtumia sekä tiedottaa toiminnastaan laajasti. Hakemuksesta tulee ilmetä hakuvuotta koskevat toiminnan tavoitteet ja toimet niiden saavuttamiseksi.
- Erityiset tarpeet ko. instituutin toiminnassa ja toiminnan edellytyksissä tulevana vuonna.

- Hakijan ja sen taustayhteisöjen rahoitusasema ja taloudellinen tilanne. Hakijan talouden tulee olla tasapainoinen.
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Hakemuksia arvioitaessa otetaan huomioon, kuinka paljon ja millaista yhteistyötä hakija tekee kolmannen sektorin toimijoiden, julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa.
- Avustettavaan toimintaan hankittava muu rahoitus katsotaan eduksi hakemuksia arvioitaessa.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä avustus voi kattaa pääsääntöisesti enintään 90 prosenttia avustettavan toiminnan toteutuneista kokonaiskustannuksista.

Kulttuuri-instituuttien harkinnanvaraisen toiminta-avustusten omarahoitusosuuden suuruutta on tarkasteltu viime vuosina kriittisesti. Vuonna 2016 opetus- ja kulttuuriministeriö teki alustavan ehdotuksen instituuttiverkostolle, että ministeriön tuki voisi kattaa enintään 80 % kulttuuri-instituuttien kuluista, jolloin omarahoitusosuuden tulisi olla vähintään 20 %, tiedeinstituuteilla 30 %. Tätä ehdotusta kritisoitiin instituuttiverkostossa, eikä ehdotus ole astunut toistaiseksi voimaan. (Tekijän muistiinpanot: opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriasiainneuvoksen puheenvuorot instituuttipäivillä, instituuttisäätiöiden kirje opetus- ja kulttuuriministeriölle, 10.10.2016).

Lisäksi Taiteen edistämiskeskus on myöntänyt instituuteille erillisiä apurahoja (muun muassa monialaisen taiteen kohdeapurahat, muut erityiset kulttuurivientiavustukset). Nämä avustukset eivät ole kuitenkaan säännönmukaisia, julkista tukea vaan riippuvat toteutettavien hankkeiden relevanssista ja toimintapaikasta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi valtiolla on myös vaihtelevia, erillisiä rahoitusinstrumentteja, jotka on perustettu tiettyä tarkoitusta varten. Esimerkiksi Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuoden kunniaksi valtio perusti Suomi 100-tukiohjelman, johon osoitettiin määrärahat valtion budjettimäärärahoista, ja

myöntöjä sekä valtionavustusjärjestelmää hallinnoi Valtioneuvoston kanslian erikseen osoittama Suomi 100-tukiohjelma. Ohjelman kautta myönnettyä erillisrahoitus myönnettiin harkinnanvaraisena valtionavustuksena. Useat kulttuuri-instituutit hakivat ja saivat Suomi 100 -valtionavustusta erillishankkeita varten. (Valtioneuvosto, 2018).

Kulttuuri-instituutit ovat saaneet myös satunnaisesta tukea Suomesta kunnilta tai kaupungeilta, mutta instituuttien toimiessa Suomen rajojen ulkopuolella (Hanasaari pois lukien), on kyseessä saattanut olla markkinoinnillisesta tai viestinnällisestä yhteistyöstä, ei varsinaisesti myönnetystä apurahasta.

2.5 Yksityinen rahoitus: säätiöt ja rahastot

2.5.1 Säätiörahoitus Suomessa

Suomessa kulttuurin ja tieteen merkittävä rahoituslähde on yksityiset säätiöt ja rahastot. Suomalainen säätiökenttä on syntynyt yli 100 vuoden aikana yksityisten ihmisten tahdonilmauksen tuloksena. Suomalaisten säätiöiden sijoitusten tuotto käytetään säätiön yleishyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseen (Säätiöt ja rahastot ry, 2019, 2-3). Säätiöt ja rahastot ovat sekä itse kolmannen sektorin toimijoita, mutta myös kolmannen sektorin rahoittajia (Hirvi-Ijäs, Lahtinen, Renko, 2021, 80).

Vanhimmat suomalaiset säätiöt on perustettu 1800-luvulla ja suurin osa on saanut alkupääomansa kansalaisten lahjoituksilla ja testamenteilla. Esimerkiksi Suomen Kulttuurirahaston peruspääoma kerättiin 1930-luvulla kansakoululaisten tekemänä keräyksenä, ja perustamiskirjakeräykseen osallistui peräti 170 000 suomalaista kymmenellä miljoonalla markalla. (Suomen Kulttuurirahasto, 2021a).

Suomalaisia säätiöitä ja rahastojen keskusjärjestön selvityksessä nostetaan esiin, että viimeisten 10 vuoden aikana säätiöiden tuki on peräti kolminkertaistunut. Vuonna 2019 tehdyn selvityksen mukaan 2010-luvulla säätiöiden tuki taiteelle ja kulttuurille kasvoi vuodesta 2010 vuoteen 2017 yli 20M€:lla (41M€ -> 61.5M€). (Säätiöt ja rahastot ry, 2020).

Cuporen säätiötutkimuksessa ”Yhteiset pelisäännöt” (Hirvi-Ijäs et al., 2021), esitellään kattavasti myös yksityisen säätiörahan ja omarahoituksen suhdetta kolmannen sektorin toimijoiden rahoituksessa. Tutkimuksessa haastatellut organisaatiot ”ovat kokeneet tärkeäksi hajauttaa ja pyrkiä hakemaan rahoitusta useasta eri lähteestä, sillä riippuvuus yhdestä lähteestä ei ole pitkällä tähtäimellä kestävä”. Samassa tutkimuksessa on ilmennyt, että myönteisen säätiörahoituspäätöksen saamiseksi organisaatioilta on edellytetty muuta rahoitusta ja sillä on ollut positiivinen vaikutus rahoituksen myöntämiseksi.

2.5.2 Säätiöt ja rahastot kumppaneina

Suorien, myönnettyjen rahoitusten lisäksi säätiöt ja rahastot tekevät erillishankkeita, jotka eivät kokonaisuudessaan näy suoraan myönnettyinä apurahoina vaan välillisesti yhteistyömuotoina.

Näistä esimerkki on Taidetestaajat, itsenäisyyden 100-vuotisjuhluvuonna aloitettu yhteishanke, joissa kaikki Suomen kahdeksaslukkalaiset viedään kokemaan taide-elämys. Aloitteen hankkeelle tekivät yhdessä Suomen Kulttuurirahasto ja Svenska Kulturfonden, ja sitä rahoittaa myös opetus- ja kulttuuriministeriö. Suomen Kulttuurirahasto luopuu hankkeesta syksyllä 2021 ja sen mahdollinen jatko on auki, mutta koko toimikautensa aikana sen kokonaisbudjetti on yli 20M€ (Taidetestaajat, 2021). Taidetestaajat on kokoluokassaan mittava hanke, joka näyttää myös säätiöiden aktiivisen roolin proaktiivisena hankkeiden alulle panijana, ei pelkkänä investoijana. Säätiön tuki ja operatiivinen ote hankkeen lanseerauksessa on merkittävä: valtio päättää, mikäli se näkee hankkeelle jatkoedellytyksiä omassa toiminnassaan.

Säätiöiden apurahat ja niiden summat vaihtelevat laajasti. Apurahat myönnetään usein vain vuodeksi kerrallaan, mutta jotkut säätiöt ja rahastot myöntävät usean vuoden avustuksia. Esimerkiksi vuodesta 2017 alkaen Alfred Kordelinin säätiö on myöntänyt suuriin kulttuurihankkeisiin kaksivuotisia suuravustuksia (Kordelin, 2016). Mahdollistamiselle haetaan perusteita vaikuttavuudella ja arvoilla siihen liittyen.

Suuret kulttuurihankkeet -apuraha on tarkoitettu ajankohtaiseen tutkimus- ja/tai kulttuurihankkeeseen. Rahoituksella tuetaan ponnistuksia, jotka onnistuessaan johtavat kulttuurisesti ja yhteiskunnan kannalta poikkeuksellisen merkittäviin tuloksiin sekä rakentavat suomalaisen tieteen, taiteen ja sivistyksen tulevaisuutta.

Tavoitteenamme on mahdollistaa mittava hanke rahoittamalla hanke joko kokonaan tai toimimalla sen päärahoittajana. (Kordelin, 2016)

Säätiöt määrittelevät tarkasti paitsi käytännöllisiä hakuperusteitaan, myös omia arvojaan ja strategisia linjauksiaan osana viestintäänsä. Esimerkiksi Koneen säätiön vuonna 2016 visioksi noussut ”Rohkeat avaukset” –slogan herätti kritiikkiä apurahanhakijoissa ja Helsingin Sanomissa kerrottiin miten he ovat ”ilmaiset turhautumista, että hakemus pitää muokata ’näyttämään rohkealta’” (Kartastenpää, 2021; Franssila, 2020).

2.5.3 Instituuttien ulkomainen rahoitus: EU- ja pohjoismainen rahoitus, säätiöt

Suomalaisilla organisaatioilla on mahdollisuus hakea erillistä EU-rahoitusta erilaisiin kulttuuri- ja kansalaisyhteiskunnan hankkeisiin lukuisista eri ohjelmista. Vuonna 2016 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistys ry tilasi Riitta Heinämaalta selvityksen kansainvälisen rahoituksen tarjoamista mahdollisuuksista ja haasteista. Selvityksessä Heinämaa on muun muassa haastatellut silloisia instituutin johtajia niistä ulkomaisista rahoitusmomenteista mitä he vastaanottavat ja kartoittanut mitä he ajattelevat EU- ja kansainvälisen rahoituksen hakemisesta ja soveltuvuudesta instituuttinsa rahoitusmuodoksi.

Esimerkiksi Luova Eurooppa –hankkeen yleiset tavoitteet vuosille 2014-2020 olivat Europan kulttuurisen ja lingvistisen monipuolisuuden turvaaminen sekä eurooppalaisten kulttuurin ja luovien alojen kilpailukyvyyn vahvistaminen. Hankerahoitus EU:lta edellyttää tietyntasoista hankkeen omarahoitussuutusta. Esimerkiksi Luova Eurooppa -ohjelmassa ehtoina on, että pienissä

yhteishankkeissa täytyy olla minimissään kolme yhteistyökumppania kolmesta eri maasta, ja EU-tuki saa olla enimmillään 60% tai 200 000 €. Suurissa hankkeissa partnereita tulee olla vähintään kuusi kuudesta eri maasta, ja EU-tuki voi olla enintään 50 % tai 2M€. (Koivula, 2021).

Sekä Heinämaan selvityksen että Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistyksen toiminnanjohtajan taustahaastattelun perusteella kävi ilmi, että instituuttiverkostossa mikään instituutti ei ole ollut EU-rahoitushakemuksissa pääasiallisena hakijana, mutta he ovat kohdemaissaan osallistuneet hankkeisiin, jotka ovat saaneet EU-rahoitusta. Euroopassa toimivat Suomen kulttuuri-instituutit kuuluvat lähtökohtaisesti EUNIC-verkostoon (EU National Institutes for Culture), joka saa rahoitustaan osana Luova Eurooppa –hanketta. Tämän myötä suurin osa kulttuuri-instituuteista on välillisesti mukana EU-rahoituksessa.

Heinämaan selvitys kartoittaa, että 15 instituutista 10 piti kansainvälistä rahoitusta merkittävänä toiminnassaan, ja kysymykseen ”aikooko instituuttisi panostaa (esim. pääkoordinaattorina tai osakumppanina) kv. rahoituksen hankintaan seuraavan kolmen vuoden aikana 11 vastasi kyllä, ja 5 olevansa epävarmoja. Johtajia on pyydetty myös arvioimaan erilaisia teemaväittämiä miksi instituutit eivät hae kansainvälistä rahoitusta. 16:ta vastanneesta 4 olivat täysin samaa mieltä ja 6 melko samaa mieltä väitteestä ”Instituutilla ei ole tarpeeksi informaatiota kv. rahoitusmahdollisuuksista”.

Erityisesti pohjoismaissa sijaitsevien instituuttien rahoittajina voivat olla lukuista pohjoismaiset säätiöt ja rahastot. Hanketukea voi hakea samanaikaisesti useista eri rahoituksista ja säätiöistä. Useissa yleispohjoismaisissa rahoitusinstrumenteissa hakuehtona on, että hankkeessa tulee olla toimijoita useammasta pohjoismaasta. Lisäksi pohjoismaisiin rahastoihin kuuluu lukuisia kahdenvälisiä rahastoja. Pohjoismaisen kulttuuripisteen eli Nordisk Kulturkontaktin (2021a) sivuilla hakukriteereistä kerrotaan seuraavasti:

Hankkeen pohjoismainen ulottuvuus arvioidaan sen perusteella, miten se edistää yhteistyötä Pohjoismaiden tai Pohjoismaiden ja muun

maailman välillä. Hanke voi esimerkiksi lisätä Pohjoismaiden välistä ymmärrystä tai tietoa pohjoismaisista taiteilijoista ja heidän työstään. Hankkeelle katsotaan eduksi, jos se edistää kieliosaamista Pohjoismaissa. Hanketta varten voi hakea tukea myös muilta yhteispohjoismaisilta instituutioilta ja organisaatioilta, kuten Pohjoismaiselta kulttuurirahastolta. Kulttuuri- ja taideohjelman ja muiden pohjoismaisten organisaatioiden yhteenlaskettu tuki saa olla enintään 85 % kokonaisbudjetista.

Pohjoismaista yhteistyötä tehdään myös laajemmin kansainvälisesti ja monet Pohjoismaiden ulkopuolella toimivat instituutit tekevät pohjoismaisten kollegatoimijoiden kanssa kohdemaassaan.

Ulkomainen säätiörahoitus

Koska kulttuuri-instituutit toimivat eri maissa ja taloudellisissa toimintaympäristöissä, on eri instituuteilla hyvin erilaiset lähtökohdat paikalliseen säätiörahoituksen hakemiseen ja saamiseen. Lähtökohtaisesti edellytyksenä myönnölle on status paikallisena, voittoa tavoittelemattomana organisaationa. Osalla instituuteilla on erillinen yhdistys tai säätiöstatus kohdemaassa (esimerkiksi New Yorkin instituutin säätiö), kun toisilla sama, suomalainen säätiö on rekisteröity kohdemaahan (esimerkiksi Suomen Ranskan instituutin säätiön).

Heinämaan selvityksessä on listattu kohdemaiden säätiömuotoisia rahoittajatahoja (2016, 23). Instituuttien kohdemaan rahoittajia ovat olleet esimerkiksi paikalliset elokuvasäätiöt, esittävien taiteiden säätiöt, paikalliset pankkien säätiöt, tiedesäätiöt ja yleiset kulttuurisäätiöt, sekä alueelliset rahastot kuten kunta- tai osavaltiorahastot. Listasta voi päätellä, että instituuttien paikallinen kohdemaan säätiörahoitus voi olla hyvin spesifiä ja hankekohtaista, joka liittyy vahvasti tiettyyn tuotettavaan projektiin tai taiteenlajiin.

2.6 Yksityinen rahoitus: filantropia ja lahjoitukset

Varainhankintakulttuuri, filantropia ja mesenointi ja niiden tutkimus on keskittynyt pitkälti Yhdysvaltoihin, jossa sillä on yhteiskunnassa hyvin vahva sija. Tässä kappaleessa esiteltävät käsitteet ja teoriat filantropiasta ja lahjoitustoiminnasta pohjaavatkin valtaosin yhdysvaltalaiseen tutkimukseen.

2.6.1 Filantropia ja hyväntekeväisyys

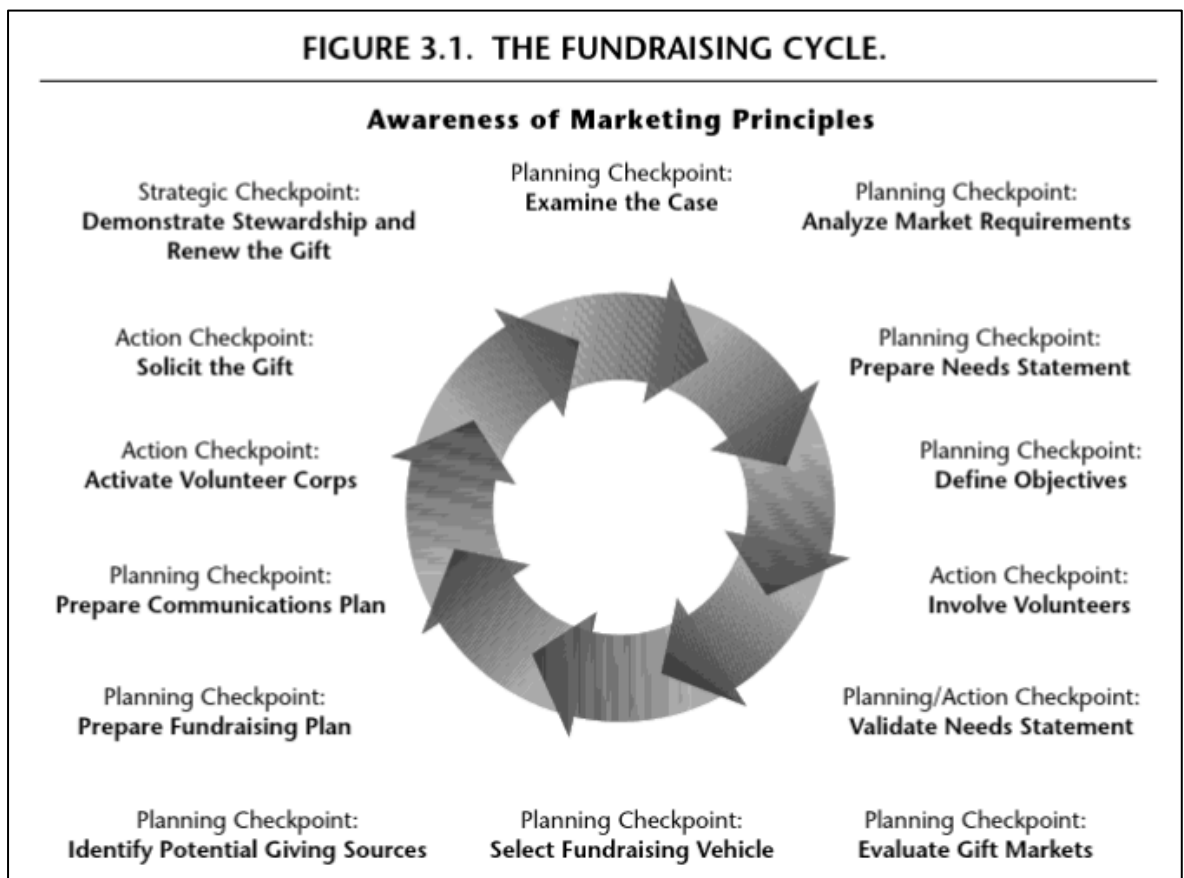
Varainhankinnassa ja lahjoitusten antamisen taustalla on aina filantropian aate. Filantropia-sana on lähtöisen muinaisen kreikan sanasta ”*philantropia*”, ja se on merkinnyt ”ystävällisyyttä, humaaniutta, hyväntahtoisuutta ja rakkautta ihmiskuntaa kohtaan”. (Online Etymology Dictionary). Filantropian muotoihin ja yleisyyteen vaikuttaa vallitseva kulttuuri. Filantrooppisessa kulttuurissa rohkaistaan lahjoittamista kaikissa muodoissaan, niin hyväntekeväisyydessä kuin organisoidussa lahjoittamisessakin (Lehmuskumpu 2013, 13-16, 138).

Lehmuskumpu määrittelee nykyfilantropian ”organisoiduksi lahjoittamiseksi tarkoitukseen/kohteeseen, jossa lahjoituksen päämäärä on rakenteellinen tai sosiaalinen muutos”. Filantropiaa voidaan kuvata myös ”yksityisiksi aloitteiksi yhteisen hyvän vuoksi, joka eroaa valtion julkisista aloitteista yhteisen hyvän vuoksi”. (Lehmuskumpu, 2013, [McCully 2008]).

Filantropiaan kuuluu ilmiönä sekä ideat ja arvot, mutta myös toiminta. Se on parhaimmillaan asioiden tekemistä, ja filantropiassa pyritäänkin aina saamaan ideaali ja käytäntö sulautumaan. (Moody & Payton, 2008, 4). Vaikka hyväntekeväisyys (engl. *charity*) on lähellä filantropiaa ja kuuluu osana filantrooppiseen kulttuuriin, se ei ole filantropian synonyymi. Siinä missä hyväntekeväisyys kohdistuu heikompiosaisille tai akuutin tilanteen helpottamiseen tai hoitamiseen, on filantropia laajempi konsepti, johon kuuluu myös laajempi repertuaari lahjoittamista julkisiin tarkoituksiin. (Ostrower, 1995, 4).

2.6.2 Varainhankinnan syklit sekä lahjoittajakultivointi

Varainhankintakirjallisuudessa ja -tutkimuksessa on yleistä esittää varainhankintaa jatkuvana, syklisenä prosessina, joka muodostuu jatkuvasta, strategisesti ajoitetuista suunnittelusta sekä konkreettisista toimenpiteistä. Erilaisia keinoja voi olla vuosilahjoitukset, kuukausilahjoitukset, kanta-asiakasohjelmat, mesenaattikerhot, sekä testamenttilahjoitukset.



Taulukko 3: Fundraising Cycle (Rosso, 2003 [Seileriä mukailleen])

Varainhankinnan sykliä on varioitu eri tutkijoiden ja varainhankintainstituutioiden nähdäänkin syklinä, joka on jatkuva ja alkaa aina alusta. (Lehmuskumpu, 2013, 21-22 [soveltaen Seiler 2011, Joyaux 2011, Lysakowski 2007]). Varainhankinnan sykliä voidaan myös varioida käsittämään pelkästään lahjoittajien syklinä, joissa sykli jakaantuu viiteen kohtaan: 1) tunnistaminen, 2) tutkiminen / sitouttaminen, 3) kultivoiminen, 4) pyytäminen ja 5) lahjoittajasuhteen hoitaminen (engl. *stewardship*).

A. Lahjoittajasuhteet ja lahjoittajatutkimus

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kaikki olemassa olevat, aktiiviset tukijat, kuten esimerkiksi hallituksen jäsenet, nykyiset lahjoittajat, jäsenet, tilaajat; menneet lahjoittajat, tilaajat, jäsenet; nykyiset myyjät

Lisäksi määritellään prospektit (engl. *prospects*), eli ne potentiaaliset henkilöt, jotka voisivat olla lahjoittajia.

B. Potentiaalisten lahjoittajien kartoittaminen ja lahjoittajien kultivointi

Henkilökohtaiset kontaktit, kohdistetut kontaktit (uutiskirjeet, kutsut, esitteet), sekä epäsuorat kontaktit (uutiset, mainokset)

C. Pyytäminen

1. Henkilökohtainen kohtaaminen prospektin kanssa
2. Dialogi -> Tapaamisen syy ja keskittyminen lahjoittajan näkökulmaan:
3. Lahjoituksen pyyntö – Suhteutettuna käytyyn dialogiin lahjoittajan kanssa
4. Vastaus
5. Lahjoittajasuhteen hoitaminen (engl. *stewardship*)

Taulukko 4: Lahjoittajakultivoinnin ja lahjoituksen pyytämisen prosessi (Byrnes, 2009, 399)

Organisaatioihin ja niiden toimintaan ja lahjoitusmuotoihin liittyy erilaisia muotoja ja tasoja. Lahjoitukset voidaan jakaa esimerkiksi vuotuisiin lahjoituksiin, suurlahjoituksiin ja testamenttilahjoituksiin. (Andreasen & Kotler, 2008). Kultivointi voidaan käsittää sekä uuden lahjoittajasuhteen kultivointina lahjoittamiseksi, mutta myös olemassa olevan lahjoittajan kultivointina eteenpäin, antamaan yhä suurempia lahjoituksia ja ”ylenemään” lahjoittajastatuksessaan (stewardship). Tätä ylenemistä ja mallia kuvataan usein pyramidilla (Aldrich, Seiler, Tempel, 2011, 45).

Clifton (2011) ja Polivy (2013, 5-7) jakavat lahjoittajan elinkaaren sykleihin, jossa lahjoitusten kaari etenee ensimmäisestä toiseen, toisesta monivuotiseen,

merkittävään suurlahjoitukseen ja lopulliseen vaiheeseen, testamenttilahjoitukseen (engl. *ultimate giving / planned giving*).

Andreasen & Kotler (2008) kuvaavat Sargeantin mainitsemaa yksityisen lahjoittamisen motiiveja: niitä voi olla muun muassa sosiaaliset syyt, mutta myös altruismi, henkilökohtainen kiinnostus, itsetunto, harrastuneisuus, arvovaltaisuus, sympatia, empatia, syyllisyys. Amerikkalaisessa kontekstissa lahjoitusten verotukselliset hyödyt yksityishenkilöille ovat merkittäviä, mikä myös kannustaa lahjoittamiseen puhtaasti taloudellisista syistä.

2.6.3 Kulttuurin lahjoitus- ja mesenaattitoiminta Suomessa

Suomessa yksityisten lahjoittajien, lahjoituskulttuurin sekä hyväntekeväisyyden ja filantropian tutkimus on vielä vähäistä, eikä siitä ole systemaattista, vertailukelpoista tutkimusmateriaalia (Grönlund, 2017). Suomessa toimii Vastuullinen lahjoittaminen ry Vala, mutta sen jäsenjärjestöt ovat pääosin terveysalan, sosiaalialan, ihmisoikeuksien, diakoniatyön sekä luonnonsuojelun järjestöjä ja säätiöitä, eikä esimerkiksi kulttuurin varainhankinta ole edustettuna yhdistyksessä. Suurlahjoituksia ja testamenttilahjoituksina tehdään rahastoille ja tukisäätiöille, joihin voidaan esimerkiksi saada oma nimikkorahasto, nimikkoapuraha tai keräys. (esim. Suomen Kulttuurirahasto 2021b; MTV-uutiset, 2019).

Myös Suomessa yksittäiset henkilöt voivat lahjoittaa olemalla erilaisten tukiyhdistysten jäseniä. Esimerkiksi Ateneumin tukiyhdistys Ateneumin ystävät on Suomen vanhin ystäväyhdistys, joka perustettiin vuonna 1919 Amos Andersonin, Väinö Blomstedtin ja Eero Järnefeltin toimesta. Tavoitteena oli saada Ateneumiin hankittua taideteoksia (Ateneum, 2021). Myös Suomen Kansallisoopperalla ja –baletilla toimi vuoteen 2021 saakka oma asiakkuusklubi Bravo, jonka tuotoilla on tuettu sen tukisäätiön rahaston kautta jaettavia apurahoja ja erillisprojekteja (Suomen Kansallisooppera ja -baletti, 2021).

Yksityisiä taidelahjoittajia ja mesenaatteja löytyy myös Suomessa, mutta heidän roolinsa ja merkityksensä ei ole samanlaisessa fokuksessa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. He myöskin haluavat pysyä usein anonyymeinä. (Lehmuskumpu 2013, 3). Näkyvä lahjoitustoiminta on harvinaista, ja usein suuret lahjoitukset tehdään nimettöminä. Poikkeuksiakin on, esimerkiksi Helsingin Musiikkitalon säätiön Urut soimaan –keräyksessä osallistujat pystyivät ostamaan oman nimikkopillin Musiikkitalon uruista, jolloin lahjoituksen summa oli julkinen. Kyseisen kampanjan keulakuvana toimi säveltäjä Kaija Saariaho, joka antoi keräykselle alkupääoman 1M€. (Urutsoimaan.fi, 2021). Kansallisoopperalla ja –baletilla on myös esimerkiksi arvosoitinkokoelma orkesterimuusikoiden käytössä, jotka Oopperaa ja Balettia tukevat mesenaatit ovat hankkineet omiin ”nimiinsä” (YLE, 2021).

2.7 Yksityinen rahoitus: yrityskumppanuudet, sponsorointi ja -yhteistyö

Sponsorointi on sanana monisyinen ja sitä käytetään sekä markkinoinnin että varainhankinnan viitekehyksissä. Sponsorointi-sanan alkuperäinen merkitys on ollut ”suosia, tukea, tarjota” (Online Etymology Dictionary). Nykyään, sponsorointi liittyy käsitteenä liiketoimintaan. Sponsorin ja sponsoroitavan suhteeseen liittyy taloudellisia suoritteita tai in kind -rahoitusta sponsorilta sponsoroitavalle. Vastineeksi sponsori saa suhteesta mielikuvahyötyä tai näkyvyyttä.

Valanko (2009, 62) määrittelee sponsoroinnin seuraavasti:

Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, aineellisiin ja aineettomiin suoritteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo mittavaa lisäarvoa molempien osapuolten toimintaprosessiin.

Sponsorointi onkin ennen kaikkea yrityksen markkinointityökalu, jossa sponsoroitavaan kohteeseen liitettävä mielikuva voi siirtyä sponsorille. Sponsoroinnin ja institutionaalisen antamisen (yrityslahjoitukset) ero on siinä, että siinä missä sponsoroinnilla on oltava selvä vastike, ei lahjoituksilla ja ”yritysfilantropialla” ole velvoitetta vastikkeellisuuteen. Yritysten sponsoroinnin (sponsorship), yhteistyökumppanuuden (partnership) sekä yrityslahjoitusten (corporate giving).

Seitanidi ja Ryan (2007, 248-249) ovat luokitelleet yrityksen yhteisöllisen/taloudellisen mukanaolon, *corporate community involvementin* kuuteen eri taloudellisen kategoriaan, joilla kaikilla on eri tarkoitusperä, motivaatio, odotukset sekä yrityksen sitoutumisaste. Kaavio näyttää miten yrityksen läsnäolo sponsorina ja yhteistyökumppanina voittoa tavoittelemattoman organisaation kanssa eroaa toisistaan.

Yrityksen taloudellinen mukanaolo	Tarkoituserä	Motivaatio	Odotukset	Yrityksen sitoutuminen
Filantropia / hyväntekeväisyys	Asymmetrinen suhde: suoritteinen tai inkind-tuki, ajatellaan "lahjana"	Altruismi	Rajattu julkinen tunnustus	Filantrooppinen
Lahjoitus	Asymmetrinen suhde: esim. yksityishenkilöltä, jonka tuki palvelee yhteistä hyvää	Valistuneisuus, itsetunto	Hienovarainen julkinen tunnustus	Filantrooppinen
Mesenointi (lahjoitus)	Läheisyys	Läheisyys	Hienovarainen julkinen tunnustus	Filantrooppinen
Sponsorointi (kaupallinen)	Symmetrinen suhde: resurssien siirto (taloudellinen tai inkind),	Myynnin edistäminen, mainostus	Kompensointihyötyjä: ensisijaisesti mitattavia mutta myös mittaamattomia hyötyjä	Suoritteinen
Sponsorointi (sosio-kaupallinen)	Symmetrinen suhde: ensisijaisesti sosiaalisia tarpeiden täyttäminen ja toissijaisesti kompensointipalkintojen saaminen	Yrityksen yhteiskuntavastuu	Kompensointihyötyjä: ensisijaisesti mittaamattomia (maine ja kuva), ja rajoitetusti mitattavia hyötyjä	Suoritteinen
Hankemarkkinointi (cause-related marketing)	Symmetrinen suhde: yrityksen kasvanut myynti ja NP-organisaation kasvanut rahoitus	Myynnin edistäminen, mainostus	Kasvanut myynti	Suoritteinen
Yhteistyökumppanuus	Symmetrinen suhde: resurssien siirto (taloudellinen tai inkind), jollaa esimerkiksi parantaa sosiaalista ongelmaa	Yrityksen yhteiskuntavastuu	Kompensointihyötyjä: mitattavia ja mittaamattomia hyötyjä	Integroitu

Taulukko 5: Yrityksen taloudellinen mukanaolo (Seitanidi & Ryan 2007)

Delhomin (2019, 11) mukaan partneruus liittyy sanana enemmän yhteistyömäiseen toimintaan, joka voidaan ajatella resurssien jakamiseen perustuvana suhteeseen. Mallissa suuntaus on muuttunut yksisuuntaisesta prosessista dynaamiseksi, kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Olennaisimpana erona sponsoroinnin ja yhteistyökumppanuuden välillä voidaan pitää kaupallisuutta ja taloudellisesta hyötyä, ja sponsoroinnin näkemistä puhtaasti markkinointitoimenpiteenä, siinä missä kumppanuustoiminta voi linkittyä vahvemmin koko organisaation toimintaan ja strategiaan, ollen näin strateginen kumppanuus.

Sponsorointi & Tapahtumat ry Spotin toiminnanjohtajan mukaan Risto Oksasen mukaan ”sponsorointi on päämääräorientoitunutta ja näkyvää yhteistyökumppanuutta” (Oksanen, 2020). Yhdistyksen sivuilla sponsorointi on luokiteltu kaupalliseksi yhteistyöksi, vaikuttajamarkkinoinniksi, sisältöyhteistyöksi sekä markkinointiyhteistyöksi (Sponsorointi & Tapahtumat ry, 2021).

Lewandowskan (2014, 35-38) mukaan merkittävin ero on, että yhteistyökumppanuuksissa kyse on yhteisen luovuuden oppimisen prosessista. Hänen tutkimuksensa esittää, että yhteistyö ja kumppanuudet taideorganisaatioiden kanssa nostavat bisneshyötyjä, joiden lisäksi yrityksen luovuutta ja oppimista voidaan lisätä erilaisilla kumppanuuksille taiteen kanssa yrityksen työntekijöiden ollessa mukana kumppanuuskohteen taiteellisen kohteen sisällönluomisessa. Lewandowskan mukaan puhtaalla sponsoroinnilla ei ole samanlaista vaikutusta yrityksen luovuuteen ja oppimiseen.

2.7.1 In kind -rahoitus yhteistyössä

In kind -rahoituksella (luontoissuoritus) tarkoitetaan taloudellisia hyötyjä, palveluita tai muita suoritteita, johon ei kuulu suoranaista taloudellista transaktiota (Cambridge-sanakirja). Nordisk Kulturkontakt (2021) kuvaa in kind -rahoituksen tarkoittavan, että hankkeen rahoitukseen voidaan osittain laskea rahan sijaan myös tavaroita tai palveluita.

Kulttuuri-instituuttien kohdalla hyvin merkittävä in kind –hyöty on vuosittaisten korkeakouluharjoittelijoiden työpanos. Opetushallituksen EDUFI-harjoittelu (ent. CIMO) sekä Svenska Kulturfondenin korkeakouluharjoitteluohjelmissa organisaatiot tarjoavat harjoittelijalle mahdollisuuden työskennellä instituutissa yleensä noin kuuden kuukauden ajan. Harjoitteluohjelmaan valitut harjoittelijat saavat harjoittelun järjestävältä organisaatiolta henkilökohtaisen apurahan (Opetushallitus, 2021). Vastaanottavalle instituutille tämä on merkittävä taloudellinen hyöty, sillä instituuttien henkilöstöresurssit ovat hyvin vaatimattomia ja pienissä organisaatioissa harjoittelijoiden työpanos on merkittävä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö ei laske in kind -rahoituksen osuutta tarkastellessaan kulttuuritoimijoiden omarahoitusosuutta, mutta moni instituutti sanallistaa vuosittain in kind -rahoituksen toiminnassaan. Instituuttien mukaan in kind -rahoituksen osuus vuonna 2014 olisi ollut yli 2M€. (Heinämaa, 2016, 10; Taiteen tiedotuskeskukset ja Suomen kulttuuri-instituutit 2015; 10-11).

2.8 Yksityinen rahoitus: omat tuotot

Kulttuuri-instituuttien pääasiallinen toimintamuoto on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon säätiö, jolloin sen ei tule tuottaa tulosta ja jolloin edellytykset tehdä liiketoimintaa ovat rajalliset. Poikkeuksen instituuttiverkoston instituuttien organisaatiomuotoon tekee Hanasaari, jonka organisaatiomuoto on ”muu julkisoikeudellinen oikeushenkilö”. Esimerkiksi seuraavat tulonmuodostuksen tavat voivat olla instituuteissa mahdollisia, vaikka ne eivät olisikaan rakenteellisista erilaisuuksistaan ja toimintamudoistaan mahdollisia kaikille instituuteille:

- 1) Ohjelmatoiminnan tuotot: lipunmyynti tapahtumiin, elokuvaan ja näyttelyihin, residenssien vuokratuotot, ohjelmapalvelut
- 2) Myyntituotot: merchandise, teosten ja tuotteiden myynti, asiantuntijapalvelut, teokset, kielikurssit
- 3) Asiantuntijuus: instituutin asiantuntemuksen myynti, konsultointi, erikoistuneiden asiantuntijuuskurssien myynti

Osa instituuteista omistaa tilansa, mikä mahdollistaa esimerkiksi tilojen alivuokraamisen tai vuokraamisen ulkopuolisia tapahtumia varten. Vuokratuottojen mahdollisuus riippuu paljon instituutin tiloista ja mahdollisuuksista hyödyntää tiloja toimintaan, jossa saadaan lippukorvauksia tai muuta taloudellista kompensatiota.

2.9 Yhteenveto

Tässä kappaleessa olen esitellyt mitä varainhankinnan strategisuus strategisen johtamisen viitekehyksessä voi olla sekä esitellyt kulttuuri-instituuttien olemassa olevaa rahoitusta sekä mahdollisia varainhankintamuotoja. Seuraavassa kappaleessa esittelen tutkimusmenetelmät ja miten tutkimus on suoritettu.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksessani käytän tutkimusmenetelmänä laadullista tapaustutkimusta. Aineiston olen analysoinut teema-analyysiä hyödyntäen. Primääriaineistoani ovat keväällä 2021 tehdyt instituuttijohtajien haastattelut. Sekundääriaineistona on instituuttien toimintakertomukset ja strategiadokumentit, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistyksen materiaalit, verkkoaineistot sekä opetus- ja kulttuuriministeriön dokumentit.

3.1.1 Tutkimushaastattelu ja tapaustutkimus

Valitessani tutkimukselleni lähestymistapaa päädyin henkilökohtaisiin tutkimushaastatteluihin, ja kolmen tapauksen (engl. *case*) esittelyyn. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, kuitenkin yleistämättä. Tapaustutkimus valitaankin silloin tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimushaastattelun etuna tutkimuksessa on sen joustavuus, ja sillä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 204-205). Henkilökohtainen tutkimushaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollisti tutkimuksessani syvällisemmän kuvauksen johtajien näkemyksistä ja kokemuksista. Mikäli tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi kyselylomakkeella, olisivat tulokset voineet jäädä pintapuolisemmaksi.

Hirsjärvi ja Hurme toteavat (2006, 58-59), että kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan ”harkinnanvaraisesta näytteestä”, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään saamaan tietoa jostain paikallisesta ilmiöstä. Keskittymällä kvalitatiivisesti yhteen tai muutamiin tapauksiin, antaa se mahdollisuuksia selvittää tiettyjen toimintojen yhteyttä olosuhteisiin ja tilanteisiin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli alueet on etukäteen määrätty, mutta haastattelumallista strukturoidusta ja kysymysten samasta järjestyksestä voidaan poiketa. Samoin

niiden syvyys ja laajuus voi vaihdella eri haastatteluissa. Teemahaastattelussa käytettävät teemat mahdollistavat, että litteroitu haastattelumateriaalia voidaan lähestyä jossain määrin jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta 2008, 86-87).

Ennen tutkimukseni aloittamista taustahaastatelin Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistyksen toiminnanjohtajaa Tove Ekmania syyskuussa 2020. Keskusteluni hänen kanssaan on auttanut päättämään tutkimuskohteeni sekä taustoittanut instituuttiverkoston nykytilannetta ja verkostossa käytävää ajankohtaista keskustelua. Olin arvioinut, että kuvaavan, laadullisen otannan saamiseksi kolme tutkittavaa instituuttia olisi sopiva määrä. Olin alkanut tehdä taustatutkimusta Suomen Ranskan instituutin omarahoituksesta jo siellä työskennellessäni, ja Suomen New Yorkin instituutti valikoitui toiseksi tutkimuskohteeksi sen verrattain suuren omarahoitusosuuden takia. Keskusteluni Ekmanin kanssa vahvisti, että kolmas tutkittava instituutti voisi olla Hanasaari, sillä liiketoimintaa tekevänä ja Suomena toimivana kulttuurikeskuksena se täydentäisi hyvin tutkimusta.

Haastatteluaineistoa tukemaan olen käyttänyt kirjallisena aineistona instituuttien toimintakertomuksia, strategia-asiakirjoja, verkkosivuja sekä vaikuttavuusraportteja, ensisijaisesti vuosilta 2018-2020. Koska olen alkanut ideoida tutkimustani jo Suomen Ranskan instituutissa työskennellessäni, ensimmäiseksi kerätyt taustamateriaalini ovat jo vuosilta 2016-2018. Lisäksi hyödynnän opetus- ja kulttuuriministeriön ja säätiöiden verkkoaineistoja sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistyksen koostamia ja tilaamia selvityksiä ja raportteja. Käytän näitä materiaaleja aineistoa tutkimuksessani organisaation luvalla ja ne on merkitty lähdeluettelossa. Suomen New Yorkin instituutti antoi minulle myös luottamuksellisesti taustamateriaaliksi vuonna 2019 tehdyn, ulkopuolisen konsulttitoimiston tekemän varainhankinta- ja markkinointistrategiadokumentin. Asiakirja ei ole julkinen, joten en ole viitannut siihen suoraan tutkimuksessani vaan se on toiminut oman ymmärrykseni taustoittajana.

3.2 Aineiston keruu

Tätä tutkimusta varten olen tehnyt yhteensä viisi haastattelua ja kaksi taustahaastattelua. Haastateltaviksi valikoituivat tutkittavien instituuttien johtajat vuosina 2018-2020. Lisäksi tutkimusprosessin aikana varmistui Suomen New Yorkin instituutin varainhankintajohtajan haastattelu. Neljä johtajahaastattelua on tehty suomeksi (4) ja New Yorkin varainhankintapäällikön haastattelu englanniksi (1).

Käytin haastatteluissani johtajille samaa, puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Haastattelut toteutettiin 10.5.-1.6.2021. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut toteutettiin Teams-yhteydellä joko välimatkan tai vallitsevan koronapandemian takia. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelun kysymyksiin etukäteen, ja lähetin heille haastattelun kysymykset tutustuttavaksi ennen haastattelua (poikkeuksena Ekmanin taustahaastattelu sekä Kauniston haastattelu). Osa haastateltavista oli tutustunut kysymyksiin aiemmin.

Lähtökohtaisesti instituuttien johtajakausi on kerrallaan kolme vuotta, ja sama johtaja voi toimia enimmillään kaksi kautta johtajana. Mikäli tutkittavan instituutin johtaja on vaihtunut vuosina 2018-2020, olen haastatellut sekä edeltävää että nykyistä johtajaa. Alla esittelen lyhyesti haastateltavat sekä mikäli haastatteluasetelmassa on ollut jotain poikkeavaa tai mainittavaa.

Suomen Ranskan instituutti

Suomen Ranskan instituutin tutkimuksessa haastattelin sekä instituutin entistä että nykyistä johtajaa, sen ollen täten ainoa instituutti, johon tuli näkökulmaa kahden eri johtajakauden ajalta.

Meena Kaunisto, entinen johtaja (2012-2018)

Meena Kaunisto (KTM) toimi Suomen Ranskan instituutin johtajana vuodesta 2012 elokuuhun 2018 saakka. Kaunisto on toiminut aiemmin urallaan kulttuurialalla päällikkötehtävissä kirjallisuuden ja esittävien taiteiden aloilla. Meena Kauniston

johtajakaudella Suomen Ranskan instituuttiin avattiin kahvila Coutume Institut sekä näyttelyä ja myyntitoimintaa yhdistelevä galerie-boutique (nyk. IF Galerie), sekä tuotettiin suurhanke Mobile Home 2017 / KOTI.

Johanna Råman, nykyinen johtaja (2018-)

Johanna Råman (FM) on aloittanut Suomen Ranskan instituutin johtajan tehtävässä 2018, ja hänet on valittu jatkokaudelle alkaen 2021. Råman on aiemmin toiminut Meidän festivaalin toiminnanjohtajana sekä tuottajana muun muassa nykymusiikkiyhtye defunensemblissa, Rovio Entertainment Oy:ssa ja Tapiola Sinfonietassa. Johanna Råmanin kaudella Suomen Ranskan instituutti on muun muassa ollut toteuttamassa neljän kulttuuri-instituutin monitaiteellista suurhanketta AISTIT / *coming to our senses*, joka on saanut Suomesta merkittävän säätiörahoituksen.

Suomen New Yorkin instituutti

Kaarina Gould, johtaja (2016-2021)

Kaarina Gould (BA) on kulttuurijohtamisen ammattilainen, jonka tausta on muotoilussa. Aiemmin hän on toiminut Juhlaviikkojen ohjelmapäällikkönä sekä World Design Capital Helsingin ohjelmajohtajana. Gouldin kautena Suomen New Yorkin instituutti on tehnyt residenssityön lisäksi strategista kehittämistä muun muassa varainhankinnassa, sekä tuottanut muun muassa paljon huomiota saaneen Zero Waste Bistron, joka käsitteli muotoilun ja kulinarismin kontekstissa ilmastonmuutosta Haastattelin Kaarina Gouldia tuoreen johtajavaihdoksen kynnyksellä. Tehdessäni tutkimusta loppukevästä 2021 uuden johtajan rekrytointi oli käynnissä, Kaarina Gouldin itse siirryttyä Helsingin uuden design- ja arkkitehtuurimuseon projektijohtajaksi. Suomen New Yorkin instituutin uudeksi johtajaksi on valittu toukokuussa 2021 Kati Laakso. Hän aloittaa elokuussa 2021 tehtävässään.

Jae Cameron, varainhankintajohtaja (2019-)

Jae Cameron (BA) on aloittanut Suomen New Yorkin instituutin varainhankintajohtajana joulukuussa 2019. Hänen koulutustaustansa on sukupuolentutkimuksessa sekä kirjallisuudessa, ja hän on työskennellyt aiemmin

laajalti New Yorkissa varainhankinnan parissa erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Jae Cameronin haastattelu varmistui vasta sen jälkeen, kun olin haastatellut Gouldia. Cameron ei puhu suomea, joten muokkasin haastattelukysymyksiä häntä varten. Muodostin Cameronin haastattelulle kysymysrunгон, joka koski instituutin taloudellista toimintaa New Yorkissa, yhdysvaltalaisen varainhankinnan kontekstissa Kysymysteemat Jae Cameronin haastattelussa olivat: *positioning, environment, institutional giving, individual giving, corporate partnership, strategy*. Esimerkkikappale haastattelukysymyksistä löytyy liitteestä 1. Olen kääntänyt tutkimuksessani Jae Cameronin suorat lainaukset englannista suomeen.

Hanasaari-Hanaholmen

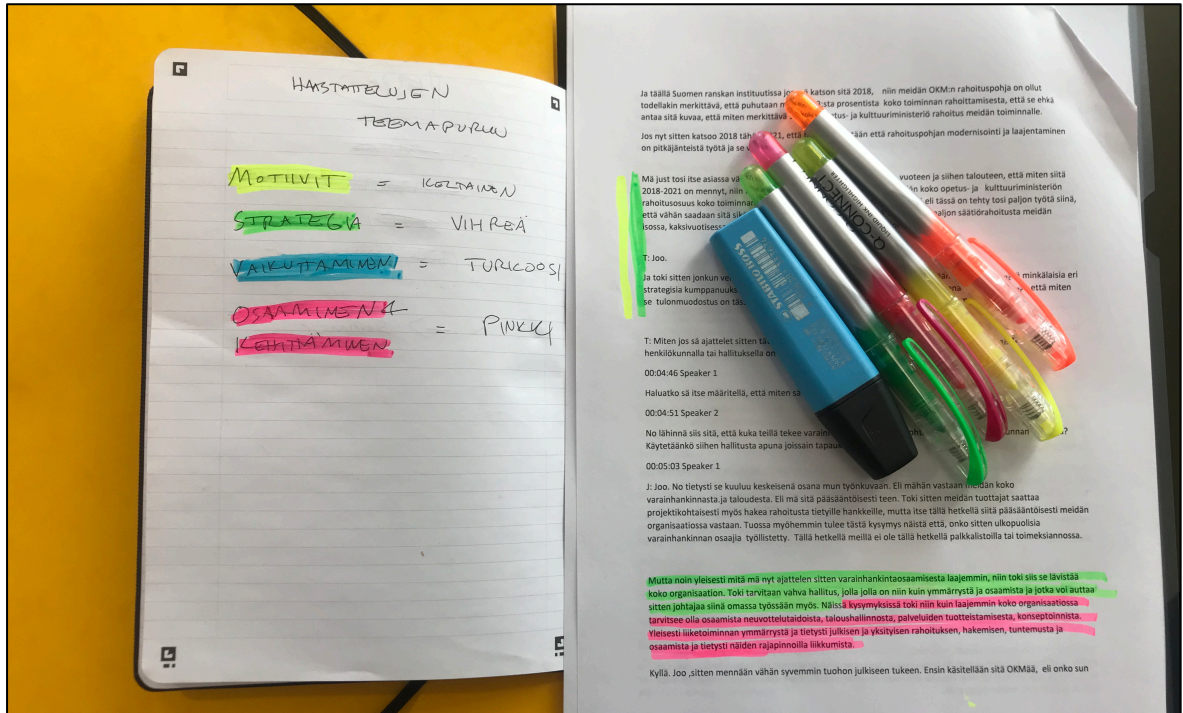
Gunvor Kronman, toimitusjohtaja (2003-)

Gunvor Kronman on toiminut Hanasaaren toimitusjohtajana vuodesta 2003 saakka. Hän on vastannut Hanasaaren kehittämisestä ja johtamisesta miltei 20 vuotta. Kronman on myös hallitusammattilainen, joka on muun muassa Konstsamfundetin, Kalevala Korun ja Plan Internationalin hallituksen puheenjohtaja. Johtajuus, strateginen suunnittelu, mentorointi ja alojen väliset verkostot ovat muutamia Gunvor Kronmanin erityisalueita. Gunvor Kronmanin haastattelukysymykset erosivat niiltä osin muista haastattelukysymyksistä, että Hanasaari on ainoa Suomessa toimiva tutkimuskohde. Kaikki haastattelurungon kysymykset eivät soveltuneet sellaisenaan Suomessa toimivaan instituuttiin.

3.3 Aineiston analyysi

Kaikki haastattelut äänitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Olen teemoittanut haastattelukysymyslistassani varainhankinnan eri osa-alueet omiksi kysymyskokonaisuuksiksi, jotka seurasivat tutkimukseni temaattisen viitekehyksen osa-alueita. Saadakseni tutkimuskysymyksiini vastauksia, olen noudattanut analyysissä haastatteluaineiston analyysin vaiheita: luenta, luokittelu, yhteyksien löytäminen ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 144). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen käyttää tätä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 148). Luokitteluun ja sitä myötä

tulosten raportointiin olen muodostanut sekä varainhankinnan ja strategisen johtamisen kirjallisuudesta että saamastani aineistosta yhdistelyn avulla. Olen luokitellut haastattelut värikoodeilla, ja käynyt läpi jokaisen litteroidun haastattelun neljän eri väriteeman kautta. Olen merkinnyt värit haastatteluun ja koostanut niistä teemakartan.



Kuva 1 Teemahaastattelun värikoodaus (kuva: tekijä)

Olen analysoinut haastattelujen tuloksia neljän pääteeman kautta. Ensimmäisenä teemana käsittelen varainhankinnan motiiveja: miksi tutkitut instituutit tekevät varainhankintaa. Toisena teemana käsittelen strategisuutta instituuttien varainhankinnassa ja minkälainen rooli instituutin strategialla ja strategisella johtamisella on varainhankinnassa. Kolmantena teemana käsittelen miten instituuttien johtajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa instituuttien rahoitukseen: julkiseen tukeen, säätiörahoitukseen ja muuhun yksityiseen rahoitukseen, sekä rahoittajien kanssa käytävään dialogiin ja muuhun suhdetoimintaan. Neljäntenä teemana nostan esiin varainhankintatoimenpiteiden paikallistamisen sekä varainhankintaosaamisen kehittämisen kunkin instituutin toimintakentässä.

3.4 Tutkimuksen kriittinen analyysi

Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa omilla nimillään ja ovat tunnistettavissa haastatteluista. Tämä on saattanut vaikuttaa heidän vastauksiinsa, sillä he edustavat johtajan roolissa omaa organisaatiotaan. On mahdollista, että haastattelutilanteessa haastateltavat haluavat herkästi kertoa ”positiivisen kautta” omasta ja tutkittavan instituutin toiminnasta, mikä saattaa vaikuttaa vastauksiin. Tutkimusmenetelmänä haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää, että haastateltavilla on taipumus vastata sosiaalisesti suotuisasti (Hirsjärvi et al., 1997, 206).

Koska olen itse työskennellyt yhdessä tutkittavassa instituutissa, Suomen Ranskan instituutissa vuosina 2015-2018, tunsin suurimman osan haastatelluista entuudestaan. Olen pyrkinyt haastattelutilanteissa neutraaliuteen ja akateemiseen tutkija-haastateltava-asemaan, mutta tunnistan riskin johdatteluun oman entisen ja nykyisen ammattipositioni myötä. Yksi haastateltavista on entinen esihenkilöni, kaksi ystäväni. Litteroidusta haastattelumateriaalista lupasin tarkastuttaa haastatteluilla heidän kommenttinsa ja suorat lainaukset, jotta he voivat varmistua tiedon oikeellisuudesta, etenkin koska he esiintyvät tutkimuksessa omilla nimillään. Olen lähettänyt tulosluvun lainaukset haastateltavien katsottavaksi ennen tutkimuksen arviointia ja tehnyt haastatelluilta saamani palautteen perusteella joitakin korjauksia tekstiin ja puhekielisyyden siistimistä yleiskieleksi useisiin lainauksiin.

Jokainen haastattelu ja tapaustutkimus on puoltanut paikkaansa tutkimuskokonaisuudessa. Tuloksissa Suomen New Yorkin instituuttia on nostettu hieman enemmän esiin kuin Suomen Ranskan instituuttia ja Hanasaarta. Syitä tälle on New Yorkin vastikään läpikäyty varainhankinnan strategisen kehittämistyö sekä varainhankintajohtajan haastattelu johtajan haastattelun lisäksi. Sen takia tiedostan, että New York on tapaustutkimuksena syvemmin esitelty kuin muut tutkimuskohteet.

4 TAPAUSTUTKIMUS: SUOMEN RANSKAN INSTITUUTTI, HANASAARI, SUOMEN NEW YORKIN INSTITUUTTI

Esittelen tässä luvussa lyhyesti Suomen kulttuuri-instituuttien historiaa, toimintaympäristöä ja erityispiirteitä verrattuina muihin kulttuuri-instituutteihin, sekä taustaa niiden perustamiselle. Lisäksi esittelen tapaustutkimuksen kohteet ja niiden toimintaa kappaleissa 2-4.

4.1 Suomen kulttuuri-instituutit ja toimintaympäristö

Suomalaiseen kulttuuri-instituuttiverkoston kuuluu 17 eri puolilla maailmaa sijaitsevaa instituuttia, jotka edistävät suomalaisen taiteen, kulttuurin ja tieteen kansainvälistä liikkuvuutta, näkyvyyttä ja yhteistyötä (SKTI, 2021a). Jo ensimmäisen instituutin Villa Lanten perustaminen Roomaan vuonna 1950 kertoi siitä, miten suomalaiselle tieteelle ja taiteelle haluttiin paikka esittäytyä, ensimmäiseksi keskellä antiikin metropolia. Kiinteistön osto toteutettiin Amos Andersonin lahjoituksen turvin (Villa Lante, 2021). Seuraava perustettu instituutti oli Hanasaari, Suomen vastalahja sotavelat anteeksi antaneelle Ruotsille vuonna 1967 (Hanasaari, 2021a). Tarve suomalaisen kulttuurin näyteikkunoina alkoi vahvistua 80-luvulla, ja valtaosa instituuteista perustettiin 80- ja 90-lukujen vaihteessa. Esimerkiksi Suomen Ranskan instituutin perustamisessa Pariisiin yleinen tavoite oli olla sekoitus symboliikkaa (Suomen piti olla esillä eräässä Euroopan kulttuurin kehdoissa) ja taloudellisia intressejä (instituutti keskellä Pariisia olisi hyvä vienninedistämipaikka)". (Clerc, 2017, 180). Valtiovallan näkökulmasta kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkosto oli kytkeytynyt Suomen kansainväliseen kulttuuriyhteistyöhön ja kulttuuridiplomatiaan. (Kontkanen et al., 2012). Se ei ollut kuitenkaan keskusjohdettua, vaan kaikki instituutit toimivat erillisten säätiöiden hallinnoimina. 80- ja 90-luvun instituutteja perustettaessa instituuttisäätiöiden perustehtävät keskittyivät kulttuuriin ja tieteeseen, mutta esimerkiksi 90-luvun lopussa perustetun Suomen Japanin instituutin ja viimeisimpänä vuonna 2003 perustetun FinnAgoran säätiöiden perustamisasiakirjoissa näkyy ajan hengen mukaisesti instituuttien toimialoina myös "teknologia" ja "elinkeinoelämä". (Koivunen H., 2002; Suomen Japanin

instituutin säätiö, 1997).

Vuosi	Instituutti	Sijainti	Kulttuuri/tiede
1954	Institutum Romanum Finlandiae	Rooma, Italia	Tiede
1969	Suomen Tukholman instituutti	Tukholma, Ruotsi	Kulttuuri, tiede
1975	Hanasaari – Suomalais- ruotsalainen kulttuurikeskus	Espoo, Suomi	Kulttuuri
1984	Suomen Ateenan-instituutti	Ateena, Kreikka	Tiede
1989	Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti	New York, Yhdysvallat	Kulttuuri
1991	Suomen Lontoon instituutti	Lontoo, Iso- Britannia	Kulttuuri
1991	Suomen Ranskan instituutti	Pariisi, Ranska	Kulttuuri
1991	Suomen Viron instituutti	Tallinna, Viro	Kulttuuri
1992	Suomen Pietarin instituutti	Pietari, Venäjä	Kulttuuri, tiede
1992	Suomen Tanskan kulttuuri- instituutti	Kööpenhamina, Tanska	Kulttuuri
1993	Suomen Benelux-instituutti	Bryssel, Belgia	Kulttuuri
1994	Suomen Lähi-idän instituutti	Beirut, Libanon	Tiede
1994	Suomen Saksan-instituutti	Berliini, Saksa	Kulttuuri, tiede
1996	Suomen Madridin instituutti	Madrid, Espanja	Kulttuuri
1997	Suomen Japanin instituutti	Tokio, Japani	Kulttuuri
2003	Finnagora	Budapest, Unkari	Kulttuuri

Taulukko 6: Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit perustamisjärjestyksessä

Vaikka instituutit ovat itsenäisiä, toisistaan erillisiä instansseja, tekevät ne yhteistyötä muiden Suomi-toimijoiden kanssa kuten Team Finland (suomalainen, valtiollinen yhteistyöverkosto yritysten kasvuun ja kansainvälistämiseen) sekä eurooppalaisen kulttuuri-instituuttiverkoston (EUNIC) kanssa. Eurooppalaiseen kulttuuri-instituuttiverkoston kuuluvista instituuteista suurin osa on joko kulttuuriministeriöiden tai ulkoministeriöiden alaisuudessa. Suomen kulttuuri-instituuttien itsenäisyys ja niitä hallinnoivat, erilliset säätiöt ovat niin ikään poikkeuksellisia eikä muissa maassa ole vastaavaa, erillistä mallia (Ekman, 2021).

Heinämaa (2016) nostaa selvityksessään esiin kaksi kulttuuri-instituuttia maailmalta, joissa on keskushallinto ja esittelee niiden kansainvälisen rahoituksen rahoitusmomentteja. Saksan Goethe-instituutin mainitaan saavansa noin kolmasosan omarahoituksesta (kielikurssit). Iso-Britannian British Councilin mainitaan saavan valtionrahoituksena ainoastaan 10-20%. Suurin osa rahoituksesta tulee niin sanotuista ”government-kumppanuuksista”, mutta omarahoituksen osuutena mainitaan myös tuottoisa TOEFL-kielikoe.

Ranskan ulkoministeriön hallinnoima Institut français’lla on sekä ylätasoin kumppanuuksia, jossa instituutin yläjärjestöllä on kumppaneita ja rahoittajia Ranskasta käsin, mutta instituutit tekevät myös yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa ja voivat saada kohdemaasta rahoitusta yhteistyöstä. Institut français’n omarahoitusosuus on vuosittain noin 40-50%, ja se koostuu pääosin kielikurssituotoista sekä DELF-kielikokeista (henkilökohtaiset tiedonvaihdot 3.3.2021 sekä 29.6.2021 kulttuurivastaava Michaël Toledanon kanssa).

Euroopan parlamentin kulttuuri-instituutteja sekä lähetystöjen ulkomaan toimijoita käsittelevä selvitys (Daubeuf, Smits, Kern, 2016) toteaaakin EU:ssa olevan suuri variaatio kansallisia kulttuuri-instituutteja, jotka eroavat kooltaan, hallinnointitavoiltaan, henkilöstöltään kuten johtomalleiltaan. Selvityksen luokituksessa Suomen kulttuuri-instituutit ovat luokiteltu keskikokoisiksi instituuteiksi instituuttiluokitukseltaan. (Daubeuf et al., 2016, 28).

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat itsenäisiä toimijoita ja säätiöitä ilman valtion keskusjohtoa: siitä huolimatta ne ovat järjestäytyneet verkostoksi kotimaassa, jota varten on perustettu yhdistys. Instituuttien yhteisiä asioita Suomessa ajaa taustavaikuttajana Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry (SKTI). SKTI on yhdistys, joka ”vahvistaa instituuttien keskinäistä yhteistyötä sekä avustaa instituutteja edunvalvonnassa, hallintopalveluissa ja kotimaan viestinnässä”. Kulttuuri- ja tiedeinstituutit eroavat toisistaan monilla eri tavoin, ja rahoitusmomentit ovat tiedeinstituutin toimijoilla erilaiset. Kulttuuri-instituutit saavat rahoituksensa veikkausvoittovarojen momentilta 29.80.52 ja tiedeinstituutit momentilta 29.40.53 (Ekman, 2016).

4.2 Suomen Ranskan instituutti



Suomen Ranskan instituutti, Grande Salle. Kuva: Mikko Ryhänen

Suomen Ranskan instituutti (ransk. *Institut finlandais*) on perustettu Pariisiin Latinalaiskortteleihin 1990. Taustalla oli vuosikymmeniä kestänyt aie, jossa jo 1960-luvulla Maja Genetz ja Koneen johtaja, Heikki Herlin hakivat tukea Suomesta

Suomen Kulttuurirahastolta, tarkoituksenaan perustaa ”eurooppalaisen kulttuurin koti”. (Clerc, 2018). Suomen Ranskan instituuttia hallinnoi Suomen Ranskan instituutin säätiö, jonka hallitus koostuu suomalaisen yhteiskunnallisten ja kulttuurialojen vaikuttajista.

Institut finlandais on itsenäinen ja monialainen kulttuuritoimija Suomen ja Ranskan välillä. Instituutin toiminnan keskiössä on tuottaa monimuotoista kulttuuriohjelmistoa yhteistyössä kansainvälisten luovien alojen toimijoiden kanssa sekä instituutin omissa tiloissa että sen ulkopuolella. Instituutin toiminnalla vahvistetaan kansainvälistä keskustelua eri taiteen ja luovien alojen kontekstissa. (SRIS, 2021b).

Suomen kulttuuri-instituutti Pariisissa on nähnyt yli 30-vuotisen historiansa aikana monia vaihteita. Vuonna 2013 instituutissa tehtiin konseptiuudistus, ja tiloissa avasi yhteistyökumppanina kahvila Coutume Institut. Osana samaa konseptiuudistusta tilan vastaanotto muutettiin ”Galerie-boutiqueksi” (nyk. IF Galerie), joka toimi muotoilun sekä taiteen myyntityttöperiaatteella. Uudistuksen myötä instituutin kävijämäärät nousivat viikoittaisesta muutamasta kymmenestä yli tuhanteen (SRIS, 2017).

Tilat uudistettiin mittavassa remontissa vuosien 2017–2018 aikana arkkitehti Pekka Littowin Littow architectes -toimiston johdolla, ja avattiin yleisölle jälleen heinäkuussa 2018. Uudistuneen instituutin sisustussuunnittelusta vastasi Studio Joanna Laajisto. Rue des Écoles’n puolella sijaitseva Galerie ja sen vaihtuvat näyttelykokonaisuudet tarjoavat näyteikkunan suomalaiseen taiteeseen ja muotoiluun. Alakerran 60-paikkaisessa auditoriossa tarjotaan säännöllistä elokuvaohjelmistoa ja muita aktiviteetteja, kuten suomen kielen kurseja. Muita kokonaisuuksia ovat IF Screenings eli instituutin elokuvaohjelmisto sekä IF Studios, eli liikkuvuushanke, joka edistää suomalaisten taiteilijoiden liikkuvuutta Suomen ja Ranskan välillä. Suomen Ranskan instituutti on tuottanut kolmen kumppani-instituutin kanssa monitaiteista suurhanketta AISTIT / coming to our senses vuodesta 2020 alkaen. Hanketta rahoittaa Alfred Kordelinin säätiö, Suomen Kulttuurirahasto, Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Niilo Helanderin säätiö ja Saastamoisen säätiö (SRIS, 2021a).

4.3 Suomen New Yorkin instituutti



Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin tapahtuma. Kuva: Kathryn Ryan

Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin säätiö (Finnish Cultural Institute in New York, lyh. FCINY) on perustettu vuonna 1989 ja instituutti on avannut vuonna 1990, alun perin residenssikeskukseksi. Suomen New Yorkin instituutin toimintaa kuvataan seuraavasti:

Suomen kulttuuri-instituutti New Yorkissa edustaa suomalaista asiantuntemusta nykyaiteen, designin ja arkkitehtuurin kentillä. Toimintamme päämääränä on luoda ja ylläpitää vuoropuhelua amerikkalaisten ja suomalaisten alan ammattilaisten sekä suuren yleisön välillä. Teemme kulttuurivaihtoa muun muassa residenssiohjelmien, näyttelyiden ja erilaisten tapahtumien avulla, jotka toteutetaan yhdessä kansainvälisten ja kotimaisten kumppaneiden kanssa. Ideoiden ja ihmisten liikkeelle laittaminen ja vuorovaikutuksen luominen eri taidemuotojen välillä ovat tavoitteitamme. Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti seuraa aktiivisesti visuaalisen kulttuurin ajankohtaisia ilmiöitä ja edistää kansainvälistä dialogia tarjoamalla alustan diskurssille ja

osallistumalla itse keskusteluun. (FCINY, 2021a).

Instituuttia hallinnoivan säätiön taustalla on suomalaisia visuaalisten taiteiden organisaatioita, ja sen perustajajäsenet ovat Suomen Taiteilijaseura, Suomen Arkkitehtiliitto ja Teollisuustaiteen liitto Ornamo (FCINY, 2021a). New Yorkin instituutti eroaakin monesta muusta yleisemmin toimivasta kulttuuri-instituuteista, sillä sen toiminta-alueet kulttuurikentällä on rajattu pelkästään visuaalisiin taiteisiin ja toiminta-alat ovat muotoilu, arkkitehtuuri ja nykytaide. Tämä pohjaa sen taidejärjestöjen omistajaorganisaatioihin. Instituuteilla ei ole omia yleisötiloja.

Uutena avauksena instituutti on perustanut 30-vuotisjuhlavuotensa kynnyksellä kansainvälisen advisory boardin, joka on koonnut kansainvälisen neuvoyhjäryhmän tukemaan instituutin toimintaa. Advisory boardin jäsenet ovat ”johtajia taiteessa, muotoilussa, arkkitehtuurissa, ja liike-elämässä, ja ovat rakentamassa vahvaa tulevaisuutta kulttuuri-instituutille sen 30-vuotisjuhlavuonna”. Advisory boardin mainitaan tarjoavan strategista tukea instituutille, auttavan laajentamaan ohjelmistoalojaan, tavoittamaan paikallisia ja kansainvälisiä yhteisöjä sekä kasvattamaan mahdollisuuksia instituutin residenssitaiteilijoille, -muotoilijoille ja -arkkitehdeille. (FCINY, 2020). Suomen New Yorkin instituutti on määritellyt uudet strategiset fokusalueensa seuraavasti (FCINY, 2021b):

Kontaktien kultivointi Olemassa olevien yhteyksien syventäminen sekä uusien strategisten yhteistyökumppanuuksien rakentaminen pitkän tähtäimen

tavoitteilla, jotka hyödyttävät sekä ammattikenttää Suomessa että Yhdysvalloissa.

Äänen vahvistaminen Instituutin oman äänen vahvistaminen ja sitoutuminen vastuullisuuden, oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden arvoihimme.

Tukijapohjan kehittäminen ja laajentaminen Tunnistaa, kultivoida ja kasvattaa instituutin tukijapohjaa tarjoamalla laajan valikoiman mahdollisuuksia sitoutuneisuuden kasvattamiseksi.

4.4 Hanasaaren kulttuurikeskus



Suomalais-ruotsalainen kulttuurikeskus Hanasaari-Hanaholmen. Kuva: Robert Lindström.

Hanasaari (ruots. *Hanaholmen*) on ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus, joka sijaitsee Espoossa. Toimintamuodoltaan Hanasaari on yleishyödyllinen organisaatio, jonka hallinnollinen päämies on Suomalais-ruotsalainen rahasto. Hanasaaren instituutti on ainoa, jonka rahoituspohjaa tukee systemaattisesti toisen maan valtiollinen instanssi. Se on myös ainoa kansainvälinen kulttuuri-instituutti, joka sijaitsee Suomessa. Hanasaaren toiminnan ytimessä on kongressikeskus, hotelli ja ravintola, jotka tekevät liiketoimintaa organisaation perustehtävän toteuttamiseksi. Hanasaaren vaikuttavuusraportissa toimintaa kuvataan seuraavasti:

Hanasaari on yleishyödyllinen organisaatio, joka on osa Suomalais-ruotsalaista kulttuurirahastoa. Hanasaaren tehtävä on edistää Suomen ja Ruotsin välistä yhteistyötä kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla: politiikassa, elinkeinoelämässä, kielikysymyksissä, koulutuksessa, taiteessa ja kulttuurissa. (Hanasaari, 2021b)

Hanasaari järjestää suuren määrän yksittäisiä tapahtumia, näyttelyitä ja seminaareja, mutta vastaa myös pitkäkestoisista prosesseista ja hankkeista. Monivuotisia hankkeita ovat esimerkiksi Svenska nu -verkosto, koulutuspoliittinen yhteistyöohjelma HanaAcademy, elinkeinoelämän Future Forum -seminaari ja kaupunkisuunnittelun kurssi Sustainable Cities in the Nordic-Baltic Region. (Hanasaari, 2021b).

Hanasaaren historia ulottuu 60-luvun alkuun. Kulttuurikeskuksen historia pohjaa Ruotsin ja Suomen valtion yhteistyöhön toisen maailmansodan sodanjälkeisessä ajassa. Ruotsin valtio päätti antaa vuonna 1967, eli Suomen itsenäisyyden 50-vuotisjuhlavuonna, Suomen sotavelat (n. 100 miljoona kruunua) anteeksi. Suomen hallitus päätti perustaa vastalahjaksi ”yhteisesti hallinnoidun kulttuurikeskuksen, jonka tehtävänä olisi kehittää maiden välisiä suhteita”. Kulttuurikeskuksen sijainnista käytiin keskusteluja valtiotasolla: Hanasaaren lisäksi ehdotettuja sijainteja olivat Matasaari Espoon Hanikassa sekä Suomenlinna Helsingin edustalla. (Hanasaari 2021a, Luhtala, Mannine, Schulmann, 2013, 7).

Hanasaaren talousrakenne poikkeaa merkittävästi muista instituuteista, sillä sen tulonmuodostus koostuu pitkälti kokous-, ravintola- ja hotellitoiminnan tuotoista. Hanasaaren tuloista vuonna 2019 vain 6 % tuli Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustuksesta yleisen instituuttikeskiarvon ollessa 68%, kun taas Hanasaaren yksityinen rahoitus Suomesta oli 74%. (SKTI, 2020). Lisäksi Hanasaari saa Suomen ja Ruotsin valtionavustusta, Suomalais-ruotsalaisen kulttuurirahaston toiminta-avustusta, sekä muiden yhteistyökumppanien, säätiöiden, rahastojen ja sponsorien myöntämää tukea. (Hanasaari, 2021a).

5 TULOKSET JA KESKUSTELU

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset analyysistä nousseiden teemojen avulla. Olen analysoinut kaikki haastattelulitteroinnit käyttäen väriteemoittelua, jonka perusteella olen koonnut käsiteltävistä teemoista teemakartan. Teemoituksen käsitteet pohjaavat strategisen johtamisen kirjallisuuteen ja toimintaympäristöanalyysiin, erityisesti Varbanovan (2012, kpl 10) strategisen, taloudellisen suunnittelun ja strategisen varainhankintaprosessin vaiheisiin.

Teemojen avulla tarkastelen instituuttien johtajien näkemyksiä instituuttien rahoituksesta, sen operatiivisista muodoista ja kehittämisestä, jotta pystyisin vastamaan päätutkimuskysymykseeni ”mikä strateginen rooli varainhankinnalla on kulttuuri-instituuttien rahoituksessa”. Tavoitteenani oli saada kuvaus siitä, millaisena instituuttijohtajat näkevät varainhankinnan merkityksen, miten se on huomioitu instituutin strategiassa ja miten varainhankintaa kehitetään.

Ensimmäisessä kappaleessa esittelen varainhankinnan motiiveja: miksi tutkitut instituutit tekevät varainhankintaa. Toisessa kappaleessa käsittelen miten instituuttien johtajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa instituuttien rahoitukseen: julkiseen tukeen, säätiörahoitukseen ja muuhun yksityiseen rahoitukseen, sekä rahoittajien kanssa käytävään dialogiin ja muuhun suhdetoimintaan. Kolmannessa kappaleessa nostan esiin varainhankintaosaamisen kehittämisen kunkin instituutin toimintakentässä. Neljännessä luvussa käsittelen strategisuutta instituuttien varainhankinnassa ja minkälainen rooli instituutin strategialla on varainhankinnassa. Tulosluvun viidennessä ja viimeisessä kappaleessa esittelen Suomen New Yorkin instituutin ystävöohjelman (engl. Patron Circles).

5.1 Motiivit varainhankinnan monipuolistamiseksi

Haastatteluissa tärkeimmäksi motiiviksi varainhankinnan monipuolistamiseksi nousi opetus- ja kulttuuriministeriön pienentyvät tuet sekä jo useamman vuoden keskusteluissa olleet veikkausvoittovarojen leikkaukset ja kulttuurinrahoitusjärjestelmän uudistaminen. Tämä ei kuitenkaan ollut ainoa motiivi omaehtoiseen varainhankintaan: yhteistyö eri tahojen kanssa nähtiin strategisena tekijänä. Yksimielisenä nähtiin myös tarpeet rahoituksen monipuolistamiselle, yhteistyö eri tahojen kanssa strategisena toimenpiteenä sekä yleinen rahoituspohjan modernisointi.

5.1.1 Julkisen tuen väheneminen

Sekä Suomen New Yorkin instituutilla että Suomen Ranskan instituutilla opetus- ja kulttuuriministeriön tuki on ollut merkittävin tulonlähde kustannuspohjassa, siinä missä Hanasaarella merkittävin tulonlähde on ollut yksityinen ja omarahoitus Suomesta säätiörahoitus sekä hotelli-, ravintola- ja kongressikeskuksen tuotot. (SKTI, talouden tunnusluvut 2018-2020). Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustus tutkittaville instituuteille vuosina 2018-2020 on näkynyt seuraavasti instituuttien rahoituspohjassa ja tulonmuodostuksessa seuraavasti:

Taulukko 7 Instituuttien OKM-osuudet 2018-2021

Instituutti	OKM 2021 (€)	OKM 2020 (€)	OKM 2019 (€)	%-os. 2019	OKM 2018 (€)	%-os. 2018
Ranska	640 000	650 000	670 000	93 %	670 000	95 %
New York	475 000	500 000	490 000	70 %	480 000	69 %
Hanasaari	170 000	139 000	134 000	13 %	134 000	13 %

Lähde: SKTI:n talouden tunnusluvut 2018-2020, kulttuuri-instituuttien OKM:n toiminta-avustukset 2018-2020

Kevään 2021 hallituksen väliskehysriihessä päätettiin, että rahoitus opetus- ja kulttuuriministeriön jakoaloille vähenee vuonna 2022 41 M€ ja vuonna 2023 54 M€ (OKM, 2021c). Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kohdalla leikkaukset ovat näkyneet jo keväällä 2021 instituuttien toiminta-avustusten leikkauksina (Råman, Ekman 2021). Näitä ministeriön leikkauksia ollaan ennakoitu jo vuosia, ja tutkittavista instituuteista New York ja Ranska nostivat tähän varautumisen olleen heille motiivi rahoituksen monipuolistamiseen (Kaunisto, Råman, Gould 2021).

Kaikki tutkittavat instituutit vastaanottavat opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustusta, Suomen Ranskan instituutti myös valtion yleisavustusta instituutin kiinteistön vuokraan. Suomen Ranskan instituutti kuuluu toiminnaltaan laajimpaan tuen saajien kategoriaan, ja vastaanottaa opetus- ja kulttuuriministeriöltä toimintabudjetiltaan suurimman instituuttiluokan avustusta. Suurimpaan myöntöluokkaan kuuluvat Suomen Ranskan instituutin lisäksi Suomen Saksan instituutti, Suomen Lontoon instituutti, sekä Suomen Tukholman instituutti. Näiden kaikkien toiminta-avustus on yli 600 000 € (OKM, 2021b).

Hanasaarella vuosina 2020 ja 2021 koronapandemia osoitti toisenlaisen näkökulman ja tarpeen varainhankinnan monipuolistamiseen. Hanasaaren rahoitusmallin ytimessä on tulonmuodostus tilojen kautta: hotellin, kongressikeskuksen ja ravintolan avulla. Koronapandemia keskeytti Hanasaaren tiloissa tapahtuvan toiminnan keväällä 2020. Tämän myötä Hanasaari joutui lomauttamaan henkilökunnan kolmeksi kuukaudeksi. ”Koska valtioiden osuus on niin pieni meidän rahoituksessa, niin me ollaan täysin riippuvaisia siitä, että meillä on tuloja, että me voidaan maksaa palkkoja.” (Kronman, 2021). Kronman toteaa myös Hanasaaren rakentavan rahoituksen jokaiselle hankkeelle itse. Siinä Hanasaari poikkeaa instituuteista, jotka osarahoittavat toiminta-avustuksellaan myös hankkeita. Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustuksen vähäisestä prosenttiosuudesta huolimatta Kronman kertaa leikkauksien vaikuttavan myös heihin.

Suomen New Yorkin instituutin johtaja Kaarina Gould nosti esiin, että heidän toimintansa on ollut instituuttivertailuissa normaaleina toimintavuosina ”sieltä omavaraisimmasta päästä, jolloin julkisen tuen osuus on ollut noin 70 % ennen koronapandemiaa.” Muuten instituutin New Yorkin instituutin talouslukemissa vuosilta 2018 ja 2019 on noin 30 % yksityinen rahoitus, tähän asti toistaiseksi suomalaisilta säätiöiltä. Gould kertoo julkisen tuen pienentymisen uhan olleen ilmassa jo hänen johtajakautensa alkaessa vuonna 2016, eikä hänen mukaansa valtionrahoituksen suuruus hänen mukaansa tule kehittymään positiivisesti. ”En mitenkään näe, että [julkinen tuki] tulee pysymään samalla tasolla. Toivottavasti ne leikkaukset eivät ole massiivisia”. Tämä ennakointi ja veikkausvoittovaroista käyty kulttuurialan keskustelu johti osaltaan siihen, että Gould aloitti johtajakaudellaan varainhankinnan paikallistamisen Yhdysvalloissa. Gould kertokin, että ilman koronapandemiaa instituutti olisi nyt keväällä 2021 pidemmällä rahoituspohjansa laajentamisessa.

Hanasaari saa prosentuaalisesti pienintä tukea Suomen valtiolta kaikista instituuteista. Hanasaaren toimintamalli on ”muu julkioikeudellinen oikeushenkilö”, ei muiden instituuttien tapaan säätiö. Hanasaaren toiminnan hallinnollinen päämies on suomalais-ruotsalainen rahasto, joka on Pohjoismaiden suurin kahden välinen rahasto. Säätiöistä poiketen, molempien valtioiden hallitukset osoittavat yhteisen hallituksen suomalais-ruotsalaiselle säätiölle.

Hanasaaren toimintamalli on mahdollistanut kulttuuri-instituuttikentässä poikkeavan toimintakonseptin, jossa samassa yhteydessä toimii liiketoiminnallisin perustein hotelli, kongressikeskus, ravintola, mutta myös muiden instituuttien kaltainen ohjelmatoiminta sekä pohjoismaisten rahastojen toiminta. Hanasaari on myös ainoa instituutti, joka on aidosti kahden valtion välinen toimija: se saa valtionrahoitusta molemmista maista, sillä se edustaa yhteistyötä Suomen ja Ruotsin välillä, ja se on perustamishistoriastaan saakka ollut kahden valtion yhteinen ”yhteistyön sopimus” (Kronman, 2021).

5.1.2 Hankkeiden mahdollistaminen ja monipuolistaminen säätiörahalla

Motiivi hakea säätiörahaa liittyy kaikissa tutkituissa instituuteissa erillishankkeiden ja projektien rahoittamiseen. Suomen Ranskan instituutissa säätiöiltä ja rahastoilta saaduilla apurahoilla rahoitetaan erityisesti hankkeita, jossa ”kaikki raha menee taiteilijoiden työn tukemiseen ja tuotantokuluihin.” Toiminta-avustuksen nähdään lähtökohtaisesti käsittävän perusteet kuten henkilökunnan, palkat ja tilat. Nykyinen johtaja Råman kommentoikin sen olevan ”hiukan vaarallinen tie, jos säätiörahoituksella ruvetaan rahoittamaan instituuttien perustoimintaa”.

Hanasaassa haetaan jokaiselle hankkeelle erikseen rahoitus, ja toisinaan kulttuurikeskuksen hankkeet saattavat myös kilpailla samasta rahoituksesta keskenään, sillä samanaikaisia ohjelmia on useita. Hanasaari saa myös Ruotsista säätiörahoitusta ja jonkun verran pohjoismaista rahoitusta, esimerkiksi pohjoismaisilta säätiöiltä kuten NordForsk ja Nordplus (Kronman, 2021).

Kaikki johtajat toivat esiin, että hankkeita on myös jäänyt toteuttamatta, sillä niille ei ole saatu erillistä säätiörahoitusta. Myös käynnissä olevat, monivuotiset hankkeet ovat saattaneet loppua, sillä ne ovat perustuneet säätiöyhteistyöhön. Gould nosti esiin New Yorkin instituutin yhteisresidenssihankkeen Alfred Kordelinin säätiön kanssa, jossa säätiöllä oli aktiivinen rooli residenssiä toteuttavana partnerina. Kordelinin säätiön painopisteiden muututtua ajan saatossa säätiö halusi olla vahvemmin hankkeita rahoittava taho, ei enää tuottava partneri. Yhteistyömuoto muuttui niin, että Alfred Kordelinin säätiö rahoitti instituutin residenssiyhteistyötä myöntämällä suurapurahan.

Kansainvälisen rahoituksen hakemisen kohdalla Euroopassa sijaitsevien instituuttien haasteeksi nousee muun muassa pienet toimintaresurssit, sekä hakumomenttien reunaehdot. Esimerkiksi Hanasaari ja Pariisi ovat nähneet resurssit organisaation rajaavaksi tekijäksi EU-rahoitusta hakiessa.

Niiden pitäisi olla niin valtavan isoja niiden [EU]-hankkeiden, ja sitten pitäisi olla riittävää hallinnollista kapasiteettia, jotta niitä pystyy

pyörittämään järkevästi. En sulje täysin pois, mutta pienellä varauksella kyllä suhtaudun. (Kronman, 2021)

Suomen Ranskan instituutti ei ole toistaiseksi lähtenyt EU-rahoitushakuun, sillä se vaatisi yhden työntekijän kokoaikaisen työpanoksen. Kuitenkin siihen on kiinnostusta ja työtä on aloitettu. (Råman, 2021).

Olen tällä hetkellä tutkimassa erilaisia mahdollisuuksia laajentaa suomalaisen taiteen, tieteen ja kulttuurin rahoitus pohjaa laajemmin kansainväliseen rahoitukseen. (Råman, 2021)

5.1.3 Yhteistyökumppanuudet strategisena kokonaisuutena

Suomen Ranskan instituutissa yhteistyökumppanuuksille ei aseteta taloudellisia tavoitteita, vaan tavoitteet ovat luonteeltaan laadullisia ja sisällöllisiä, tiiviisti strategiaan liittyviä: toteutuneet sisällöt, kävijämäärät, sidosryhmien palaute, näkyvyys mediassa, vaikuttavuus sosiaalisessa mediassa, eri yhteistyökumppanien määrä, uudet kontaktit, laajentuneet verkostot ja asiakastyytyväisyys. (Råman, 2021). Yhteistyökumppanuuksilla voi myös olla merkittävä in kind -rahoituksen osuus, vaikkei se näykään suoranaisena rahoituksena kirjanpidossa.

Yksi konkreettinen yhteistyö tänä vuonna on valokuvataiteen festivaali Festivaali Circulation(s), joka on instituutin pitkäaikainen yhteistyökumppani. Tänä vuonna he valitsivat suomalais-ruotsalaisen duon Inkan ja Niclaksen festivaaliinsa. Festivaali teki Pariisin alueen liikenneyhtiö RATP:n kanssa yhteistyötä, ja tänä vuonna he valitsivat duon osaksi Pariisin metrossa olevaa näyttelyä. Tämän yhteistyön kautta valokuvataiteilijoiden töitä oli esillä yhdellätoista eri metroasemalla Pariisissa. Jos puhutaan, että mikä tämän yhteistyön arvo on näkyvyydeltään, että jos me ostettaisiin tällainen näkyvyys Pariisin metroon, niin puhuttaisiin varmaan 500 000 eurosta kolmelle kuukaudelle. Eli käytännössä se on merkittävä in kind -tuki, yhteistyön arvo, mikä ei näy taloudellisesti meidän tai festivaalin kirjanpidossa.

On tärkeää kommunikoida opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan instituutin vuosittaisen in kind -rahoituksen osuus toiminnassa. (Råman, 2021)

Myös kaikki Hanasaaren hankkeet perustuvat täysin verkostoille ja kumppanuuksille. Hanasaaren rahoituskanavia saattaa olla vuodessa jopa 30-40. ”Hanasaaren tehtävään kuuluu myös Suomen ja Ruotsin taloudellinen yhteistyö, ja pyrkimyksenä on hakea näihin sponsorointirahaa niin, että yritykset rahoittavat yhteistyökokonaisuudet itse.” (Kronman, 2021).

5.1.4 Hybridit ja liiketoiminta ohjelmiston monipuolistamisessa

Hanasaaren toimintamuoto on perustamisestaan saakka mahdollistanut omaehtoisen varainhankinnan liiketoiminnan keinoin. 60-luvulta saakka Hanasaaren toiminta on yhdistelty liiketoiminnallisia menetelmiä toiminnan rahoittamiseksi. Hanasaaren toimintaperiaate onkin ollut tässä mielessä edellä aikaansa ”hybriditoimijana”. Kronman kertoo, että Hanasaaren ydin on toimittaa perustehtävänsä Suomen ja Ruotsin välistä yhteistyötä kaikilla yhteiskunnan aloilla.

Taloudellisesti siinä on ollut varmaan ajatus, että Hanasaari ainakin osittain pystyy rahoittamaan itse toimintaansa. Sen avulla pystymme tukemaan Hanasaaren perustehtävää, Suomen ja Ruotsin välistä yhteistyötä. (Kronman, 2021)

Samalla toimintamuoto on asettanut suuria haasteita organisaatiolle koronavuosina. Valtioiden tuen osuuden ollessa pieni Hanasaaren rahoituksessa on organisaatio täysin riippuvainen tuloistaan: tämä on johtanut henkilökunnan laajoihin lomautuksiin vuosina 2020 ja 2021. Vertailun vuoksi Hanasaaren kokonaisliikevaihto oli vuonna 2019 6.85M€, kun vuonna 2020 se oli 3.71M€. (Hanasaari, 2020; Hanasaari 2021b).

Varainhankintateemoissa ja yhteistyökumppanuuksissa hybridimalli nousi esiin myös Suomen Ranskan instituutin haastatteluissa, onhan instituutilla näyttävät, ulkoministeriön omistamat tilat Pariisin ydinkeskustassa. Suomen Ranskan instituutin edeltävän kauden johtaja Kaunisto nostaa esiin erilaiset hybridimallit, jossa yhteistyönä paikallisen kahvilayrittäjän kanssa instituuttiin avattiin kahvila pariisilaisen kahvilaketju Coutume Cafén kanssa.

Uskon hyvin vahvasti hybridiajatteluun, ja pidän sitä surullisena tosiasiana, että kulttuuri- ja taideorganisaatiot ovat aivan liian kauan pyörineet omissa ympyröissään, eivätkä ole riittävästi avautuneet yhteiskunnan kaikkien toimijoiden suuntaan. Toki sitä on tapahtunut, ja viimeisten 10 vuoden aikana paljon ja nopeasti.

Silloin [2012] oli trendikästä, että avaudutaan muiden luovien alojen toimijoiden kanssa, kuten nyt Pariisin instituutin kohdalla tämän kahvilan kanssa tehtiin. Kahvila valikoitui, sillä ajattelin, että siinä saadaan monta kärpystä yhdellä iskulla: se oli trendikäs, ja nuorisoa oli aivan liian vähän instituutin yleisössä. Kenties sillä saataisiin kiinnostumaan suurempi kansanjoukko instituutista. (Kaunisto, 2021)

Vuokratuottoa tekeväälle Suomen Ranskan instituutille yhteistyö kahvilatoimijan kanssa toimii siis sekä varainhankintamuotona, mutta myös alustana ohjelmatoiminnalle. Samaan aikaan kahvila on sisäänheittäjä, mutta myös taloudellinen, strateginen yhteistyökumppanuus (Kaunisto, 2021).

Suomen Ranskan instituutin nykyinen johtaja Råman toi kahvilan ja näyttelyjen myyntitoiminnan lisäksi instituutin oman elokuvateatterin. Tiloissa hän näkee myös perustehtävää tukevan taloudellisen potentiaalin, joka instituutin erinomaisella sijainnilla sekä näyttävillä tiloilla on. Tila itsessään voi toimia myös alustana niin ulosvuokrauksen kuin muunkin innovatiivisen toiminnan osana. Råman kertoo myös käynnissä olevasta harkinnasta toteuttaa jatkossa instituutin kahvilatoimintaa instituutin omana liiketoimintana, ei ulkopuolisen kahvilayhteistyökumppanin ja –vuokralaisen kanssa. Toisaalta siinä olisi myös

riskejä, sillä oman kahvilan kanssa taloudellinen riski kohdistuisi instituuttiin eikä vuokralla olevaan yrittäjään. Suomen Ranskan instituutin omarahoituksen tärkeänä osana pidettiin ulosvuokrausta, mutta koronavuosi on osoittanut miten haavoittuvassa asemassa instituutti olisi, mikäli se nojaisi vahvasti ulkopuoliseen, yksityiseen rahoitukseen. (Råman, 2021).

Gouldin kanssa keskusteltiin myös New Yorkin instituutin mahdollisuudesta saada tuottoja liiketoiminnallisin keinoin. Koska tuotteiden myyntitoiminta ja esimerkiksi tilojen vuokraukset eivät ole relevantteja rahoitusmuotoja New Yorkin instituutille, haastattelussa nousi esiin asiantuntijapalvelut ja niiden myyminen:

Toki sitä mietittiin ja paloiteltiin ja arvioitiin siinä varainhankinnan strategiaprosessin yhteydessä, että olisiko se [asiantuntijapalvelujen myynti] jotain sellaista mitä me voisimme tehdä. Yhdysvalloissa yksityisen varainhankinnan kenttä on niin erityyppinen ja siellä on paljon sellaista osaamista mitä Suomesta ei löydy. Yksi aihio oli, että ryhtyisimme tarjoamaan koulutusmatkailua suomalaisille taideorganisaatioille Yhdysvalloissa. Sitä ei siinä vaiheessa suunniteltu pidemmälle. Pitää saada ensin vähän kivijalkaa ja henkilöresursseja enemmän. (Gould, 2021)

Instituuttien asiantuntijapalveluiden paketoimista ja myymistä on käsitelty aiemmin instituuttiverkoston varainhankintakeskusteluissa ja koulutuksissa jo työskennellessäni Suomen Ranskan instituutissa useita vuosia sitten. Erääksi kysymykseksi nousee myös instituuttien perustehtävän toteuttaminen suhteessa taloudelliseen hyötyyn: jos asiantuntijapalvelut tuotteistettaisiin, on mahdollista, että se aiheuttaisi ristiriitoja instituutin toimintakentässä. Kenelle instituutin asiantuntijapalvelut ovat yhteistyötä ja kenelle ne maksaisivat?

5.2 Varainhankinnan toimenpiteiden vaikuttavuus

Kaikki johtajat viittasivat tiiviiseen dialogiin, jota käydään opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa koskien niin yleisavustusta kuin mahdollisia erityisavustuksia. Ensisijaisesti dialogia käydään instituuttijohtajan ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustajien kanssa. Keskusteluissa saattaa olla myös mukana instituuttien hallituksen puheenjohtaja tai hallituksen jäseniä. Yhtä haastateltua johtajaa lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa valtion toiminta-avustuksen suuruutta instituuteille pidettiin kiinteänä, eikä sen suuruuteen vaikuttaminen instituuttijohtajien positiosta pidetty erityisen mahdollisena.

Mielestäni toiminta-avustukset ovat hyvin sementoitu -- yleisesti ministeriö tekee aika vähän ihan taloudellista kulttuuripolitiikkaa, että palkittaisiin hyvästä työstä. Ne toiminta-avustukset ovat pysyneet aika samoilla tasoilla. Toki meillä on jatkuvasti hyvin aktiivista keskustelua ministeriöön päin, että pyritään varmistamaan, että se nykyinen avustustaso ainakin säilyy. Ja tietysti nyt nykyisessä tilanteessa niin paljon lobataan moneen suuntaan. (Råman, 2021)

Myös New Yorkin instituutin johtaja Gould näkee, että instituuttien toiminta-avustukset ovat kokoluokassaan kiinteitä sillä momentilla mikä ministeriön budjetissa on, eikä siihen ole merkittäviä vaikuttamisen mahdollisuuksia.

On varsin selkeää, että siellä on se yksi momentti, jolla on x-määrä rahaa, ja jos yksi instituutti kauheasti lobbaa oman rahoituksensa puolesta niin se on sitten joltain toiselta instituutilta pois. Se, miten ne on sen momentin sisällä jaettu instituuttikohtaisesti ne avustukset, niin ne noudattavat jotain vuosikymmeniä vanhaa logiikkaa. Ja sitä on instituuttiyhdistyksen tai instituutinjohtajan positiosta aika hankala lähteä vaikuttamaan. (Gould, 2021)

Hanasaari käy vuosittaisia neuvotteluja ministeriön kanssa muiden instituuttien tapaan avustuksestaan ja työstään. Kronman toteaa, että kokonaisrahoituksesta Hanasaaren valtioiden tuen osuus on 10-15 % välillä ja sen olevan näin pienempi kuin millään muulla instituutilla, kun taas toiminta on samaan aikaan varsin laajaa. ”Siinä mielessä olen aina kokenut, että se [tuki] voisi olla isompikin”.

Suomen Ranskan instituutin ja Suomen New Yorkin instituutin johtajat pitävät säätiörahoitusta merkittävimpänä yksityisen rahoituksen muotona instituuttinsa toimintakentässä. Rahastojen ja säätiöiden kanssa tehtävä yhteistyö nähdään strategisena toimenpiteenä, joka on samalla sekä suhdetoimintaa, lobbaamista mutta myös instituuttien aseman vahvistamista, dialogia ja vaikuttamista. Niin instituuttien johtajat kuin New Yorkin instituutin varainhankintajohtaja kuvaavat haastatteluissa, että henkilökohtainen kontakti säätiöiden edustajiin on arvokasta kontakteja luodessa. Haastatteluissa nousi ilmi, että New Yorkin ja Ranskan johtajat kokevat, että heillä on hyvät suorat kommunikaatioväylät suomalaisiin säätiöihin ja rahastoihin, mutta kehityskohteena on paikallisesti toimivat säätiöt. Raman toteaa, että hänellä on parhaillaan selvityksessä ranskalaisten ja pariisilaisten säätiöiden apuraha- ja rahoitusmahdollisuudet.

Gould kertoo, että instituutin paikallisen varainhankinnan ystäväohjelman (Patron Circles) lanseerauksen lykkääminen koronapandemian takia antoi mahdollisuuden esittäytyä paikallisille julkisille ja yksityisille säätiöille, muun muassa New Yorkin osavaltion taidetoimikunnalle, josta instituutille myönnettiin projektiavustus:

Se oli itseasiassa todella hyvä prosessi, koska sitten sen avustuksen myönnön yhteydessä sinne avautui hyvin aktiivinen keskusteluyhteys. Siellä on projektivastaava, joka meistä vastaa, ja sitten Jae [Cameron] kävi hänen kanssaan hyvin avoimia keskusteluja siitä, miten me adaptoimme projektisuunnitelmaa, kun korona edelleen jatkui. Saimme todella yksityiskohtaista palautetta hakemuksesta ja minkä takia se oli pärjännyt, ja mitkä olivat niitä asioita, joita he olivat sitten kriittisesti katsoneet. Yksi todella merkittävä asia mikä siinä keskustelussa oli noussut esiin, oli meidän varsin nimekäs advisory

board, se nähtiin tietynlaisena laadun takeena. (Gould, 2021)

Hanasaaren säätiörahoitus on pohjannut pitkälti ruotsinkielisiin ja suomenruotsalaisiin säätiöihin ja hankkeisiin, joihin kulttuurikeskuksella on perustehtävänsä ja ensisijaisen toimintakielensä takia luonteva yhteys. Kuitenkin, Kronman kommentoi kielen myös olevan tietyissä hakuyhteyksissä ongelmallinen suomenkielisiltä säätiöiltä haettaessa, vaikka muutosta on havaittavissa.

Suomenkieliset säätiöt eivät ole perinteisesti olleet erityisen kiinnostuneita rahoittamaan pohjoismaiden välistä yhteistyötä, mutta luulen, että asenne on muuttumassa -- ”. Luulen, että monen suomalaisen säätiön syntyhistoria liittyy hyvin pitkälle kotimaisten suomenkielisten identiteetin vahvistamiseen, ja siinä on ollut taustalla ei tänä päivänä enää niin relevantti näkemys siitä, että ruotsinkieliset säätiöt kantavat sen pohjoismaisen vastuun. Nehän sen mielellään tekee, mutta ne tekevät sen ainoastaan ruotsinkielisen väestön suhteen. (Kronman, 2021)

Kaikki johtajat kertoivat haastatteluissa kontaktien olevan kotimaisiin säätiöihin ja rahastoihin vahvat ja kuvasivat, miten säätiöiden edustajien kanssa käydään dialogia. Yhteydenotto lähtee yleensä henkilökohtaisesta kontaktista säätiön edustajaan: puhelusta, sähköpostista tai kasvotusten tapaamisesta. Kontakti ja hankkeen esittely etukäteen voi olla hyödyllinen myös ”turhan työn” välttämiseksi: säätiö tai rahasto voi antaa suoraa palautetta, että hanke ei sovellu heidän profiiliinsa (Råman 2021, Kaunisto 2021).

Gould toteaa jatkuvan dialogin, tiedonvaihdon ja aktiivisen yhteydenpidon olevan paras yhteistyömuoto säätiöiden kanssa, vaikka monissa tapauksissa ollaankin normaalin hakemusprosessin armoilla. Kuitenkin etenkin sellaisten tahojen kanssa joiden kanssa ollaan tehty pitkään yhteistyötä, on usein saanut kielteisenkin päätöksen jälkeen vielä palautetta, mitä ei normaalisti sitouduta antamaan. Gould kokee ongelmallisena mikäli hakuohjelman ehdot ohjaavat suunnittelutyötä.

Tällöin on uhkana, että instituutin strategiset tavoitteet jäävät jalkoihin (Gould, 2021).

Lahjoitustoiminnasta Hanasaassa mainitaan erilaiset taidelahjoitukset kulttuurikeskuksen taidekokoelmaan (Kronman, 2021), mutta systemaattista lahjoitusohjelmaa tai mesenaattitoimintaa ei Hanasaarella ole. Pariisin instituutilla on ollut joitakin vuosikymmeniä sitten pienimuotoinen jäsenkerho Les Amis de l'Institut, jonka jäsenmaksu oli hyvin nimellinen, muutamia kymmeniä euroja vuodessa (Kaunisto, 2021b). Kaunisto kertoo, että vuonna 2015 suunnitteilla oli uusi, suurlahjoitukseen perustuva lahjoittajien jäsenkerho, jonka konseptointia aloitettiin ajatuksella, että instituutikiinteistön peruskorjauksen yhteydessä sillä voitaisiin esimerkiksi rahoittaa instituutille oma terassi. Yhtenä ajatuksena varainhankintakampanjaksi oli, että lahjoittajat olisivat voineet saada itselleen tai yritykselleen oman nimikkoterassipöydän tai -tuolin. Aloite kariutui resurssipulaan, sillä valmistelussa oli tuolloin samaan aikaan suurhanke Mobile Home 2017. Myös verotukselliset seikat olisivat luultavasti aiheuttaneet haasteita, sillä instituutilla ei ollut sellaista laillista statusta, jossa lahjoittajat olisivat saaneet verotuksellista hyötyä lahjoituksesta (Kaunisto, 2021b).

5.3 Instituuttien varainhankintaosaaminen ja sen kehittäminen

Varainhankintaosaaminen johtajan ammattiprofilissa

Varainhankintaosaaminen nähtiin tärkeänä osaamisena instituuttien johtajien omassa profilissa mutta myös henkilökunnan osaamisessa. Haastateltujen kanssa käytiin myös läpi hallituksen suhdetta varainhankintaan, mahdollisia ulkopuolisten varainhankintakonsulttien hyödyntämistä sekä kehityskohteita instituuttien henkilökunnan osaamisessa. Kaikilla haastatelluilla johtajilla oli vahvaa aiempaa johtajakokemusta sekä näyttöjä kulttuurialan varainhankinnasta, yhteistyökumppanuuksista tai liiketoiminnasta. Näitä profiileja ja osaamisaloja pidettiin nykyisissä johtajarekrytoinneissa merkittävänä, ja Gouldin ja Kauniston haastatteluissa niitä arvioitiin mahdollisina rekrytointiperusteina. Kaikki johtajat mainitsivat talouden turvaamisen ja varainhankinnan johtajan avaintehtävänä. Suomen New Yorkin instituutti on tutkituista instituuteista ainoa, jolla on erillinen

henkilö varainhankkijana, tosin osa-aikaisena.

Organisaation aiempi osaaminen ja hallituksen rooli

Suomen New Yorkin instituutin johtajan mukaan hänen kautensa alussa instituutissa ei juurikaan löytynyt varainhankintaosaamista. Vaikka suomalaisella hallituksella oli tahtotilaa, ei sillä ollut välttämättä näkemystä varainhankinnan strategisesta kehittämisestä (Gould, 2021). Suomen New Yorkin instituutin hallituksen jäsenpohja muodostuu ensisijaisesti muotoiluun ja visuaalisiin taiteisiin keskittyneistä, perustajajärjestöjen ammattiedustajista. Sen takia viimeisimmissä hallituksen jäsenrekrytoinneissa mukaan ollaan haluttu varainhankinnan ja organisaation kehittämisen ammattilaisia täydentämään hallituksen osaamista. Yhdysvalloissa varainhankintakulttuurissa tyypillistä on, että organisaation hallituksella on vahva rooli varainhankinnassa. Suurimmissa organisaatioissa hallituksen jäsenille kuuluu myös usein henkilökohtainen lahjoitusvastuu. New Yorkin instituutin advisory board ollaankin perustettu ”vahvistamaan instituutin visiota ja tavoittamaan uusia yleisöjä. Advisory board tarjoaa strategista tukea instituutille, auttaa laajentamaan ohjelmiston kattavuutta, tavoittamaan paikallisia ja kansainvälisiä yhteisöjä ja lisäämään residenssitaitelijoiden-, muotoilijoiden ja arkkitehtien mahdollisuuksia” (FCINY, 2020).

Gould mainitseekin esimerkkinä ensimmäisen hakukierroksen New York Staten Arts Councililta, jossa instituutin nimekäs advisory board nähtiin eräänlaisena laadun takeena. Strategisesti paikallisen advisory boardin perustaminen näyttäytyykin onnistuneena valintana, sillä siinä on huomioitu instituutin toimintaympäristö ja sen vaatimukset, ja tästä onnistumisesta ollaan myös saatu välitöntä palautetta uudelta rahoittajalta.

Hanasaassa pääasiallisessa vastuussa rahoituksen turvaamisessa on toimitusjohtaja, ja Kronman kertoo varainhankinnan olleen lähes koko uransa ajan hänen työtään. Hanasaassa hankerahoitusta hakee myös jokainen ohjelmavastaava, eikä varainhankintaa ole keskitetty pelkästään johdolle:

Meillä ei ole virkamiehiä, vaan täytyy olla vähän yrittäjähänkeä. Sehän on hyvin paljon asenteesta kiinni, se millä tavalla lähdet työstämään sitä hanketta. Täytyy sanoa, että kun me rekrytoidaan, niin tämä on kyllä yksi sellainen kriteeri, joka mulla on aina mielessä. Että jos asenne on se, että tullaan katettuun pöytään ja se on jonkun muun tehtävä huolehtia siitä, että tähän projektiin on rahoitusta, niin silloin ei ole sopiva henkilö tulla Hanasaareen töihin. (Kronman, 2021)

Ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen

Myös ulkopuolista osaamista ollaan käytetty erilaisissa yhteyksissä instituutissa, vaikka sen ei voida nähdä olevan systemaattista ja toistuvaa. New Yorkissa ulkopuolisen konsultoinnin tarve nähtiin tarpeellisena, ja instituutti tilasikin osana prosessia ulkopuoliselta konsultilta strategiapalveluita sekä varainhankinta- ja markkinointisuunnitelman tulevaan ystäväohjelman lanseerausta varten (sähköposti Gould 14.5.2021). Tällöin suunnitelmaa käytettiin tulevassa ohjelman lanseerauksessa soveltuvin osin, sillä instituutti halusi adaptoida suunnitelmaa toimimaan paremmin omassa toimintaympäristössään ja -kulttuurissaan.

Suomen Ranskan instituutissa varainhankinnan konsultointia on käytetty muun muassa 2015, jolloin valmisteltiin instituutin itsenäisyyden juhluvuoden suurhanketta Mobile Home 2017. Tällöin rahoitushakemusprosessissa käytettiin konsulttina instituutin hallituksen silloista jäsentä, jonka vastuulla oli hankkeiden varainhankinta (Kaunisto, 2021). Kauniston mukaan kokeilu ulkopuolisen varainhankkijan käytöstä oli positiivinen, eikä hän ollut aiemmin urallaan hyödyntänyt ulkopuolisen varainhankinnan keinoja. ”Ne usein kariutuu resursseihin, että ei satsata siihen, koska se ei ole mitään halpaa hommaa”.

5.4 Instituuttien varainhankinnan strateginen rooli

Jokainen haastateltava nosti esiin strategian ja strategisen suunnittelun merkitystä varainhankinnassa. Kysymystä myös pidettiin tärkeänä ja hyvänä.

Semmoinen kipukohta ylittää kulttuurialan varainhankinnassa on, että se on ollut aivan liian vähän strategista ja sitä on ollut liian vähän kulttuuripuolella. (Kaunisto, 2021)

Suomen Ranskan instituutissa uuden strategian työstäminen on alkanut viime vuonna. Strategiatyötä tehdään kollektiivisesti, eli siihen liittyy keskeisesti säätiön hallitus, oma henkilökunta ja mukana on käytetty erilaisia sidosryhmähaastatteluita. Instituutin tulevassa strategiassa määritellään toimintaympäristö, missio, visio, arvot, sidosryhmät, toimintaresurssit ja strategiakauden muut painopisteet.

Meidän tapauksessa määritetään strategiassa myös tilojen käyttö, kun meidän toiminta on niin vahvasti tilaan sidottu. Eli kun kysyt että onko talous jotenkin strategiaan tulossa, niin kyllä ehdottomasti, se on tietysti yksi keskeinen osuus koko toiminnassa. (Råman, 2021)

Råman näkee rahoituksen ja varainhankinnan suunnittelun olennaisena osana koko toiminnan ohjaamista. Strategiassa ei olla tällä hetkellä määritetty minkälainen taloudellinen tavoitetaso on, mutta parhaillaan mietitään, miten strategiaan sanallistetaan ja todennetaan, että instituutin rahoituspohjaa halutaan laajentaa ja modernisoida vastaamaan tulevia julkisen talouden haasteita. Tulevaisuudessa on tärkeää määritellä myös kaikki ne taloudelliset tulokset, joita toiminnalla tavoitellaan.

Strateginen varainhankinta lävistää ehdottomasti ihan koko toiminnan, koska kyllähän kaikki se miten se toiminta ylittää on organisoitu, mitkä ne rakenteet ja tavoitteet ovat.” (Råman, 2021)

Hanasaassa strategiaprosessi on jatkuva: ”Me ollaan päätetty, että siihen palataan kerran vuodessa ja tsekataan että onko se ajan tasalla ja voimassa”. Hanasaaren strategian luomiseen osallistuu perinteisesti henkilöstö, sidosryhmät, hallitus ja

päämies [Suomalais-ruotsalainen rahasto]. Hanasaassa on tehty myös aiemmin strategiayösty, jossa mukana on ollut ulkopuolinen konsultti tekemässä strategiaa. Viimeisemmän strategiayöstyön aikana strategia tehtiin kuitenkin ilman ulkopuolista: ”Meillä oli pari sisäistä workshopia kyllä, mutta ei konsulttivetoista prosessia. Siinä on aina puolensa ja puolensa, että se on välillä hyvä vetää itse”.

Kronman kertoo, että strategiadokumentissa ei ole erillisesti kirjattuna varainhankintasuunnitelmaa, mutta varainhankinta on asia jota Hanasaaren johtoryhmä pohtii säännöllisesti. Hän myös toteaa kirjallisen varainhankintasuunnitelman olevan ideana hyvä keino jäməköittää sitä työtä. Kronman näkee strategisen varainhankinnan olevan toimintaa, joka auttaa toteuttamaan perustehtävää ja vie sitä eteenpäin. Lisäksi hän tuo esiin esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön toiminta-avustuksen strategisen merkityksen:

Se [OKM:n toiminta-avustus] on pieni, mutta se on strateginen. -- Kyllähän tämän tyypisessä toiminnassa strateginen varainhankinta on aina se, jolla infraa voidaan rahoittaa. Sitähän me pystytään OKM:n rahoituksella tekemään, eli esimerkiksi maksamaan työntekijöiden palkat. Ei me saada ketään ulkopuolista rahoittamaan sellaista, kyllä se tulee suoraan OKM-rahoituksesta. (Kronman, 2021)

Hanasaaren strategiassa (Hanasaari, 2021c) perustehtävän onnistumista arvioidaan muun muassa kun ”toimintamme on luonut pitkän aikavälin hyötyä ja useita uusia verkostoja yksilöiden ja organisaatioiden välillä; kun verkostojen osapuolet ottavat seuraavan askeleen yhteistyössä; kun kokonaisuuden vaikutus on suurempi kuin sen yksittäisten osien”.

Yllä mainitut Hanasaaren strategiassa määritellyt menestyksen mittarit antavatkin hyvän yleiskuvan siitä, miten instituuttien toiminnan ytimessä ei ole välitön hyöty organisaatioille, vaan pikemminkin asema toimikentän mediaattorina ja mahdollistajana. Varainhankinta ja sen myötä saavutetut resurssit tukevat tätä toimintaa. Samaa viestiä kertoo myös New Yorkin instituutin Kaarina Gouldin ajatus varainhankinnan kehittämisen tavoitteesta:

Iso tavoite ei ole ollut saada lisää rahaa, vaan se on ollut juurruttaa instituuttia paremmin toimintaympäristöön ja se tapahtuu myös rahoituksen kautta. Se on ehkä sellainen isompi tavoite, mikä sitten näkyy siinä varainhankinta- ja sidosryhmätyössä, erilaisten tukilinjojen rakentamisessa. (Gould, 2021)

New Yorkin instituutin viimeisin strategiaprosessin tehtiin syksyllä 2020. Sitä Gouldin tiedon mukaan hänen kautensa alussa tehty strategiaprosessi oli ”ensimmäinen Suomen New Yorkin instituutin historian strategiaprosessi, josta tuotettiin jonkinlainen kirjallinen dokumentti”. Myös New Yorkissa on osallistutettu strategiatyöskentelyyn hallituksen lisäksi henkilökunta. Gould kertoo, että kun strategia tuotettiin ensimmäistä kertaa hänen kaudellaan, niin työstössä käytettiin ulkopuolista asiantuntijaa. Asiantuntija fasilitoi keskustelua hallituksen ja johtajan kanssa, ja Gould fasilitoi saman tyyppiset keskustelut henkilökunnan kanssa. Korona-aikana pidetyssä strategiatyöstössä verkkotapaaminen mahdollisti henkilökunnan ja hallituksen tuomisen yhteen eri mantereilta samaan keskusteluun.

”Ehkä nyt sitten tämmöinen koronan tuoma onni onnettomuudessa asialle oli, että me tehtiin nämä työpajat yhdessä henkilökunnan ja hallituksen kanssa verkossa niin, että niissä oli ulkopuolinen fasilitaattori”. Advisory boardia, sidosryhmiä tai residenssialumneja ei osallistettu mukaan tällä kertaa systemaattisesti strategiatyöstöön, mutta Gould kertoo, että mukaan otettiin näkökulmia yhteistyökumppaniryhmien kanssa käydyistä keskusteluista.

Suomen New Yorkin instituutin varainhankintapäällikkö Jae Cameron näkee organisaation strategian välttämättömänä osana varainhankintaa:

Ajattelen, että en voi tehdä mitään ilman strategiaa. Muuten olisin vain tekemässä varainhankintaa, koska instituutti on olemassa ilman kasvusuunnitelmaa tai tavoitteita. -- Ennen kuin teen mitään

varainhankintaa, ennen kuin identifioin mitään säätiötä, ennen kuin teen mitään lahjoittajakultivointityötä, ajattelen aina mihin raha käytettäisiin ja mitä me haluamme. Kysyn jokaiselta tiimin jäseneltä toiveita ja tavoitteita. Että jos sinulla olisi rahaa, mitä tekisit jos sinulla olisi rahoitus tehdä se mahdolliseksi? (Cameron, 2021)

Cameron esittää monta eri näkökulmaa kysyttäessä mitä strategisen varainhankinta on. Cameron kuvaa miten strateginen varainhankinta voidaan nähdä varainhankkijoiden keskuudessa hyvin selkeänä SWOT-analyysinä, hyvin selkeänä suunnitelmana ja vahvasti eriteltynä rahoituspohjana (jossa on eritelty rahoittajat, ohjelmarahoitus ja muu rahoitus). Myös, hän mainitsee näkökulman, jossa strategisen varainhankinnan voi nähdä laajempaan ajatteluna, jossa jokainen työntekijä on mukana prosessia – tällöin jokaista osaa organisaation toiminnassa ajatellaan varainhankinnan kannalta. ”Jos vaikka hallinto järjestää tapahtuman, heiltä kysytään ”miltä se näyttää lahjoittajien kannalta, miltä se näyttää säätiöihmisille, miten me tunnustamme heitä. Joten osa siitä on todella katsoa sen kultivaatioaikajan läpi ja varmistaa että kaikki ovat mukana.” Hänen oma kuvauksensa strategisesta varainhankinnasta pohjaa instituutin perustehtävään:


Mielestäni strateginen varainhankinta on sen ajattelemista, miten olemme eniten linjassa mission ja vision kanssa. Miten Suomen kulttuuri-instituutti voi loistaa, ja miten voimme tarkastella mitä nyt tarjoamme ja löytää keinoja tukea sitä työtä ja löytää juuri sen parhaimman keinon, versus kaiken maailman keinojen, käyttämisen. (Cameron, 2021)

Samoilla linjoilla on myös Gould:

Ajattelen strategisen varainhankinnan niin, että varainhankintaa suunnitellaan niin, että se on mahdollistava elementti eikä toisinpäin, että rahoituspohja lähtisi ohjaamaan toimintaa. -- Iso tavoite varainhankinnan paikallistamisessa ei ole ollut saada lisää rahaa vaan

juurruttaa instituuttia paremmin toimintaympäristöön.”. -- Se että juurtuminen tapahtuu myös rahoituksen kautta, on isompi tavoite mikä näkyy varainhankinta- ja sidosryhmätyössä. (Gould, 2021)

5.5. Suomen New Yorkin instituutin ystävöohjelma ja varainhankinnan paikallistaminen



Become a Patron with the Finnish Cultural Institute in New York

Patrons sustain the mission of the Finnish Cultural Institute in New York while connecting with a vital network of supporters invested in cross-cultural dialogue through contemporary art, design, and architecture.

[BECOME A PATRON](#)

Members of our KOSKI, AHTI, AALTO, and SAARI circles receive access to Patron events, exclusive studio visits with Artists-in-Residence, advance FCINY publications, gallery tours, unique travel opportunities, commissioned works from designers and Artists-in-Residence, and more.

Kuva: Suomen New Yorkin instituutin Patron Circles –verkkosivu (julkaisematon), kuvankaappaus 20.6.2021.

Suomen New Yorkin instituutin ystävöohjelma (Patron Circles) on poikkeuksellinen varainhankintainstrumentti suomalaisten kulttuuri-instituuttien keskuudessa, minkä takia näen case-esittelyn tärkeänä osana tukimustani. Lisäksi Suomen New Yorkin instituutti on ainoa Yhdysvalloissa toimiva Suomen kulttuuri-instituutti, joten sen toimintaympäristöön vaikuttaa vahvasti toimintaympäristön yksityisen lahjoittamisen kulttuuri. Ystävöohjelma on syntynyt instituutin strategisesta tarpeesta vahvistaa varainhankintaa paikallisessa kontekstissa. New Yorkin instituutin strategiassa on todettu perusrahoituksen niukkuuden aiheuttavan paineita toimintaedellytyksille. Tarve ystävöohjelmalle on noussut halusta

integroida instituuttia entistä vahvemmin paikallisesti ja vakiinnuttaa sen asemaa New Yorkissa. Gould kertoo, että aloittaessaan New Yorkin instituutin johtajana vuonna 2016, hän aloitti jo silloin projektin suunnittelun, jonka tavoitteena oli paikallistaa instituutin varainhankintaa Yhdysvalloissa.

FCINY:n Patron Circles koostuu neljästä eri vuosilahjoittajakategoriasta (Koski, Ahti, Aalto, Saari, jossa lahjoitussummat vaihtelevat 750 ja 5000 dollarin välillä. Ohjelmassa on vaihtoehdot yksityis-, duo ja yritysjäsenyyteen. Etuihin eri kategorioissa kuuluu muun muassa ennakkovarauksen etuja, tapahtumakutsuja, taiteilijatapaamisia, vieraspasseja tapahtumiin. Lisäksi ylimmän tason ringeissä lahjoittajilla on mahdollisuus instituutin residenssitaiteilijan teoksen hankkimiseen sekä pääsyn vuosittaiselle lahjoittajamatkalle, alun perin suunnitellusti Helsinki Biennaaliin kesällä 2020. Instituutin ystävät pitävät yllä Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutin missiota ollen samalla yhteydessä elintärkeään tukijoiden verkostoon monikulttuurisessa dialogissa nykytaiteen, designin ja arkkitehtuurin kanssa (FCINY, 2021c).

Gould ja Cameron kertovat, että lanseerauksen piti tapahtua maaliskuussa 2020 ja kutsut tapahtumaan oli jo lähetetty, mutta koronapandemian alkaminen maaliskuun puolivälissä pakotti instituutin laittamaan hankkeen ”pöytälaatikkoon” odottamaan uutta lanseerausta. Samaan aikaan varainhankintajohtaja Cameronin resursseja allokoitiin ystävöohjelmasta toisaalle, keskittymään pandemian aikana organisaation varainhankintapohjan paikallisen vahvistamiseen New Yorkissa: esittäytymiseen, yksityisten säätiöiden kontaktointiin, hakemuksiin, ja muuhun paikalliseen varainhankintaan liittyvään pohjatyöhön (Cameron, 2021).

Cameron näkee instituutin varainhankinnan vahvuuksina instituutin 30-vuotisen historian ja sen ”uskomattoman vaikuttavuuden” ja sen historian aikana kertyneet sadattuhannet katsojat installaatioille ja näyttelyille. Mahdollisuutena hän näkee myös vasta aletun, paikallisen varainhankinnan, sillä tämä on historian ensimmäinen kerta, kun instituutti tekee paikallista varainhankintaa New Yorkissa.

Samalla tämä voi olla myös heikkous: koska emme ole hakeneet rahoitusta kolmeenkymmeneen vuoteen, jotkut säätiöt ovat kysyneet: ette ole hakeneet rahoitusta 30 vuoden toimintahistorian aikana, miksi haette nyt? Kun ette ole kysyneet aiemmin?” (Cameron, 2021)

Cameron kertoo joidenkin yksityisten säätiöiden saattavan olla joskus ”huolissaan”, jos valtaosa rahoituksesta tulee vain yhdestä rahoituslähteestä, koska he eivät halua, että jos tämä nimenomainen rahoittaja lähtee jää hanke toteutumatta heidänkin rahoituksen osalta. Muuten hän ei näe yhdysvaltalaisessa kontekstissa ongelmaa siinä, että suomalainen valtionrahoitusta saava organisaatio hakee paikallista julkista tai yksityistä tukea. ”Tärkeintä on, että olemme täällä rekisteröitynyt, voittoa tavoittelematon kulttuuriorganisaatio”. Ystävötoiminnassa ja yksityisissä lahjoituksissa on myös etu rahoituksen kohdistamisen ja käyttötarkoituksen suhteen lahjoituksen vastaanottajan kannalta.

Uskon siihen, että kaikkien yksittäiset lahjoitukset pitäisi kohdistaa yleiseen toimintaan, sillä kun haemme projektirahoitusta säätiöiltä, he eivät usein pidä yleisen toiminnan rahoittamisesta. He haluavat nähdä spesifin projektin, jota he rahoittavat ja joka linkittyy heidän nimeensä. On todella hankalaa rahoittaa henkilökuntaa, on todella hankalaa rahoittaa vuokraa, ja nämä ovat elementtejä, joiden täytyy olla paikallaan, jotta mitään saadaan tapahtumaan. Se on vähän sokea piste amerikkalaisessa varainhankinnassa, jossa tunnistetaan nämä hallinnolliset kustannukset mutta niitä ei haluta rahoittaa. -- Yksityinen rahoitus on hieman joustavampaa, raha menee sinne missä sitä eniten tarvitaan. (Cameron, 2021)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada kuvaus siitä, mikä strateginen rooli varainhankinnalla on kulttuuri-instituuttien rahoituksessa, mitkä ovat instituuttien tulonmuodostuksen luokat eri kategorioissa ja miten instituutin strategia linkittyy varainhankinnan muotoihin ja toimenpiteisiin. Tässä luvussa täydennän tulokappaleessa aloitettua keskustelua ja esittelen tutkimuksen johtopäätökset.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kulttuuri-instituuttien motiivi ei ole tehdä ”varainhankintaa varainhankinnan vuoksi”, vaan löytää paras mahdollinen kombinaatio tulonmuodostuksen pohjaksi hakemalla ja yhdistelemällä tarkoituksenmukaisesti niin julkista tukea, yksityistä rahoitusta, kuin erilaisten yhteistyökumppanuuksien taloudellisia sekä synergisiä hyötyjä. Instituuttien perustehtävän toteuttaminen on kaiken toiminnan ja strategiatyön lähtökohta, ja varainhankinta eri muodoissaan tukee perustehtävän mahdollistamista. Varainhankintamuotojen monipuolistaminen nähtiin hyvin ajankohtaisena tutkittavien instituuttien keskuudessa. Tutkittavista instituuteista Suomen New Yorkin instituutti oli käynyt juuri läpi varainhankinnan strategisen kehittämisprosessin. Tämän myötä instituutti on lanseeraamassa lähitulevaisuudessa ystäväohjelmaansa Yhdysvalloissa koronapandemian niin salliessa. Haasteiksi nähtiin instituuttien lähtökohtaisesti vähäiset toimintaresurssit, pieni henkilökunta sekä epävarma, harkinnanvarainen julkinen tuki, johon kohdistuu akuutisti suuret leikkaukset. Julkisen tuen roolia instituuttien budjeteissa pidetään merkittävänä, koska sillä katetaan instituuttien toiminnan henkilökunta sekä perustoiminta: kuluja, jota ei ole strategista kattaa yksityisellä rahoituksella.

Loppuluvuissa esittelen tutkimukseni johtopäätöksiä sekä kehittämissuhteita. Ensimmäiseksi käsittelemme instituuttien toimintaympäristön tuntemusta suhteessa varainhankintaan. Toiseksi nostan esiin instituuttien varainhankinnan menestys- ja epäonnistumistekijöistä Varbanovan mallia soveltaen: organisaation ja sen henkilökunnan kokemuksen merkitystä varainhankinnassa,

varainhankintametodien tehokkuuden merkitystä sekä organisaation suosion ja näkyvyyden merkitystä. Kolmannessa kappaleessa esittelen muita havaintoja ja kehityskohteita instituuttien varainhankintaan liittyen, joita tutkimusprosessin aikana syntyi.

6.1 Toimintaympäristön tuntemus

Varainhankinnan toimintaympäristöjen tuntemus on instituuteilla laaja, sillä niiden yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja rahoittajat ovat niin Suomessa kuin kohdemaissa. Haastattelut osoittivat, että instituuteilla on erinomaiset verkostot sekä tietotaitoa toimia näissä ympäristössä. Varainhankinnan vahvuudeksi tutkittavilla instituuteilla nousi erityisesti suomalaisen säätiökentän ja sen tuntemus sekä monipuoliset yhteistyömuodot. Kansainvälisen ja kohdemaan rahoituksen osalta integroituminen nousi kehityskohteeksi. Sen eteen ollaan kuitenkin alettu tehdä viime vuosina yhä enemmän työtä, mistä Suomen New Yorkin varainhankinnan kehittämisprosessi ja ystävöihjelma on hyvä esimerkki.

Tärkeä osa-alue varainhankintatyöskentelyssä on henkilökohtainen, pitkäjänteinen suhdetoiminta rahoittajien ja organisaation välillä. Instituuttien toimintaympäristössä määräaikaiset johtajakaudet saattavat vaikuttaa tavoitteiden läpivientiin ja johtaa keskeneräisyyteen ja pirstaloitumiseen. Suurimmassa osassa instituutteja kolmevuotisia johtajakausia voi olla enimmillään kaksi. Erityisesti kohdemaan toimintaympäristössä on huomioitava, että rahoittajakontaktit ja sidosryhmät on sitoutettu hyvin organisaatioon, eivätkä he ole pelkästään yksittäisen johtajan tai varainhankintapäällikön henkilökohtaisia kontakteja. Toisaalta, henkilövaihdoissa on myös etuna, että uudet johtajat ja työntekijät voivat tuoda mukanaan uusia sidosryhmiä ja jopa rahoittajia henkilövaihdoisien myötä. Mikäli instituutissa on olemassa olevia, toimivia varainhankintamenetelmiä ja hiljaista tietoa varainhankintaan liittyen, on tärkeää, että organisaation saavuttama tietotaito ei katoa kokonaan johtaja- ja henkilöstövaihdoisten myötä.

Kulttuuri-instituuttien varainhankinnan ja rahoituksen paikallistamista toimintaympäristöön voidaan myös kehittää benchmarkingin keinoin: miten muut kulttuuri-instituutit, -säätiöt tai kulttuurialan toimijat ovat tehneet varainhankintaa

mielenkiintoisesti ja menestyksekkäästi toiminta-alueella, ja voitaisiinko niitä keinoja hyödyntää omassa toiminnassa. Strategisen prosessin toimintaympäristöanalyysissä lähtökohtana on muiden toimijoiden tarkastelu suhteessa omaan toimintaan ja omien vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyyn. Kuitenkin, mikäli varainhankinta kohdemaassa ei ole vielä vakiintunut osa instituutin toimintaa, antaa tämä sysäyksen siihen, mikä kaikki voisikaan olla mahdollista. Ympäröivän toimintakulttuurin vaikutus varainhankintaan on valtava: yhdysvaltalainen varainhankinnan traditio eroaa merkittävästi eurooppalaisesta kulttuurin valtionrahoituksen kulttuurista, joten varainhankinnan monipuolistamisen toimenpiteiden tulee olla luontevia kohdemaan kulttuurissa.

6.2 Menestystekijöitä ja haasteita varainhankinnan monipuolistamisessa

Hankkeet ja yhteistyökumppanuudet

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että instituuttien toiminnassa itse hankittu rahoitus keskittyi pitkälti hankkeisiin ja projekteihin, ja julkisella tuella katettiin perustoiminnan kuluja. Suomalaisten säätiöiden suuret myönnöt instituuteille kertovat siitä, että instituuttien työtä kansainvälisellä kentällä arvostetaan. Instituuteille säätiökumppanuuksista parhaimpia olivat monivuotisesti rahoitetut hankkeet, jolloin rahoituksen pitkälinjaisuus poisti epävarmuutta projektien toteutumiselta ja säästi henkilökunnan resursseja jokavuotisesta hakemisesta.

Tutkimuksessa korostui instituuttien yhteistyökumppanuuksien strateginen rooli. Yhteistyökumppanuuksilla saavutetaan vaikuttavuutta, synergiahyötyjä sekä syvempää integroitumista toimintakenttään. Instituuttien yhteistyökumppanuuksissa taloudellinen hyöty ei ole ensisijainen itseisarvo: niitä pidetään strategisina tekijöinä instituutin toimintaa suunniteltaessa ja ovat elinehto instituuttien toiminnan ylläpitämiselle, ohjaamiselle sekä perustehtävän toteuttamiselle. Vaikka niillä ei olisi suoranaista taloudellista, kirjanpitoon tuloutuvana hyötyä, ovat ne strateginen ja elimellinen osa kulttuuri-instituuttien toimintaa.

Resurssit ja osaaminen

Varainhankintamenetelmien tehokkuus liittyy myös olennaisesti resursointiin ja priorisointiin. Strategiseen varainhankintaan kuuluu tiiviisti resurssien – niin taloudellisten kuin henkilöstöresurssienkin – suunnittelu. Operatiivisen varainhankinnan johtaminen arjessa edellyttää suunnittelua ja ajan allokoitua, eikä sen tulisi olla kulttuuri-instituuttien toimintaympäristössä ylimääräinen tehtävä ”sen kaiken muun lisäksi”. Esimerkiksi erillinen varainhankintakampanja saattaa viedä paljon resursseja ja olla ”pois” hetkellisesti organisaation operatiivisten perustehtävien kuten hankkeiden tuottamisesta, mutta pitkällä tähtäimellä siitä saatava taloudellinen tai näkyvyshyöty voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

Tutkimissani instituuteissa varainhankintaosaamisen taso on hyvä, ja toimintatapoja oltiin halukkaita kehittämään entisestään. Osaamisprofiilina varainhankintaosaaminen korostui etenkin instituuttijohtajien kohdalla. Instituuttien toimintahistorian aikana johtajaprofiilit ovat saattaneet olla aiemmin hyvinkin erilaisia, jolloin osaamista ollaan painotettu esimerkiksi tietyn taiteenalan erikoistuntemuksessa.

Instituuttijohtajien tehtävänkuvassa ensisijaiseksi tehtäväksi nähtiin rahoituksen turvaaminen. Mikäli instituutilla ei ole aiempaa kokemusta varainhankinnasta tai strategiaa sille, on sparraus niin johtajille kuin muulle henkilökunnalle suositeltavaa. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry on järjestänyt varainhankintakoulutusta verkoston halukkaille vuonna 2017, mutta mikäli instituutti haluaa ammattimaistaa varainhankintaansa kohdemaassa, on sparraus tai varainhankinnan konsultointi järkevää tehdä kohdemaassa, jossa varainhankinnan toimintakenttä ja siihen liittyvät edellytykset tunnetaan paikallisessa kontekstissa.

Hallituksen strateginen rooli

Suomen New Yorkin instituutin aloite advisory boardin perustamiseksi saattaisi olla toimiva ratkaisu myös muilla instituuteilla. Samaa on ehdottanut myös Heinämaa varainhankintaselvityksessään instituuteille vuonna 2016:

Parhaat mahdollisuudet lahjoitusten saamiseen ovat asemamaassa, sillä rahoittajat ovat yleensä kiinnostuneista uuden kehittämisestä ja kumppanuuksista. Ammattimaista varainhankintaa käynnistävän instituutin kannattaisikin perustaa laaja, paikallisista toimijoista koottu advisory noard, joka sitoutuu auttamaan ja kehittämään toimintaa. (Heinämaa, 2016)

Mitä kokonaisvaltaisemmin instituuttisäätiön hallitus on mukana varainhankinnassa, antaa se instituutille laajemmat verkostot ja rahoitusmahdollisuudet, eikä varainhankintavastuu jää pelkästään instituutin johtajalle. Mikäli instituutilla ei jostain syystä ole mahdollisuutta erilliseen advisory boardiin, on instituuttisäätiön tärkeää huomioida uusia jäseniä kutsuttaessa balanssi taiteen asiantuntijoiden, kohdemaan asiantuntijoiden, yhteiskunnallisten vaikuttajien sekä varainhankinnan asiantuntijoiden välillä, jotta hallituksella on validia osaamista rahoituksen kehittämistä.

Kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseja tutkinut Maati Rehor toteaa pro gradu -tutkimuksessaan järjestöjen strategiaprosessiin vaadittavan ajan ja työn asettuvan ensisijaisesti toiminnanjohtajien vastuulle. Koska toiminnanjohtajat ovat kulttuurialan pienissä järjestöorganisaatioissa lähes aina mukana myös varsinaisessa toiminnan tuottamisessa, heillä on liian vähän aikaa johtamiseen ja kehitystyöhön (Rehor 2014, 4, 60). Rehorin tutkimuksessa nousi myös esiin, että hallitustyö järjestöissä perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä heillä välttämättä ole strategista osaamista. Sama saattaa resonoida myös kulttuuri-instituuttien toiminnassa. Tutkimushaastatteluissa havainnoin, että kaikissa tutkituissa instituuteissa strategiatyöstä on viime vuosina tehty perustavanlaatuisesti, mutta haastatteluissa nousi esiin lähimenneisyys, jossa strategiatyö ei ole ollut yhtä systemaattista. Voidaankin sanoa, että kulttuurialan strategiatyö ylipäätään on vielä verrattain nuorta.

Vaikuttavuus ja näkyvyys

Organisaation näkyvyys ja julkisuuskuva ovat merkittäviä tekijöitä strategisessa varainhankinnassa. Instituuttiverkoston keskusteluissa olen kuullut usein sanottavan, miten instituuttien tekemä työ ei näy tarpeeksi Suomessa mediassa. Instituuttien tuottamat, erityisesti maailmalla suosiota ja näkyvyyttä keräävät hankkeet kiinnostavat kotimaassa, ja ne voivat vaikuttaa positiivisesti instituuttien kykyyn tavoittaa niin julkisia kuin yksityisiäkin rahoittajia. Näkyvyys, vaikuttavuus ja julkisuuskuva Suomessa ovat kaikki merkityksellisiä seikkoja, sillä ulkomailla sijaitsevien kulttuuri-instituuttien rahoitus tulee pääasiallisesti opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Siksi instituuttien tekemän työn viestiminen ja lobbaaminen Suomeen ja Suomessa on erittäin tärkeää strategisesti.

Maaliskuussa 2021 Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry teki instituuttiverkoston puolesta kannanoton, jossa otettiin kantaa Erkki Liikasen johtaman opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmän ehdotukseen koskien nykyisen rahapelijärjestelmän tuottojen tulevaisuuden järjestelyä. Liikasen työryhmä on ehdottanut neljää eri vaihtoehtoa, joista instituuttiverkosto kannattaa yksimielisesti mallia, jossa rahapelitoiminnan tuotto siirretäisiin kokonaisuudessaan vuonna 2024 yleisiin budjettivaroihin (SKTI, 2021c). Perusteena on, että instituuttien harkinnanvaraisen avustuksen muuttuessa kehysrahoitukseksi ”se lisää avustuksen saajien työn ennustettavuutta ja helpottaa strategista suunnittelua”. Medianäkyvyyden lisäksi aktiivinen vuorovaikutus opetus- ja kulttuuriministeriöön kanssa sekä vahva ja suunnitelmallinen poliittinen vaikuttaminen verkostona on kriittistä tulevaisuuden julkisen rahoituksen varmistamiseksi.

Instituuttiverkoston historiassa on ollut vaihteita, joissa verkoston merkitystä ei ole nähty ja rahoitus on ollut uhattuna. Sanoisin, että instituuttien pitää verkostona mieltä todella huolellisesti yhteiskunnallista toimijuutta, ja ennen kaikkea sitä, että näyttäytytään vahvemmin verkostona, eikä yksittäisinä toimijoina. (Gould, 2021)

6.3 Lopuksi: Varainhankinnasta strategiseen varainhankintaan

Tutkimus osoitti, että kaikissa tutkituissa instituuteissa strategian merkitys varainhankinnassa tunnistettiin ensisijaisen tärkeäksi tekijäksi, ja kaikissa tutkituissa instituuteissa rahoituksen kehittäminen sekä monipuolistaminen ovat tiiviisti johtajien työn ytimessä. Yleistäen voisikin sanoa, että instituuttien rahoituspohjan tavoite ei ole ohjata toimintaa, vaan toiminnan strategisella ohjaamisella voidaan lisätä ja monipuolistaa rahoituspohjaa. Kaikille kulttuuri-instituuteille suosittelenkin kokonaisvaltaisen varainhankintasuunnitelman työstämistä, joka linkittyy luontevaksi osaksi organisaation strategiaa, perustehtävän toteuttamista sekä kaiken toiminnan eri osa-alueita.

6.4 Työn rajaukset ja jatkotutkimusehdotuksia

Aloittaessani tutkimusta lähtöolettamukseni oli, että työni teoreettinen viitekehys pohjaisi vahvemmin varainhankintakirjallisuuteen. Viitekehystä luodessani ja kirjallisuuskatsausta tehdessäni tutkimusongelma nivoutui kuitenkin luontevammin strategiseen johtamisen kirjallisuuteen, sen merkityksiin varainhankinnassa sekä instituuttien toimintaympäristön tarkasteluun. Tutkimusta tehdessäni koronapandemia vaikutti paljon tutkittujen instituuttien perustoimintaan, joten haastattelujen aikaan tilanne oli hyvin poikkeuksellinen instituuttien toimintakentässä: kohtaamisiin ja matkustamiseen perustuva ohjelma- ja sisältötoiminta on ollut suurilta osin jäissä ja tilat ovat olleet osin tai täysin suljettuina jo toista vuotta.

Haastattelin tutkimuksessa ainoastaan instituuttien johtajia sekä varainhankintahenkilökuntaa. Tutkimus olisi ollut kattavampi, mikäli olisin haastatellut esimerkiksi säätiöiden ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustajia. Myös lahjoittajien anonyymi haastattelu olisi ollut mahdollista, mikäli olisin halunnut laajentaa tutkimusaluetta lahjoittajien ja rahoittajien motiiveihin.

Mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi näkisin seurantatutkimuksen instituuttien rahoituspohjan muodostumisesta viiden tai 10 vuoden päästä, jolloin nähtävissä olisi mihin kulttuurin valtionrahoitus on rahapelitoiminnan muutoksien myötä muuttunut ja onko instituuttien rahoituspohjaa sen myötä monipuolistettu entisestään.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Allisson, M. & Kaye, J. (1997). *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook*. Support Center for Nonprofit Management. Wiley Nonprofit Series.

Andreasen A.R. & Kotler P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th Pearson Prentice Hall Education. USA: New Jersey.

Aldrich, E., Seiler, T., Tempel E.R. (2011). *Achieving excellence in fundraising*. 3.painos. John Wiley & Sons. USA: San Francisco.

Byrnes, W.J. (2009). *Management and the arts*. 4.painos. USA: Burlington.

Clerc, L. (2017). *Place de Finlande. Suomen Pariisin-suurlähetystön historia*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.

David, F.R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 1.painos. FT Prentice Hall. USA: New Jersey.

Dragojević, S. & Šešić, M.Š. (2005). *Arts management in turbulent times. Adaptable quality management – navigating the arts through the winds of Change*. European Cultural Foundation Boekmanstudies. Alankomaat: Amsterdam.

Hillman Chartrand H. & McCaughey C. (1989). *Who's to pay for the arts?: The international search for models of support*. American Council for the Arts. USA: N.Y.C.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Neljäs painos. Yliopistopaino. Suomi: Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Suomi: Helsinki.

Joyaux, S. (2011): *Strategic fund development: Building profitable relationships that last*. 3.painos. John Wiley & Sons. USA: Hoboken, New Jersey.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ajan haasteisiin?* Otava. Suomi: Helsinki.

Moody, M.P & Payton R. L. (2008). *Understanding Philanthropy: Its meaning and mission*. Indiana University Press. USA: Bloomington, Indiana.

Ostrower, F. (1995). *Why the wealthy give – the culture of elite philanthropy*. Princeton University Press. USA: Princeton, New Jersey.

Polivy, D.K. (2013). *Donor cultivation an the donor lifecycle map: a new framework for fundraising*. John Wiley & Sons. USA: Hoboken, New Jersey.

Varbanova, L. (2012). *Strategic Management in the arts*. Routledge. USA: New York.

Artikkelit, pro gradut ja muut julkaisut

Clerc, L. (2018). *Suomen kulttuuri-instituutin perustaminen Pariisiin esimerkkinä suomalaisen kulttuuridiplomatian piirteistä 1979-1991*. Ennen ja nyt. Vol. 18 Nro 3.: Monipuolista Suomi-kuvaa eilen ja tänään.

Delhom, C. (2019). *The art of partnerships in the festival field*. Pro gradu. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Taidehallinnon koulutusohjelma.

Heinämaa, R. (2016). *Kansainväliset rahoitusinstrumentit instituuttien käyttöön. Selvitys kansainvälisen rahoituksen tarjoamista mahdollisuuksista ja haasteista Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteille*. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:.

Jakonen O., Kurlin Niiniaho A., Oksanen-Särelä K. & Sokka S. (2021a, 22.1.). *Mahdollisesti kulttuuria? Valtion kulttuurirahoitus Suomessa vuonna 2019*. Cuporen työpapereita 13. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore.

Jakonen O., Kurlin Niiniaho A., Oksanen-Särelä K. & Sokka S. (2021b, 11.5.). *Rahapelitoiminnan tuotot kulttuurille vuonna 2019. Määrä ja kohdennukset*. Cuporen työpapereita 14. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore.

Jokivuolle, F. (2019). *Fundraising in Finnish arts and culture organizations – How is it done and what challenges and development points are there?* Pro gradu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kangas, A., Mangset P., Skot-Hansen, D. & Vestheim G. (2008). *Nordic Cultural Policy*. International Journal of Cultural Policy. 14(1), 1-5.
DOI: 10.1080/10286630701856435

Lehmuskumpu H. (2013). *Attracting and maintaining funders after an internal crisis in an arts organization. Case: Dance Theater of Harlem*. Pro gradu. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Taidehallinnon koulutusohjelma.

Lewandowska, L. (2015). *From sponsorship to partnership in arts and business relations*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 45:1, 33-50,
DOI: 10.1080/10632921.2014.964818

Koivunen, H. (2002). *FinnAgora – Selvitys Suomen kulttuurin, tieteen, elinkeinoelämän, teknologian ja kansalaistoiminnan yhteistyöverkoston perustamisesta Unkariin*. Opetusministeriö.

Rautiainen, P. (2012). *Siirryimmekö todella harkinnanvaraisesta taiteen ja kulttuurin tuesta lakisääteiseen tukeen?* Hallinnon tutkimus 31(1), 5–18.

Rehor, M. (2014). *Sparraamalla parempaa? Tapaustutkimus sparrauksen*

vaikutuksesta kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin. Pro gradu. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Taidehallinnon koulutusohjelma.

Seitanidi, M.M & Ryan ,A. (2007). *A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships.* International Journal of Nonprofit and Voluntary Sectory Marketing. 12: 247-266. DOI: 10.1002/nvsm.306

Instituuttien dokumentit ja internet-lähteet

FCINY (2021a). Suomen New Yorkin instituutti. Toiminnan esittely. Viitattu 6.7.2021. <https://fciny.org/suomeksi>

FCINY (2021b). Suomen New Yorkin instituutti Strategia 2025. Viitattu 6.7.2021. <https://fciny.org/strategy-2125>

FCINY (2021c). Suomen New Yorkin instituutti. Patron Circles. Viitattu 6.7.2021. <https://fciny.org/patroncircles>

FCINY (2020). Suomen New Yorkin instituutti. Advisory Board. Uutinen 5.2.2020. Viitattu 6.7.2021. <https://fciny.org/news/advisory-board>

FCINY (2019). Patron Program Fundraising and Marketing Strategic Plan. 29.9.2019. Välitetty tekijälle 14.5.2021. Luottamuksellinen.

Hanasaari (2021a). Historia. Viitattu 5.2.2021. <https://www.hanaholmen.fi/kulttuurikeskus/hanasaari/historia/>

Hanasaari (2021b). Hanasaaren vaikuttavuusraportti 2020. https://www.hanaholmen.fi/wp-content/uploads/2021/04/Hanasaari_WEB_Vaikuttavuusraportti2020-200x260mm_final.pdf

Hanasaari (2021c). Hanasaaren strategia.

https://www.hanaholmen.fi/wp-content/uploads/2021/02/HANAHOLMEN-STRATEGIA_cmyk-fin_2021.pdf

Hanasaari (2020). Vaikuttavuusraportti 2019.

https://www.hanaholmen.fi/wp-content/uploads/2020/04/Hanasaari_Vaikuttavuusraportti2019_web.pdf

SKTI (2021a). Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry. Viitattu 31.1.2021.

www.instituutit.fi

SKTI (2021b). Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Kannanotto 24.3.2021. Miten rahapelituottojen väheneminen vaikuttaa Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toimintaan? Viitattu 4.7.2021.

<https://instituutit.fi/miten-rahapelituottojen-vaheneminen-vaikuttaa-suomen-kulttuuri-ja-tiedeinstituuttien-toimintaan/>

SKTI (2020). Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n talouden tunnusluvut 2019. Tekijän hallussa.

SKTI (2019). Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n talouden tunnusluvut 2018. Tekijän hallussa.

SRIS (2021a). Suomen Ranskan instituutti. Tietoa meistä. Viitattu 6.7.2021.

<https://www.institut-finlandais.fr/fi/tietoa-meista/>

SRIS (2021b). Suomen Ranskan instituutin toimintakertomus 2020.

SRIS (2017). Suomen Ranskan instituutin toimintakertomus 2016

Internet-lähteet

Alfred Kordelinin säätiö (2016, 9.5). Kordelinin suuret apurahat. Viitattu 19.5.2021.

<https://kordelin.fi/suuret-kulttuurihankkeet-apurahahaku-2017>

Ateneum (2021). Ateneumin ystävät. Viitattu 31.5.2021.

<https://ateneum.fi/ystavat/>

Clifton, S. (2011). The Donor Lifecycle Map. Viitattu 30.5.2021.

<https://101fundraising.org/2011/12/the-donor-lifecycle-map/>

Daubeuf, C., Smits, Y. & Kern., P. (2016). Research for Cult Committee, European Cultural Institutes Abroad. Viitattu 1.2.2021.

<[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/563418/IPOL_STU\(2016\)563418_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/563418/IPOL_STU(2016)563418_EN.pdf)>

Franssila, H. (2020). Raivostuttava rohkeus. Koneen säätiö, blogikirjoitus 7.2.2020.

Viitattu 19.5.2021. <https://koneensaatio.fi/raivostuttava-rohkeus/>

Grönlund, H., (2017). Research on giving in Finland. European Research Network on Philanthropy. Viitattu 30.5.2021. <https://ernop.eu/countries/finland-geu/>

Hirvi-Ijäs, M., Renko V., Lahtinen E. (2012) Yhteiset pelisäännöt. Säätiörahoituksen merkitys kulttuuri- ja sivistysjärjestöjen toiminnassa. Cuporen verkkojulkaisu 66. 2021. Viitattu 19.5.2021

https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2021/yhteiset_pelisaannotRaportti_Cupore_verkkoyulkaisu_66.pdf

Kartastenpää, T. (2021). Helsingin Sanomat. 14.4.2021. Viitattu 29.5.2021.

<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000007917343.html>,

Kuntien valtionosuusjärjestelmän kehittämistarpeiden esiselvitys, Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2019:18. Viitattu 2.6.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161420/VM_18_2019_Kuntien%20valtionosuusjarjestelman%20kehittamistarpeiden%20esiselvitys_Final.pdf

Levonen, T. (2000, 5.4.) Kulttuurilla saa fiksun leiman. *Taloussanomats*. Viitattu 6.2.2021. <<https://www.is.fi/taloussanomats/art-2000001321423.html>>

Luhtala, J., Manninen, M., Schulman S., (2013). Hanasaari – rakennushistoriaselvitys. Arkkitehtitoimisto Schulman. Viitattu 2.2.2021. https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/3170-2013_Schulman_Espoo_Hanasaari_RHS.pdf

MTV-uutiset (2019, 28.11). Yksityiset ihmiset testamenttaavat järjestölle valtavia summia – Suomen Kulttuurirahaston saama suurin lahjoitus on huimat 9 miljoonaa euroa! Viitattu 30.5.2021.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/yksityiset-ihmiset-testamenttaavat-jarjestoille-valtavia-summia-suomen-kulttuurirahaston-saama-suurin-lahjoitus-on-huimat-9-miljoonaa-euroa/7640940#gs.5482gq>

Nordisk Kulturkontakt (2021a). Tietoa tukiohjelmista. Kulttuuri- ja taideohjelma. Viitattu 3.7.2021.

<https://www.nordiskkulturkontakt.org/fi/tukiohjelmat/tietoa-tukiohjelmista/kulttuuri-ja-taideohjelma/>

Nordisk Kulturkontakt (2021b). Usein esitetyt kysymykset. Viitattu 6.7.2021.

<https://www.nordiskkulturkontakt.org/fi/tukiohjelmat/hakemuksesi/usein-esitetyt-kysymykset/>

Opetushallitus (2021). EDUFI-harjoittelu korkeakouluopiskelijoille ja vastavalmistuneille. Viitattu 6.7.2021. <https://www.oph.fi/fi/edufi-harjoittelu>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021a). Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävät ja tavoitteet. Viitattu 18.5.2021. <https://minedu.fi/tehtavat-ja-tavoitteet>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021b). Kansainvälinen yhteistyö ja kulttuurien välinen vuoropuhelu, Suomen kulttuuri-instituuttien toiminta. Viitattu 18.5.2021.

<https://minedu.fi/-/kansainvalinen-yhteistyö-ja-kulttuurien-valinen-vuoropuhelu-suomen-kulttuuri-instituuttien-toiminta>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021c.). Tiedote: Rahapelitoiminnan tuottoja kompensoidaan merkittävästi – päätökset uudesta mallista vuoden loppuun mennessä. Julkaistu 30.4.2021. Viitattu 5.6.2021. <https://minedu.fi/-/rahapelitoiminnan-tuottoja-kompensoidaan-merkittavasti-paatokset-uudesta-mallista-vuoden-loppuun-menessa>

Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025 (2017). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20. Viitattu 18.5.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen A. (2006). KVALIMOTV. Menetelmäopituksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.6.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sponsorointi ja Tapahtumat Ry (2021). Mitä sponsorointi on? Viitattu 29.5.2021. <https://spot.fi/yhdistys/#toiminta>

Suomen Japanin instituutin säätiön (1997). Säätiön säännöt. Viitattu 1.7.2021. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/cd/cd5ddd530eab2c92be68ebe7cbbfdc1f5a9a6cec.pdf>

Suomen Kansallisooppera- ja baletti. Bravo-asiakkuusklubi. Viitattu 30.5.2021. <https://oopperabaletti.fi/palvelut/bravo-asiakkuusklubi/>

Säätiöt ja rahastot ry. (2019). Puolella miljardilla tulevaisuutta joka vuosi. Tiedote 1.2.2019. Viitattu 19.5.2021. <https://www.slideshare.net/saatiopalvelu/>

Säätiöt ja rahastot ry. (2020). Säätiötuki lukuina. Viitattu 19.5.2021.

<https://saatiotrahastot.fi/saatiotuki-lukuina/>

Taiteen tiedotuskeskukset ja Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Luovan talouden ja kansainvälistymisen tukipilarit (2015). Viitattu 6.2.2021.

https://issuu.com/framefinland/docs/issuu_tietopaketti_tiedotuskeskukse

Urutsoimaan.fi (2021). Lahjoituskampanja. Viitattu 30.5.2021.

<https://urutsoimaan.fi/lahjoituskampanja/>

Suomen Kulttuurirahasto (2021a). Suomalaisen kulttuurin puolesta. Viitattu 19.5.2021. <https://skr.fi/tietoa-meista/suomalaisen-kulttuurin-puolesta>

Suomen Kulttuurirahasto (2021b). Testamentit ja lahjoitukset. Viitattu 30.5.2021.

<https://skr.fi/testamentit-ja-lahjoitukset>

Taidetestaajat (2019, 12.12). Tiedote. Taidetestaajat –hanke jatkuu myös lukuvuonna 2020-2021. Viitattu 19.5.2021.

<https://taidetestaajat.kuvat.fi/kuvat/Tiedotteet/Taidetestaajat12122019.pdf>

Valtioneuvosto (2018a). Suomi 100 –juhlavuoden raportti. Viitattu 20.5.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161081/Suomi100_-_juhlavuoden_raportti_2018_fi_web.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Valtioneuvosto (2018b). Suomi 100 –juhlavuoden raportti. Liite 8: Valtionavustukset. Viitattu 20.5.2021.

https://suomi100raportti.fi/wp-content/uploads/2018/09/suomi100raportti_liite8_valtionavustukset.pdf

Valtioneuvosto (2021). Marinin hallitus, strategiset kokonaisuudet. 3.7. Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi. Viitattu 18.5.2021.

<https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/osaamisen-sivistyksen-ja-innovaatioiden-suomi>

Valtiovarainministeriö (2019). Kuntien valtionosuusjärjestelmän kehittämistarpeiden esiselvitys. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2019:18.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161420>

Villa Lante (2021). Villa Lanten historia. Viitattu 5.2.2021.

<http://irfrome.org/villa-lante/>

Vestheim G. (2019): UNESCO Cultural Policies 1966-1972 – The Founding Years of New Cultural Policy, Nordik kulturpolitiskt tidsskrift, 01/2019 (22). Viitattu 16.5.2021.

<https://www.idunn.no/nkt/2019/01/unesco-cultural-policies-19661972-the-founding-years-of>

YLE (2021). Kansallisooppera sai lähes 300-vuotiaan viuluharvinaisuuden – yli puolen miljoonan euron huippusoinin hankittiin jättilahjoituksen turvin. Julkaistu 15.2.2021. Viitattu 30.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11790991>

Muu aineisto

Ekman T., Savunen L., (2016). SKTI:n kirje opetus- ja kulttuuriministerille instituuttisäätiöiden puolesta.

Koivula, R. (2021). Creative Europe: Funding for European cultural collaboration. Luento 27.11.2021. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. Luentomateriaali.

Oksanen, R. (2020). Fundraising and Sponsorship. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. Luento 26.10.2021. Luentomateriaali.

Simjanovska, V. (2019). Eco System – Why Cultural Policy? Models of Cultural Policy. Lecture in Cultural Policy / University of the Arts Helsinki. Luento 12.9.2019. Luentomateriaali.

Toledano, M. (2021). Henkilökohtaiset tiedonvaihdot Institut francais en Finlanden

kulttuurivastaavan kanssa 3.3.2021 sekä 29.6.2021.

Tekijän muistiinpanot: opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriasiainneuvoksen puheenvuorot instituuttipäivillä 2016 & 2017.

LIITTEET

Liite 1: Otteita haastattelukysymysten rungosta

JULKINEN TUKI (OKM / TOIMINTAMAA)

Onko instituutti saanut muuta julkista rahoitusta Suomesta toimintakautesi aikana toiminta-avustuksen lisäksi?

Koetko, että instituutti pystyy vaikuttamaan myönnettävään toiminta-avustukseen tai erityisavustusten suuruuteen?

Oletko johtajakautenasi ollut yhteydessä OKM:n keskustellaksesi toiminta-avustuksen tai erityisavustuksen suuruudesta?

Saako edustamasi instituutti julkista tukea toimintamaassaan (valtio/kaupunki)?

Jos saa, millä perustein?

YKSITYINEN RAHOITUS: SÄÄTIÖT

Kuvaile instituutin hankkeita johtajakautesi ajalta joihin on haettu erillis- tai lisärahoitusta säätiöiltä tai rahastoilta?

Kerro omin sanoin hakuprosessista suunnittelusta toteutukseen: miten instituutti hakee hanke- ja projektirahoitusta?

Onko instituutilla jäänyt toteutumatta suunnitteilla olleita projekteja, joille ei ole saatu lisärahoitusta säätiörahoitusta tai se ei ollut riittävällä tasolla?

Pidettiinkö säätiöihin yhteyttä tai esitelläänkö hankkeita säätiöille/rahastoille lähetettävien apurahahakemusten lisäksi?

Pyrittiinkö hakemuksia kohdistamaan säätiöiden kausittaisiin tai vuosittaisiin hakuteemoihin?

Kerro yhteishankkeista ja –hakemusprosessia muiden organisaatioiden kanssa toimintamaasta toimikautesi aikana?

YKSITYINEN RAHOITUS: YHTEISTYÖKUMPPANUUDET

Kerro instituutin johtajakautesi aikaisista yhteistyökumppanuuksista ja niiden muodosta

Asetettiin yhteistyökumppanuuksille taloudellisia tavoitteita?

Olivatko instituutin yhteistyökumppanit suomalaisia vai instituutin toiminta-alueelta?

Miten yhteistyökumppanuuksien onnistumista arvioitiin?

Kuvaile instituutin yhteistyökumppanuuksia, joista saatava taloudellinen hyöty on ns. in kind -rahoitusta?

POSITIONING / ENVIRONMENT / FUNDRAISING

How are the goals and objectives set for institutes fundraising activities, and how they are measured?

What are institutes strengths/weaknesses/opportunities/threats what it comes to private fundraising?

When thinking of fundraising in non-profit context in the US, are there advantages / disadvantages that the institute is a Finnish non-profit, government subsidized organization, with mostly Finnish stakeholders?

Describe the importance of personal contacts and networks of the organization when doing prospect research and developing fundraising

Liite 2: Haastateltavat

Taustahaastattelut

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiyhdistyksen toiminnanjohtaja Tove Ekman Vapaamuotoisesti toteutetut taustahaastattelut toteutettiin Helsingissä tiistaina 29.9.2020 ja perjantaina 28.5.2021. Haastatteluja ei ole äänitetty mutta niistä on tekijän muistiinpanot.

1. Suomen Ranskan instituutin nykyinen johtaja Johanna Råman, alkaen 2018

Haastattelu toteutettiin videoyhteydellä keskiviikkona 12.5.2021.

2. Suomen Ranskan instituutin edeltävä johtaja Meena Kaunisto, 2012-2018

Haastattelu toteutettiin Helsingissä maanantaina 10.5.2021.

Tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin puhelimitse 20.6.2021.

3. Suomen New Yorkin instituutin johtaja Kaarina Gould, 2016-2021

Haastattelu toteutettiin videoyhteydellä perjantaina 14.5.2021.

4. Suomen New Yorkin instituutin Development Director Jae Cameron

Haastattelu toteutettiin videoyhteydellä tiistaina 25.5.2021.

5. Hanasaaren toimitusjohtaja Gunvor Kronman

Haastattelu toteutettiin videoyhteydellä tiistaina 1.6.2021.