



Filantropiskt stöd till det fria kulturlivet

Juni 2023

Johan Wennström

Inger Stern

Henric Nummi-Södergren

1	Sammanfattning	4
2	Inledning	5
3	Vad projektet omfattar	6
4	Metod	7
5	Filantropi i Sverige	9
5.1	Nya förmögenheter	9
5.2	Donationsfrämjande aktiviteter i olika sektorer	9
5.3	Stiftelser som möjlig finansiering	11
5.4	Filantropiskt stöd till kultursektorn	12
6	En modell för kulturaktörer att arbeta med filantropiska donationer	13
7	Viktiga aspekter att beakta för det fria kulturlivet	15
7.1	Brist på erfarenhet, kunskap och nätverk	15
7.2	Begränsade egna resurser och tid	17
7.3	Mer privata pengar riskerar att leda till mindre offentliga medel?	21
7.4	Projektfokus - bristande långsiktighet	23
7.5	Konstnärlig frihet	24
7.6	Förväntan/kostnader på vad man ska "ge tillbaka"	26
7.7	Attityder till privat stöd i sektorn	28
8	Fortsatta aktiviteter i projektet	30
9	Bilagor	31
9.1	Intervjupersoner	31
9.2	Generella principer för framgångsrik fundraising	32
9.2.1	<i>Framgångsfaktorer för fundraising</i>	32
9.2.2	<i>Seven Steps</i>	33

1 Sammanfattning

Brakeley Nordic genomför 2023-2025 ett projekt om filantropiskt stöd till kultursektorn. Huvudsyftet med projektet är att kunna ge handfasta verktyg och metoder till aktörer i det fria kulturlivet för att arbeta med filantropiska donationer och liknande stöd. Projektet finansieras av Kulturbryggan.

Den första fasen av projektet har pågått under våren 2023 med hjälp av en projektgrupp. Projektgruppen har bestått av 12 olika kulturaktörer. Denna rapport sammanfattar projektets första fas och är tänkt som ett underlag för att sprida kunskap om modellen brett i kultursektorn vid sidan av de seminarier, kurser och andra aktiviteter som Brakeley anordnar.

Filantropi i Sverige

Filantropi är på frammarsch i Sverige. Det finns en ökande trend vad gäller privata donationer från privatpersoner och privata stiftelser för att finansiera olika initiativ. Att det har skapats många nya förmögenheter på senare år förstärker utvecklingen.

Det har skett en professionalisering i Sverige bland olika organisationer som önskar få till donationer. Vår bedömning är att kultursektorn i Sverige ligger långt efter andra sektorer när det gäller att arbeta strukturerat med filantropiskt stöd. En generell utmaning i Sverige är att mycket filantropiskt stöd kanaliseras genom privata stiftelser, och "kultur" var inte ett allmännyttigt ändamål innan 2014.

För många verksamheter kan det vara attraktivt att söka stöd från privata stiftelser. Det kan kännas mindre främmande för en kulturverksamhet att närma sig en stiftelse än att uppvakta privatpersoner för att få till donationer. Nya familjestiftelser som etableras i Sverige inkluderar ofta kultur som ett möjligt ändamål att stödja, vilket visar att potentialen framöver kommer öka för kultursektorns aktörer.

Vi ser ett ökande intresse för olika aktörer inom kultursektorn för möjligheten att få in filantropiska donationer för att kunna utveckla sin verksamhet. Många kulturverksamheter har också en generell utmaning kring sin finansiering idag. Det finns en ökande oro för hur den offentliga finansieringen kommer utvecklas framöver.

En modell för kulturaktörer att arbeta med filantropiska donationer

Utifrån vårens metodutveckling tillsammans med projektgruppen bedömer vi att mycket av den erfarenhet och best practices som Brakeley arbetar med även gäller för aktörer i det fria kulturlivet. Samtidigt går det inte att bara kopiera de metoder som fungerar för andra typer av organisationer i andra sektorer. Det är viktigt att särskilt beakta de förutsättningar som aktörer i det fria kulturlivet har. Vi har under projektet identifierat några viktiga hinder/risker/utmaningar med filantropiskt stöd till det fria kulturlivet. I kapitel 7 utvecklar vi dessa hinder/risker/utmaningar och resonerar kring hur utmaningarna kan hanteras.

2 Inledning

Brakeley Nordic genomför 2023-2025 ett projekt om filantropiskt stöd till kultursektorn. Första fasen (våren 2023) går ut på att utveckla en modell med anpassade verktyg och metoder för kulturaktörer som visar hur de kan arbeta strukturerat med att attrahera filantropiskt stöd till sina verksamheter. I fas 2 (2023-2025) sprider vi kunskap om modellen brett bland aktörer i det fria kulturlivet i Sverige. Projektet finansieras av Kulturbryggan.

Brakeley har sina rötter från USA och har hjälpt svenska organisationer att arbeta strategiskt med filantropiskt stöd och "fundraising" sedan 1993. Vi genomför ofta förstudier för enskilda uppdragsgivare där det handlar om att titta på förutsättningar att hitta kompletterande finansiering i form av donationer och liknande privat stöd. I de flesta fall rör det sig om stora organisationer (till exempel universitet, större museer samt större ideella organisationer med professionell insamling) som har möjlighet att lägga egna resurser på att arbeta strukturerat med fundraising och att rekrytera dedikerad personal för arbetet. Ett viktigt syfte med det här projektet är därför att utveckla anpassade arbetssätt för hur mindre kulturorganisationer kan arbeta framgångsrikt med filantropiskt stöd.

Denna rapport sammanfattar projektets första fas och är tänkt som ett underlag för att sprida kunskap om modellen brett i kultursektorn vid sidan av de seminarier, kurser och andra aktiviteter som Brakeley anordnar.

Vissa facktermer som har sitt ursprung i en amerikansk fundraisingmetodik har vi valt att inte översätta i rapporten eftersom de oftast används på engelska även i Sverige.

Vi vill tacka alla som engagerat sig i projektet och bidragit med viktig input!

3 Vad projektet omfattar

Huvudsyftet med projektet är att kunna ge handfasta verktyg och metoder till aktörer i det fria kulturlivet för att arbeta med filantropiskt stöd. Detta utgår också från Brakeleys expertis och erfarenheter. Brakeleys normala roll som konsulter är att hjälpa en viss organisation att på bästa sätt arbeta strukturerat med donationsfrämjande aktiviteter. Analysen utgår från organisationens egna förutsättningar och de allmänna förutsättningar som finns i samhället. Detta skulle kunna sammanfattas som en fråga:

Hur kan en viss verksamhet på bästa sätt arbeta med filantropiskt stöd som alternativ/kompletterande finansiering (utifrån sina förutsättningar)?

Under projektets gång har vi ofta kommit in på olika aspekter som rör själva förutsättningarna för filantropiskt stöd i kultursektorn. Det kan till exempel handla om vad staten kan göra för att underlätta för kulturaktörer att arbeta med privat stöd. Detta skulle kunna sammanfattas som en annan fråga:

Vad kan samhället göra för att underlätta för det fria kulturlivet att arbeta med filantropiskt stöd som alternativ/kompletterande finansiering?

Denna andra fråga är mycket intressant och något som belyses i olika sammanhang, t.ex. i utredningen *Från kris till kraft - Återstart för kulturen* (SOU 2021:77). Vi lyfter i den här rapporten vissa resonemang som rör vad staten och andra aktörer skulle kunna göra för att skapa goda förutsättningar, men vi vill påpeka att detta inte är det huvudsakliga syftet med projektet. Projektets huvudsakliga fokus är vad enskilda kulturaktörer kan göra på egen hand - utifrån de förutsättningar som finns idag.

4 Metod

Den första fasen av projektet har pågått under våren 2023. Initialt formerade vi en mindre referensgrupp där Sara Arrhenius och Ulf Dalnäs ingick. Sara Arrhenius är sedan 2023 direktör för Svenska Institutet i Paris och har tidigare varit bland annat rektor vid Kungl. Konsthögskolan (2017-2022) och den förste konsthallschefen vid Bonniers Konsthall (2005-2017). Ulf Dalnäs arbetar vid Göteborgs universitet med bakgrund som bland annat vice-dekan för samverkan vid Konstnärliga fakulteten, studierektor vid Musikhögskolan och prefekt för HDK. De har bägge fungerat som ett viktigt bollplank och även hjälpt till med att rekrytera projektgruppen.

Projektgruppen har bestått av 12 olika kulturaktörer. Gruppen har hjälpt oss att öka kunskapen om vilka särskilda förutsättningar aktörer i det fria kulturlivet har för att arbeta med filantropiskt stöd.

Medlemmar i projektgruppen:

- Alfons Åbergs Kulturhus, Göteborg
- Cirkus Syd, Lund
- Folkoperan, Stockholm
- Göteborg baroque, Göteborg
- Göteborgs bildverkstad, Göteborg
- Marabouparken, Sundbyberg
- Musikföreningen Vår Lilla Planet, Visby
- Not Quite, Fengersfors
- Nyckelviksskolan, Stockholm
- Orienteatern, Stockholm
- Svensk Curatorförening, Boden
- Teater Martin Mutter, Örebro

Vi har strävat att få till en bredd i projektgruppen som representerar olika typer av verksamheter. Verksamheterna återfinns inom olika kulturområden: teater, musik, bildkonst, hantverk, litteratur, opera, cirkus, mm. Verksamheterna har olika storlek och organiseras på olika sätt: ideell förening, stiftelse, ekonomisk förening och aktieföretag. Vi har också eftersträvat en geografisk spridning runt om i landet. Samtidigt är vi medvetna om att dessa tolv verksamheter inte kan inkludera alla perspektiv och typer av kulturaktörer som finns i Sverige.

Initialt använde vi oss av begreppet "mindre kulturaktörer" men vi insåg snart att det fanns en viss begreppsförvirring. Det vi menat med begreppet är att det är verksamheter som är betydligt mindre än Brakeleys typiska uppdragsgivare. Våra uppdragsgivare är ofta stora organisationer som har möjlighet att ha dedikerad personal som arbetar med fundraising. Den deltagare i projektgruppen som är störst är Folkoperan i Stockholm. De har årliga intäkter på 40 - 50 Mkr och anses nog av många inte vara en "mindre kulturaktör". Men likväl är det en liten aktör jämfört med stora institutioner

som till exempel Kungliga Operan (årliga intäkter runt 600 Mkr), Nationalmuseum (årliga intäkter runt 300 Mkr) eller Kungl. Musikhögskolan (årliga intäkter runt 200 Mkr). De flesta deltagarna i projektgruppen har årliga intäkter under 10 Mkr men det är bara en av medlemmarna som arbetar helt ideellt (Musikföreningen Vår Lilla Planet).

Under våren 2023 genomförde vi djupintervjuer med 1-3 personer från varje verksamhet i projektgruppen. Intervjuerna utgick dels från frågor som utforskade den enskilde verksamhetens förutsättningar och ambitioner; dels frågor som utforskade attityder, förväntningar och farhågor som kopplas till filantropiskt stöd. Dessa intervjuer gav oss viktig bakgrundsinformation - både för att förstå de olika kulturaktörernas specifika situation och för att bättre förstå generella förutsättningar som finns i det fria kulturlivet.

Vi intervjuade dessutom andra personer som har expertis om kultursektorns förutsättningar och som vi bedömde kunde bidra med viktig input till projektet. Några av intervjuerna har särskilt syftat till att öka förståelsen för hur det ser ut i andra länder (Norge och Storbritannien). Totalt har vi under våren 2023 genomfört intervjuer med 33 personer (se bilaga 1).

Med intervjuerna som grund har vi anordnat tre digitala sessioner med projektgruppen. Under sessionerna utgick vi från intervju svaren på aggregerad nivå för att närmare resonera kring olika viktiga aspekter. Vi presenterade våra redan etablerade modeller och metoder för att framgångsrikt arbeta med fundraising, samtidigt som vi resonerade med deltagarna kring vilka särskilda förutsättningar och utmaningar som kan finnas för kulturaktörer.

Vi har också under projektet bjudit in några externa gäster för att bidra med sina erfarenheter och tankar till projektgruppen: Anna Olinius (philanthropy manager SEB), Nina Beckmann (museichef Grafikens Hus) och Sara Arrhenius (bakgrund Bonniers konsthall, Kungl. Konsthögskolan, m.m.).

Brakeley har därefter tagit fram en anpassad modell för hur aktörer i det fria kulturlivet på bästa sätt kan arbeta för att få till filantropiskt stöd. Den anpassade modellen utgår från Brakeleys erfarenhet och best practices, men den har reviderats utifrån de särskilda aspekter som gäller för det fria kulturlivet och som kommit fram under projektets gång.

Projektet fokuserar i första hand på filantropiskt stöd och vi har inte specifikt utvärderat möjligheter för företagssponsring. Vår erfarenhet är dock att det inte är ovanligt att personer önskar stödja en organisation genom sitt företag (ibland i form av donationer, ibland utifrån ett sponsringsupplägg). Vi har därför haft en bred utgångspunkt och även inkluderat resonemang kring möjligheten för stöd från företag på olika sätt.

5 Filantropi i Sverige

Filantropi är på frammarsch i Sverige. Det finns en ökande trend vad gäller privata donationer från privatpersoner och privata stiftelser för att finansiera olika initiativ (hos exempelvis universitet, ideella organisationer och kultursektorn). Många nya privata stiftelser (till exempel familjestiftelser där donatorn fortfarande är i livet) som stödjer olika allmännyttiga ändamål har också etablerats i Sverige på senare år.

5.1 Nya förmögenheter

Att det har skapats många nya förmögenheter på senare år förstärker utvecklingen. Tidningen *Veckans Affärer* uppskattade att det fanns 108 svenska miljardärer år 2011. Sista året de gjorde sammanställningen 2019 hade antalet vuxit till 206 - dvs nästan en fördubbling på åtta år. Boken *Girig-Sverige* (Andreas Cervenka) som kom ut 2022 listar hela 542 svenska miljardärer. Även om metodiken kan skilja sig åt och uppgifterna därför inte är helt jämförbara är ändå trenden tydlig. Listan över miljardärer innehåller bland annat arvtagare till de kända familjer som verkat i Sverige under flera generationer, techentreprenörer, personer från finansbranschen, större fastighetsägare och många andra. *Forbes* lista över dollarmiljardärer 2018 visar också att det finns betydligt fler svenska dollarmiljardärer per capita jämfört med till exempel USA eller Storbritannien.

Det är inte bara miljardärer som väljer att engagera sig filantropiskt. *Credit Suisse* uppskattar varje år antalet "high net worth individuals" per land. Mer än 70 000 svenskar uppskattades 2021 ha en förmögenhet på minst 5 miljoner USD (*Credit Suisse Global Wealth Databook 2022*).

Stora donationer kommer inte heller enbart från de allra mest förmögna i samhället. I många fall ser vi att personer väljer att stötta en verksamhet som ligger dem nära om hjärtat med miljonbelopp i form av en större "en gång i livet"-donation. Att allt fler organisationer uppmärksammar möjligheterna med privata donationer bidrar troligen till denna utveckling.

Ett annat sätt att stödja verksamheter är via testamenten. Testamenten kan göra stor skillnad för en verksamhet och även här ser vi en ökning över tid. Giva Sveriges medlemmar (ideella organisationer) tog emot knappt 900 Mkr i testamenten 2013. Förra året hade detta vuxit till 1,6 miljarder kronor. Vi har ingen statistik från kultursektorn men ibland uppmärksammas större testamenten: till exempel *Vadstena-Akademien* som fick ett "mångmiljonbelopp" från ett testamente 2020 från ett par som engagerat sig i verksamheten genom åren.

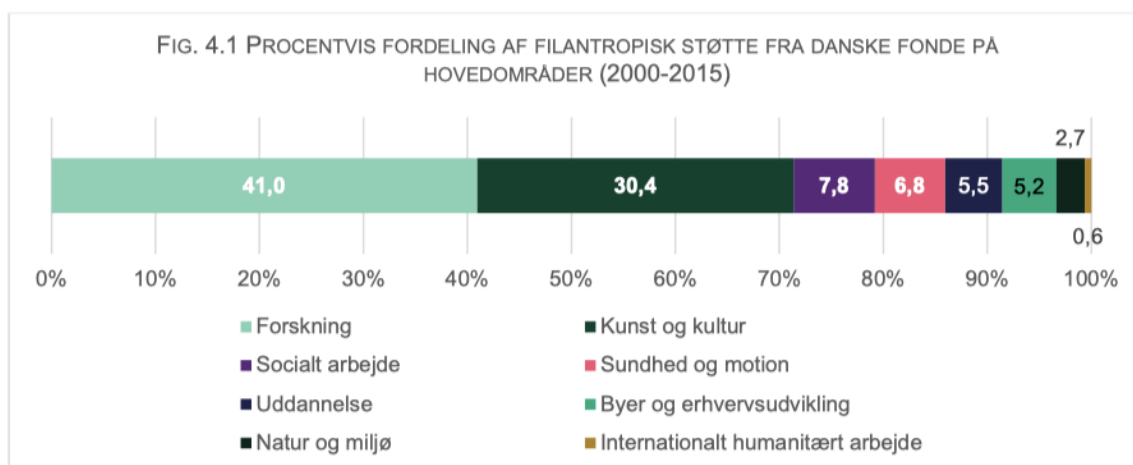
5.2 Donationsfrämjande aktiviteter i olika sektorer

Det har skett en professionalisering bland olika organisationer som önskar få till donationer. De flesta universitet i Sverige har idag specifika avdelningar (ibland benämnda "development office" utifrån internationella förlagor) som arbetar med filantropiska donationer. Flera av universitetet har också genomfört större fleråriga kampanjer. *Chalmers tekniska högskola* var pionjärer redan på 1990-talet.

Karolinska Institutet genomförde en stor kampanj som gick i mål i tid för 200-årsjubileet 2010, där de nådde målet att få in 1 miljard kronor i donationer - bl.a. för att stärka forskning och för att bygga en ny aula och mötesplats (Aula Medica). *Linköpings universitet*, *Kungliga Musikhögskolan* och *Handelshögskolan i Stockholm* är andra exempel på lärosäten som genomfört större fundraising-kampanjer.

De stora ideella organisationerna har länge arbetat med breddinsamling (t.ex. månadsgivare) men har på senare år både anpassat arbetssätt och investerat i personal för att attrahera fler stora donationer. Idag är det inte längre ovanligt med miljongåvor från privatpersoner. Ett exempel från sektorn är *Stockholms Stadsmissions* kampanj för att med hjälp av större donationer bygga om S:t Paulskyrkan vid Mariatorget till en öppen mötesplats. Den lyckade kampanjen fick Giva Sveriges pris som Årets insamlare 2020. Andra uppmärksammade initiativ kopplat till filantropi är Roger Akelius kampanjer där Akelius Foundation matchat gåvor med hundratals miljoner kronor till olika organisationer inom internationellt humanitärt arbete (t.ex. *Läkare Utan Gränser*, *SOS Barnbyar* och *Unicef*).

Vår bedömning är att kultursektorn i Sverige ligger långt efter andra sektorer när det gäller att arbeta strukturerat med filantropiskt stöd. En generell utmaning i Sverige är att mycket filantropiskt stöd kanaliseras genom privata stiftelser, och "kultur" var inte ett allmännyttigt ändamål innan 2014 i Sverige. Här har t.ex. högskolesektorn haft en stor fördel. *Kungliga Musikhögskolan* fick in drygt 80 Mkr i privata donationer för att utveckla sitt nya campus som invigdes 2016, men mer än hälften av pengarna kom från två privata stiftelser som är inriktade på att stötta forskning - inte kultur.



Mycket av stiftelsestödet i Danmark går till "Kunst og kultur" (näst största blocket i illustrationen ovan). Källa: *De store gaver*, Henric Mahncke, 2016.

Vikten av denna faktor illustreras också ifall man gör en nordisk jämförelse som inte haft samma begränsningar i stiftelselagstiftningen. En doktorsavhandling i Danmark (*De store gaver*, Henrik Mahncke, 2016) visar att 30,4% av de större stiftelsernas stöd gick till kultursektorn 2000-2015. År 2014 innebar detta 1,8 miljarder DKK (dvs runt 2,5 miljarder SEK) till konst och kultur i Danmark. I Finland ökar stödet från privata stiftelser till kultur kraftigt (Källa: Stiftelser och fonder - föreningen

för stiftelser i Finland). Mycket av stödet från stiftelser i Norge går också till konst och kultur. Sparebanksstiftelsen DNB som är en av de större privata stiftelserna i Norge bidrog förra året med 61 Mkr till museer, 50 Mkr till musikorganisationer och 46 Mkr till visuell konstverksamhet (Sparebanksstiftelsen DNB årsrapport 2022).

5.3 Stiftelser som möjlig finansiering

Privata stiftelser har en viktig roll att stötta många allmännyttiga ändamål. Det finns många olika typer av stiftelser. Vissa är äldre stiftelser där donatorn sedan länge gått bort. De har en utsedd styrelse som stödjer allmännyttiga ändamål utifrån stiftelsens stadgar och i donatorns anda. På senare år har även många familjestiftelser etablerats. Med detta menar vi att en familj använder sig av stiftelseformen för att engagera sig filantropiskt (överskottet delas ut till allmännyttiga ändamål, inte för att stödja enskilda familjemedlemmar).

För många verksamheter kan det vara attraktivt att söka stöd från privata stiftelser och det kan kännas mindre främmande för en kulturverksamhet att närma sig en stiftelse än att uppvakta privatpersoner. Stiftelser ska dela ut pengar så det är naturligt att ställa frågan om möjligt stöd. Många stiftelser väljer att stödja verksamheter under längre tid med årliga bidrag vilket skapar en kontinuitet. Många kulturverksamheter är vana att söka offentliga bidrag och är därför vana vid den process som ansökningar och återrapportering brukar innebära.

Nya familjestiftelser som etableras i Sverige inkluderar ofta kultur som ett möjligt ändamål att stödja, vilket visar att potentialen framöver kommer öka för kultursektorns aktörer. Men kultur är ofta ett av flera ändamål, så det är i sig ingen garanti att framtida bidrag primärt kommer riktas till kultursektorn. Här behöver kultursaktörerna visa att donationer är välkomna och gör nytta.

Ändamål:	Stiftelsens ändamål ska vara att främja utbildning, hälsa, religion, amatöridrott, miljövard, konst och kultur, traditioner och vetenskap, att förebygga fattigdom och nöd och/eller att främja barn ungdomars framtida utveckling.
-----------------	---

Länsstyrelsens öppna stiftelsedatabas gör det enkelt att söka ut privata stiftelser. Här är exempel på ändamål hos en relativt nystartad svensk familjestiftelse som kan välja att stötta "konst och kultur" men också många andra områden.

Vi ser ett ökande intresse för olika aktörer inom kultursektorn för möjligheten att få in filantropiska donationer för att kunna utveckla sin verksamhet. Det handlar ofta om att man vill diversifiera sin finansiering eller få stöd för konkreta initiativ. Trenden stärks i takt med att allt fler aktörer hämtar inspiration från andra som lyckas få in privata donationer. Många kulturverksamheter har också en generell utmaning kring sin finansiering idag. Det finns en ökande oro för hur den offentliga finansieringen kommer utvecklas framöver och vilka villkor som det offentliga stödet kommer att ha.

5.4 Filantropiskt stöd till kultursektorn

Vår bedömning är att filantropiskt stöd kommer bli allt viktigare som alternativ och kompletterande finansieringsmodell för kultursektorn i Sverige. Men det bygger också på att kulturorganisationerna och de filantropiska intressena hittar varandra. Här kan det finnas okunskap och brist på erfarenhet som sätter käppar i hjulet. Det kan också finnas en ömsesidig misstänksamhet: kulturverksamheterna vill inte att privata donatorer kliver in och påverkar den fria konsten, samtidigt vill inte donatorer stoppa in pengar i något som kan upplevas som ett svart hål (utan att för den delen vilja detaljstyra verksamheten).

Vi ser en särskild utmaning för mindre verksamheter inom kulturområdet som inte kan rekrytera personal som dedikerat kan arbeta med fundraising. De behöver istället hitta andra former för att arbeta med frågan.

6 En modell för kulturaktörer att arbeta med filantropiska donationer

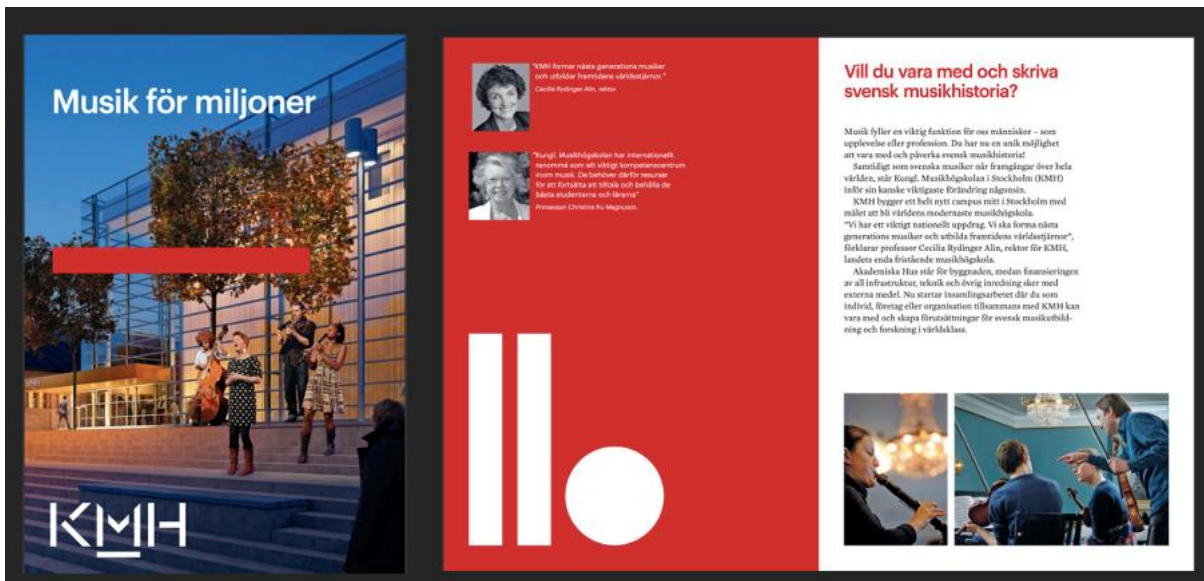
Projektets inledande fas har gått ut på att utveckla en modell med anpassade verktyg och metoder för kulturaktörer som visar hur de kan arbeta strukturerat med att attrahera filantropiskt stöd till sina verksamheter.

Utifrån vårens metodutveckling tillsammans med projektgruppen bedömer vi att mycket av den erfarenhet och best practices som Brakeley arbetar med även gäller för aktörer i det fria kulturlivet.

De framgångsfaktorer som Brakeley identifierat sedan tidigare gäller även för kultursektorn:

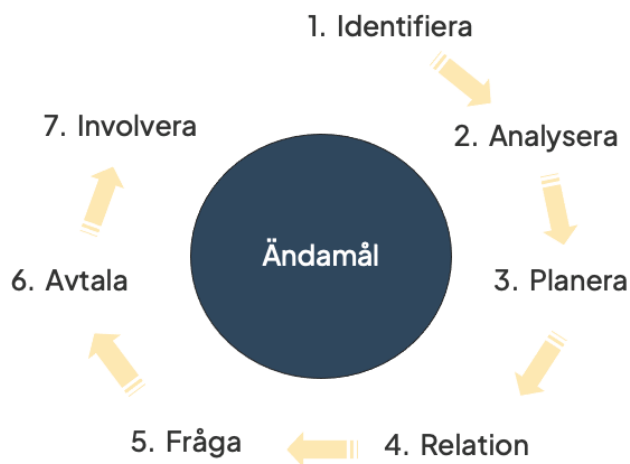
- Programförklaring (Case for support)
- Ändamål
- Möjliga givare
- Externt ledarskap
- Intern beredskap

Dessa framgångsfaktorer presenteras lite närmare i bilaga 9.2.1.



Ett exempel på hur Kungliga Musikhögskola presenterade sitt "case for support" under den stora fundraising-kampanjen för nytt campus.

Även "Seven steps", en modell för att arbeta strukturerat med större donationer, ser vi är relevant när man arbetar med donationer för kulturaktörer. Modellen presenteras lite närmare i bilaga 9.2.2.



Modellen Seven steps är en metodik för att arbeta med större donationer.

Samtidigt går det inte att bara kopiera de metoder som fungerar för andra typer av organisationer, utan det är viktigt att särskilt beakta de förutsättningar som aktörer i det fria kulturlivet har. Vi har under projektet identifierat några viktiga hinder/risker/utmaningar med filantropiskt stöd till det fria kulturlivet. I nästa avsnitt kommer vi beskriva dessa aspekter närmare.

Dessa olika delar - där vi utgår från viktiga framgångsfaktorer, modellen "seven steps" och specifika hinder/risker/utmaningar - är kärnan i den utvecklade modell för fundraising för det fria kulturlivet som vi kommer lära ut i de kurser som genomförs i projektets andra fas (se avsnitt 8).

7 Viktiga aspekter att beakta för det fria kulturlivet

I det här avsnittet går vi igenom några viktiga hinder/risker/utmaningar som projektgruppen och andra intervjuade ser med filantropiskt stöd till kultursektorn:

- Brist på erfarenhet, kunskap och nätverk
- Begränsade egna resurser och tid
- Mer privata pengar riskerar leda till mindre offentliga medel?
- Projektfokus - bristande långsiktighet
- Konstnärlig frihet
- Förväntan och kostnader på vad man ska "ge tillbaka"
- Attityder till privat stöd i sektorn

Vissa av dessa utmaningar är inte unika för kultursektorn, däremot kan de vara mer påtagliga eller spela större roll specifikt för det fria kulturlivet. Vi inkluderar också några anonymiserade citat från de intervjuer vi genomfört för att ytterligare illustrera dessa perspektiv. Vi har även resonerat en del kring hur dessa utmaningar kan hanteras.

7.1 Brist på erfarenhet, kunskap och nätverk

Många projektdeltagare menar att de saknar erfarenhet och kunskap om fundraising. Det här är inte unikt för kultursektorn. Många organisationer som Brakeley stöttat - i olika sektorer - har inte tidigare arbetat med filantropiskt stöd. En viktig uppgift som vi har är att hjälpa att bygga upp kompetens och beredskap i organisationen.

- Ingen hos oss vet hur man gör.

- Vi har inte en bild av vilka privata som stöttar konst.

Inom ramen för det här projektet kommer vi under två år, med start sommaren 2023, erbjuda kurser som specifikt utgår från kultursektorns förutsättningar. Kurserna består av flera moduler och kommer hållas på olika ställen i Sverige (och även online) för att ge så många olika verksamheter som möjligt chansen att delta. Det ingår också viss coaching efteråt för kursens deltagare. Avgiften att delta i kursen är kraftigt subventionerad för aktörer från det fria kulturlivet.

Ett intressant internationellt exempel vi fångat upp för att öka kunskapen för fundraising för kultursektorn är projektet RAISE. Projektet finansieras av *Arts Council England*. Målet med projektet är:

- *Make the charitable case for culture*
- *Champion arts and cultural sector fundraising*

- Empower arts and cultural sector fundraisers to achieve higher levels of fundraising practice
- Support the drive for greater inclusivity, diversity and representation within the sector

Inom ramen för projektet anordnas exempelvis olika events, mentorprogram, professionell utveckling och stipendier. (Brakeleys associerade konsult Martin Kaufman är en av initiativtagarna till projektet och var tidigare ordförande i styrgruppen för RAISE.)

WHAT IS THE YAF X RAISE EVOLVE PROGRAMME?

Evolve is a year-long professional development programme that aims to equip early-career arts fundraisers with the advice, networks and peer support that they need to succeed.

Having grown rapidly since its inception as a pilot mentoring scheme in 2016, Evolve is run by Young Arts Fundraisers (YAF) in partnership with the Chartered Institute of Fundraising Cultural Sector Network (CIOF CSN) and is funded by Arts Council England as part of the Chartered Institute's RAISE: Arts, Culture and Heritage programme.

Exempel på aktivitet inom RAISE: mentorprogram

Brist på nätverk

Flera av de intervjuade i projektgruppen tar också upp att de inte har nätverket som krävs. Hur kommer man i kontakt med möjliga större givare?

- Vi skulle behöva bli bättre på att bli synliga i gruppen förmögna människor. Vi står och famlar, hur gör man? Vi har inte kontakterna själva.

En del organisationer som Brakeley arbetat med har en styrelse där ledamöterna kan använda sina egna nätverk för att hjälpa organisationen att komma i kontakt med rätt personer. Men alla har inte en styrelse som är anpassad för detta, och styrelsens egentliga uppdrag är inte heller att operativt stötta ett fundraisingarbete. Ett alternativ är därför att formera en separat grupp som har som uppdrag att stötta i fundraisingarbetet. Många fundraisinginitiativ som Brakeley varit inblandade i har haft stor nytta av en extern fundraisingkommitté.

Kvalitén och engagemanget i en sådan grupp är ofta avgörande för framgång. Framgångsrika fundraisinginitiativ har en engagerad ordförande och ett antal ledamöter som är beredda att använda sina nätverk, diskutera prioriteringar bland möjliga givare och direkt medverka i kontakter med vissa givare.

Personer i en sådan grupp bör ha starka nätverk bland möjliga givare och helst också inkludera personer som själva har kapacitet att personligen bidra med större donationer. För vissa initiativ söker man också informationsbärare, dvs. personer med stark trovärdighet som kan hjälpa initiativet att föra ut sitt budskap. Det kan ofta finnas en poäng att ha någon form av överlappning mot styrelsen genom att någon ingår i bägge grupperingarna.

Gruppen kan benämnas på olika sätt. Vanliga begrepp i Sverige är ”kampanjkommitté”, ”fundraising-kommitté” eller ”extern rådgivande grupp”. Det bör dock vara tydligt att gruppens uttalade uppgift är att hjälpa organisationen att få till de ekonomiska resurser som krävs för att genomföra de önskade satsningarna, och inte vara en allmän ”advisory board”.

Samtidigt är det viktigt att påpeka att många av de organisationer Brakeley arbetat med drivit stora fundraisinginitiativ där det handlar om att säkra upp många miljoner kronor i privat stöd och som därför även motiverar en större formaliserad ”fundraisingkommitté”. För en mindre kulturaktör kanske det snarare handlar om att hitta en eller ett par externa personer som är beredda att hjälpa till med goda råd och använda sina personliga nätverk.

7.2 Begränsade egna resurser och tid

De organisationer Brakeley vanligtvis arbetar med är ofta tillräckligt stora för att kunna investera i funktioner med specialiserade fundraisere som driver det operativa arbetet (med stöd från ledningen).

En generell utmaning är att aktörer ur det fria kulturlivet är så pass små att de knappast har möjlighet att sätta upp en ”fundraisingavdelning” och i många fall inte heller har ekonomiska möjligheter att ens ha en person som arbetar deltid med frågorna.

— *- Vi har ett väldigt litet kansli. Svårt att hinna med.*

— *- Styrelsen måste prioritera detta med så begränsade personalresurser.*

Vi har under projektet försökt resonera kring alternativa arbetssätt.

Ett alternativ är att **VD/grundare/konstnärlig ledare** på egen hand driver fundraisingarbetet. Detta kan fungera om antalet donatorer är begränsat, och det finns gott om exempel i Sverige när det har varit så. Samtidigt kan det vara svårt för många verksamhetschefer att få tid för detta. De kanske inte heller har intresse eller fallenhet för att själva driva fundraisingarbetet.

Ett alternativ är att hitta en **volontär** som driver fundraisingarbetet utan ersättning. Det kan till exempel vara en person som trappat ned i sitt yrkesliv men som önskar fortsätta engagera sig. Fördelen är att organisationen då inte tar på sig några ytterligare lönekostnader. Vi ser samtidigt flera utmaningar med detta. Vår erfarenhet är att det inte är lätt att långsiktigt tvingas förlita sig på

volontärers välvilighet och engagemang, jämfört med att ha en person anställd eller knuten till organisationen på ett längre konsultuppdrag.

Det finns också en generell utmaning att många i kultursektorn förväntas jobba mer eller mindre gratis. Ifall sektorn börjar verka för att även fundraisers ska jobba utan ersättning så riskerar det tankesättet snarare att förstärkas. Sektorn borde istället motivera varför även kulturutövare måste få rimlig ersättning för nedlagd tid (gentemot både offentliga och privata finansiärer). Här kan man dra paralleller till de ideella organisationerna med professionella insamlingsavdelningar. Traditionellt har sektorn haft mycket fokus på att minimera kostnaderna (ju lägre insamlingskostnader, desto bättre), men numera är en viktig utgångspunkt att se till att organisationen kan göra maximal impact (vilket motiverar investeringar och en professionell organisation).

Ett alternativ skulle kunna vara **offentliga stöd som kan finansiera personer** som ska arbeta med fundraising. Inom ramen för det här projektet har vi inte lyckats identifiera att det finns den typen av möjligheter idag.

- Problemet för kultursektorn är att det är så begränsat med resurser att jobba med fundraising. Man måste få de offentliga bidragsgivarna att förstå att en viss del ska gå till en sådan resurs. De pengar vi får är till för att spela teater. Punkt. Vi får inte använda de medlen för annat, till exempel fundraising.

Om staten vill stimulera privat stöd till kultursektorn framöver kan det vara önskvärt att utreda närmare hur kulturaktörer ska kunna finansiera själva fundraisingverksamheten¹.

Ett alternativ skulle kunna vara att en **"mecenat"** kan finansiera kostnaderna för fundraising-arbetet (t.ex. en dedikerad persons lön). Det finns exempel i Sverige där privata donatorer specifikt finansierat fundraisinginitiativ. Som vi ser det kan det funka för en avgränsad satsning, men det är knappast en fungerande modell långsiktigt. (Samtidigt hittar vi exempel från mindre kulturaktörer i Storbritannien där testamenten används just för att avlöna fundraisers.)

Ett alternativ kan vara att flera organisationer går ihop för att **dela en fundraisingresurs**. En av deltagarna i projektgruppen har positiv erfarenhet av att tre mindre kulturaktörer (i Storbritannien)

¹ En intressant parallell är att Finansministeriet i Finland i mars 2023 presenterade en utredning om statsunderstöd skulle kunna användas som ett sätt att stödja ideella organisationer att starta upp egen fundraising. Utredningen slår fast att det (under vissa förutsättningar) inte finns några juridiska hinder i att statsunderstöd används för detta.

gick samman och rekryterade en fundraiser som delade sin tid mellan de tre olika verksamheterna. På det sättet kunde personen ändå arbeta heltid med fundraising.

Vi har resonerat med projekgruppen om de ser att det går att samarbeta kring något sätt. Här möts vi av positiva tankar samtidigt som flera tar upp att det kan vara svårt.

- Vi kan eventuellt samarbeta kring en rådgivande expert som granskar ansökningar och som kan hjälpa till. Någon som kan scanna av: den här stiftelsen kan passa er.

- Jag har funderat om man ska lägga ut viss del av bearbetningen. Det är ganska svårt. Det krävs en insikt i verksamheten för att kunna göra ansökningarna och det är ganska tidsödande.

Medlemsorganisationer och andra sektorsövergripande aktörer skulle också kunna göra insatser för att hjälpa sina medlemmar med policies och annat. Ett exempel från en annan sektor är när Sveriges Universitets- och Högskoleförbund (SUHF) 2009 tog fram generella etiska riktlinjer för att svenska universitet och högskolor skulle ha gemensamma principer att utgå från (Etiska riktlinjer för mottagande av donationer till svenska universitet och högskolor, SP 2009:1). I dokumentet framgår bland annat:

Sveriges universitet och högskolor ser fram emot en fortsatt utveckling av en donationskultur med bredd och långsiktigt ansvarstagande och förväntar sig en lagstiftning som underlättar detta. I en sådan donationskultur är det betydelsefullt att lärosätena gentemot donator och samhälle har ett förhållningssätt som inger förtroende och bevarar den akademiska integriteten. (...) I detta dokument behandlas inte alla frågor i samband med donationer, tex vikten av en god vård av relationen med en donator. Det som behandlas är de etiska överväganden som alltid behöver göras, men som i vissa enskilda fall kan kräva särskild omsorg.

Det är värt att notera att SUHF:s dokument särskilt betonar forskningens frihet, vilket kan jämföras med kultursektorns principer om konstnärlig frihet.

Externa bidrag till utbildning och forskning vid högskolor och universitet är av stor betydelse och mycket välkomna. En utgångspunkt vid mottagande av dem bör vara att de, för att komma till bästa nytta, ska inordnas i de sammanhang där universiteten och högskolorna verkar. Det innebär att man vid mottagande av externa anslag och donationer bland annat måste respektera forskningens frihet vad gäller val av forskningsuppgifter, metoder och publicering av resultat liksom krav att utbildningen ska vila på vetenskaplig eller konstnärlig grund och ska utveckla studenternas förmåga till självständiga och kritiska bedömningar.

ÖVERGRIPANDE RIKTLINJER FÖR INSAMLING AV GÅVOR

Denna vägledning innehåller de grundläggande principer för insamling som Giva Sverige rekommenderar att varje enskild organisation som är medlem i Giva Sverige följer, i syfte att samla in pengar på ett förtroendeingivande sätt. Tillsammans med övriga delar i Kvalitetskoden och de mer detaljerade vägledningarna som finns inom olika områden är förhoppningen att detta dokument ska bidra till förtroendeingivande insamlingsverksamhet och därmed ett tryggt givande.

Dessa övergripande riktlinjer är antagna av Giva Sveriges styrelse i oktober 2015

Grundläggande principer för insamling:

- En gåva är alltid frivillig, och all insamling ska ske med detta i åtanke. Gåvor från allmänheten ska bygga på ett eget engagemang och intresse, och kan aldrig vara tvingande.
- En givares eventuella önskan om anonymitet ska respekteras.
- Anmäler givare att hen inte fortsättningsvis vill bli uppmärksammas med personliga vädjanden om gåvor ska denna önskan respekteras.

Branschorganisationen Giva Sverige som samlar medlemmar i ideell sektor arbetar med gemensamma riktlinjer.

Vi har också resonerat om flera organisationer eller sektorn kan sätta upp någon form av **gemensam resurs dit privat stöd kanaliseras**. Så kan sedan olika kulturverksamheter enkelt få stöd därifrån utan att behöva uppvakta donatorer direkt.

Liknande idéer förs fram i olika sammanhang. Rapporten *Från kris till kraft - Återstart för kulturen* (SOU 2021:27) presenterar exempelvis ett förslag att närmare utreda förutsättningarna för bildandet av en kulturstiftelse där statliga medel och privata medel matchas.

Rapporten *Kulturens plats i framtidens Luleå* (Magdalena Malm och Michael Johansson, 2023) föreslår att etablera en regional kulturfond:

”För att bygga långsiktig attraktivitet i Luleå bör en kulturfond skapas där företag bidrar med finansiering, och en referensgrupp med hög konstnärlig kompetens fördelar medel till kulturens aktörer. Kommunen och regionen fortsätter naturligtvis att stödja kulturlivet och framförallt långsiktigt säkra grundbehoven.”

Ett viktigt argument för detta arbetssätt är att de enskilda kulturaktörerna då har ett enklare sätt att söka privata medel. Argument för att arbeta med någon form av ”kulturfond”, istället för att stötta enskilda aktörer direkt, kan också vara att det blir ett sätt att hantera armlängds avstånd mellan

finansiär och kulturaktör. Det extra steget gör också att finansiärer har mindre risk att hamna i blåsväder ifall det blir någon form av skandal hos kulturaktören (och vice versa).

Vår erfarenhet är samtidigt att donatorer gärna vill rikta sitt stöd till specifika aktörer som de önskar stötta. Vi bedömer att ett eventuellt matchningssystem kommer ha bäst förutsättningar ifall detta tillåts, precis som i Norge genom Gaveforsterkningsordningen och Talent Norge (se avsnitt 7.3 nedan). I andra hand ser vi möjligheter för en fond likt det Malm & Johansson föreslår för Luleå där det är tydligt att pengarna stöttar verksamheter i den egna regionen (alternativt ett specifikt kulturområde som donatorn är intresserad av). Att donera medel till en statlig kulturstiftelse där en delegation utser mottagare utifrån egna kriterier, lite likt Allmänna Arvsfonden, bedömer vi vara minst attraktivt för privat stöd.

En annan idé som flera intervjuade fört fram är att etablera någon form av **lotsfunktion** med inspiration av de näringslivskontor som många kommuner har. En sådan funktion kan hjälpa till genom att vara en spindel i nätet mellan filantropiska intressen och kulturaktörer. Lotsen skulle även kunna erbjuda administrativt stöd och know-how till kulturaktörerna. Tanken är intressant, även om vi inte fångat upp något konkret exempel där det har visat sig fungera väl.

Vi har också i projektet resonerat lite kring om kultursektorn kan arbeta med **filantropiska rådgivare** - exempelvis banker - för att på så sätt nå ut till personer som kan vilja engagera sig filantropiskt men inte känner till vilka kulturverksamheter som söker donationer för viktiga initiativ. Vi ser flera möjligheter hur kultursektorn och olika rådgivare kan hitta samarbetsmöjligheter framöver.

7.3 Mer privata pengar riskerar att leda till mindre offentliga medel?

Många av projektgruppens medlemmar är i huvudsak finansierade av offentliga bidrag: från staten, regioner och kommuner. Flera vi intervjuat är oroliga för att mer privata pengar till verksamheten riskerar att leda till mindre offentliga medel.

- Finns det risk från regionen att de drar in stöd när de ser att det kommer in andra intäktskällor?


- Oron finns att det ska urholka bidragen. Det finns erfarenheter från andra verksamheter där privat stöd inneburit att det offentliga drar sig tillbaka.

Vi har under projektets gång inte identifierat konkreta exempel på när detta skulle ha skett i kultursektorn. Det är därför svårt att bedöma om oron är befogad eller inte, men inte desto mindre kan det här vara en viktig anledning till att kulturaktörer idag vill hålla en låg profil kring filantropiskt stöd.

En reflektion vi gör är att den ideella sektorn tenderar att se frågan tvärtom: ju mer framgångsrika de är att attrahera privat stöd, desto lättare är det att få offentligt stöd. Biståndsorganet Sida har

till exempel ett egenfinansieringskrav på minst 10% när de kanaliserar stöd via svenska organisationer (CSO-anslaget).

Det finns också exempel från andra länder där ökat privat stöd möjliggör mer offentligt stöd. Norge har till exempel tidigare haft en "gaveforsterkningsordning" för kultursektorn där privata gåvor matchas från staten med ytterligare 25%. De har också systemet Talent Norge där privata och offentliga medel matchas för specifika initiativ.



The screenshot shows the Talent Norge website. At the top, there is a navigation bar with the logo and the text "Talent Norge" on the left, and a search bar with the text "Søk" on the right. Below the navigation bar, there are several menu items: "Om oss", "Programmene" (which is underlined), "Kunnskap", "Partnere", "Nyheter", and "Søknadsfrister". Below the menu, there is a breadcrumb trail: "Forside / Programmene / Musikk / Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester". The main content area features a large photograph of the Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester performing on a stage. Below the photograph, there is a section titled "Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester" with a sub-header "Dans" and a list of categories: "Musikk", "Film og spill", "Scene", "Litteratur", and "Visuell kunst". To the right of the photograph, there is a text block that reads: "I samarbeid med universitetsmiljøene i Bergen og Stavanger og Barratt Dues talentprogram i Bergen har Bergen Filharmoniske Orkester etablert et eget ungdomssymfoniorkester, BFUng."

Exempel på ett projekt som finansieras av Talent Norge: Bergen Filharmoniska Orkester etablerar en egen ungdomssymfoniorkester. Talent Norge bidrar med 7,2 Mkr och privata bidragsgivare med lika mycket. Privata bidragsgivare i det här projektet är bl.a. Kavlifondet, Sparebanksstiftelsen DNB och filantropen Trond Mohn.

Norges tidigare kulturminister Trine Skei Grande presenterade dessa initiativ under Voksenåsens seminarium på Folk och Kultur 2023. Hon beskrev då att privat stöd bidrar till en mångfald men att det inte handlar om att dra ned på det offentliga stödet. Tvärtom - norska staten ökade det offentliga stödet till kultursektorn samtidigt som gaveforsterkningsordningen och Talent Norge infördes.

Finland har också haft flera medfinansieringssystem där privata gåvor matchas av staten. De flesta programmen har handlat om att matcha gåvor till finska universitet, men även Nationalgalleriet (dvs konstmuseerna Ateneum, Kiasma och Sinebrychoff) har omfattats av ett liknande matchningssystem under en period.

Risken för att det offentliga ska dra sig tillbaka kan vi knappast lösa inom vårt projekt, men vi tycker att det är viktigt att belysa frågan. Vår utgångspunkt är att aktörer som är framgångsrika på att attrahera filantropiskt stöd inte ska bestraffas genom mindre offentligt stöd.

Däremot är det naturligt att alla kulturaktörer inte får offentligt stöd. Vissa kulturverksamheter agerar helt på en kommersiell marknad (t.ex. genom att sälja biljetter) medan andra behöver offentligt stöd för att kunna verka. Det är viktigt att skilja på att privat finansiering kan vara av många olika typer: hela spannet från kommersiella intäkter till filantropiska donationer. Filantropiska donationer tenderar att gå till att stödja verksamheter som bidrar till samhällsnytta men som inte skulle överleva på en kommersiell marknad - dvs i stor utsträckning samma utgångspunkt som gäller för offentligt stöd.

Det är inte heller omöjligt att det även i Sverige kommer införas olika typer av incitament där olika offentliga stöd till kulturaktörer kopplas till den egna förmågan att hitta privat finansiering. I det fallet kommer det gynna aktörer som redan har beredskap och erfarenhet att arbeta med frågorna.

7.4 Projektfokus - bristande långsiktighet

Filantropiska projekt tenderar att gå till avgränsade initiativ. Det kan till exempel handla om att finansiera ett projekt under en begränsad tid, att finansiera ombyggnationer, stipendier, etc.

Flera tar upp att det är problematiskt. Det bidrar inte till att finansiera verksamhetens allmänna omkostnader (overhead) och det bidrar inte till en långsiktigt trygg finansiering. I värsta fall får man stöd till ett projekt/initiativ som ökar kostnader för drift/underhåll - men att de löpande kostnaderna sedan måste finansieras på annat sätt.

- Det är ett hot att det blir helt projektbundet, att man måste uppfinna projekt hela tiden. Det gäller att ha något som även täcker overheadkostnader.

- Avgränsade projekt är inte det egentliga behovet.

Utifrån vår erfarenhet ser vi en generell utmaning (inte bara för kultursektorn) att få till filantropiskt stöd som en basfinansiering. Många har drömmen att bygga upp ett ordentligt grundkapital med hjälp av donationer där man sen kan leva på avkastningen. Men det är mer attraktivt för donatorer att stötta konkreta initiativ - detta är ett tydligt medskick Brakeley ofta får när vi intervjuar filantroper och stiftelserepresentanter för olika uppdragsgivares räkning.

Ett sätt för enskilda aktörer att hantera frågan är att tänka igenom hur man vill att verksamheten ska utvecklas framöver, för att sedan se om det finns delar som går att presentera på ett sätt så att det blir attraktivt att få privat stöd för det. Sen försöker man styra in potentiella donatorer på att stötta någon av de prioriterade initiativen.

Ett annat sätt är att i dialog med donatorn resonera kring varför det är viktigt med icke öronmärkt stöd. Här beror det också på vilken typ av verksamhet som man företräder. En mindre organisation som har en tydlig verksamhetsinriktning har lättare att övertyga om icke-öronmärkt stöd jämfört med riktigt stora organisationer. De stora museerna och universiteten som drivs som myndigheter får i väldigt sällan allmänna större privata gåvor, men det är vanligt att de får filantropiskt stöd som öronmärks till specifika initiativ.



Exempel: Sten A Olssons stiftelse för forskning och kultur bidrog 2017 med 3,5 Mkr till Göteborg Baroque för att bygga ett unikt instrument (claviorganum). Göteborg Baroque är en av medlemmarna i projektgruppen.

I fundraisingvärlden pratar man ofta om risken att bli alltför ”donor driven”, dvs att man utgår för mycket från vad donatorer önskar stötta och inte utifrån hur organisationen önskar utvecklas. Det är viktigt som organisation att ha en tydlig vision och identifiera vad det är för typ av initiativ (som filantropiskt stöd kan möjliggöra) som är viktiga för att utvecklas i önskad riktning. Det är också viktigt att vara beredd att tacka nej till erbjudanden om donationer som inte är i linje med organisationens utvecklingsplaner.

7.5 Konstnärlig frihet

En fråga vi särskilt försökt belysa inom ramen för projektet är ifall filantropiska donationer riskerar att gå ut över den konstnärliga friheten. De flesta projektdeltagarna är inte specifikt oroliga för att de skulle tvingas sälja ut sin konstnärliga frihet om donationer kommer in, men flera tar ändå upp att det är en viktig fråga att beakta.

- Det kan finnas risk, men det är väldigt sällan att jag upplevt att det skulle vara så. Det måste ingå i en donation att det är konstnärlig uttrycksfrihet. Man kan stötta ett tema men hur man utformar det exakt är upp till oss.

Flera i projektgruppen har tagit upp att även offentliga medel kommer med villkor som riskerar att inskränka den konstnärliga friheten, och flera uttrycker en oro att det kommer vara mer politisk styrning framöver i konflikt med principerna om armlängds avstånd.

- Även statliga medel styr verksamheten. Det kan man balansera med privata medel.

En aspekt som dykt upp i intervjuerna är att det är viktigt att mottagaren är tydlig med den egna organisationens värderingar. Det är viktigt att donatorerna har respekt för de värderingar organisationen har.

- Man måste vara med väldigt tydlig med den egna organisationens värderingar. När man går in i samarbete måste man ha dessa högt upp på agendan.

- Den största risken är armlängds avstånd. Det måste vara en givare som litar på oss.

En av de intervjuade tar också upp att det behöver byggas prestige i Sverige bland privata finansierare att inte styra kulturen.

- Det gäller att det blir hög status att vara mecenat som inte lägger sig i innehållet. Här behövs en utbildningsinsats.

Vi har inte fångat upp något konkret exempel från Sverige där det gått snett - men det behöver inte betyda att det inte finns. Några internationella exempel har nämnts av projektruppen. En av de intervjuade för också fram att den stora risken snarare handlar om självcensur - att man som konstnärlig ledare undviker att göra det man inte tror att en finansierare uppskattar. Detta gäller förvisso inte bara privat stöd, utan även offentligt stöd.

Vår erfarenhet är att donatorer ofta har önskemål om inriktning/öronmärkning men sällan vill lägga sig i detaljer. Här går det att göra en jämförelse med universiteten som i Sverige arbetat aktivt med att få in donationer de senaste 20-30 åren - ofta för att stödja forskning. För universiteten är fri forskning en absolut princip som inte går att rubba på.

Vi har i projektet inte tittat specifikt på förutsättningar för företagssponsring och det är inte heller Brakeleys expertisområde. Vår bedömning är att respekt för konstnärlig frihet kan vara en större

utmaning när det gäller renodlade sponsringssamarbeten, eftersom företaget i det fallet har väldigt specifika förväntningar på vad samarbetet ska ge för nyttor tillbaka.

7.6 Förväntan/kostnader på vad man ska ”ge tillbaka”

Juridiskt är det en tydlig skillnad mellan sponsring och donationer. Sponsring är en affärssuppörelse där företaget ska få tillbaka minst lika mycket värde som de betalar för (och kunna argumentera för det gentemot Skatteverket) medan donationer sker utan krav på motprestation. Däremot är det viktigt att ta hand om donatorerna, visa uppskattning och fortsätta engagera dem. På engelska brukar man prata om stewardship och på svenska använder man ibland begreppet givarvård. Det kan till exempel handla om att man bjuder in donatorer till föreställningar med exklusiva mingel eller andra skraddarsydda aktiviteter som kostar både tid och pengar.

Flera som vi intervjuat är osäkra på vad donatorerna vill få tillbaka och de är oroliga att det ska kosta för mycket.

- Det finns en risk att vi överpresterar i vad vi vill ge tillbaka, att det kostar för mycket.

- Det bästa är ju alltid att en mecenat går in med en stor peng som inte kräver motprestation.

Det är viktigt att stämma av förväntningar med donatorn i förväg. Men det handlar snarare om förväntningar kring återrapportering, uppmärksamhet och eventuell namngivning än att reda ut vilken typ av exklusiva aktiviteter donatorn ska bjudas in till.

Utöver det måste varje verksamhet göra en rimlighetsbedömning - hur mycket tid (och pengar) är man beredd att investera i att ta hand om sina donatorer? Särskilt viktigt är det att fundera på vilka aktiviteter som inte innebär någon större merkostnad. Att en teater ska anordna en skraddarsydd föreställning är dyrt, att bjuda en utvald grupp på ett mingel innan en premiär är inte lika kostsamt, och att bjuda in en donator att sitta med på en repetition innebär knappast någon merkostnad alls.

När Brakeley intervjuar filantroper upplever vi att de sällan efterfrågar lyxiga mottagningar med påkostad förtäring, utan snarare innehållsmässigt exklusiva aktiviteter som erbjuds specifikt till donatorn eller till en mindre, utvald grupp.



Balliol College i Oxford. Martin Kaufman visar givartavlan när Brakeley anordnade en studieresa 2015. Notera att donatorerna är grupperade per århundrade. 13 av de större donationerna skedde mellan 1263 och 1800.

Här kan kultursektorn erbjuda mycket. Martin Kaufman (brittisk konsult i Brakeleys internationella nätverk med lång erfarenhet från kultursektorn och en av initiativtagarna till RAISE) brukar ge exempel på hur kulturaktörer kan erbjuda intressanta aktiviteter för donatorer:

- *Exclusive behind-the-scenes tours with curators*
- *Dinners inside galleries with historic objects on the table*
- *Patrons groups going on tours led by experts*
- *Private views and exclusive access to exhibitions and first nights*
- *Frequent contact before a performance at front of house and at intervals or at gallery private views*
- *Providing opportunities for prospects and donors easily to bring along their friends and family*
- *Child-friendly and family-friendly activities*
- *Events and receptions in beautiful or interesting spaces*
- *Access for donors and sponsors to schools and educational projects and their pupils*

7.7 Attityder till privat stöd i sektorn

Flera organisationer inom kultursektorn rapporterar att det finns tveksamhet internt inför idén att arbeta mer målinriktat och aktivt för att säkra filantropiskt stöd och privata donationer.

Dessa negativa attityder kan se lite olika ut, alltifrån personer som är principiellt negativt inställda till personer som snarare är mer obekväma inför processen och vad det innebär för organisationen. En vanlig oro är att organisationen ska anpassa sig för mycket till givaren eller "sälja ut sin själ". Vissa personer kan också uppleva att det finns en risk att organisationen hamnar i en beroendeställning. Flera av de som Brakeley intervjuat lyfter detta perspektiv.

- Många är obekväma och ovana vid sälj. Man är rädd att man säljer sin själ. Enklare att söka från staten.

- Det finns utbredd tanke (bland kulturaktörer) att "självklart ska någon betala". Det finns en bristande insikt om att det är någon annans pengar, att det måste göras attraktivt att ge. Varför ska någon med pengar i slutändan ge till kulturen och inte cancersjuka barn?

- Det finns misstro från bägge håll.

Framgångsrikt arbete med fundraising och filantropi är långsiktigt. Det kräver en investering från mottagarorganisationen i termer av tid, pengar och tålmod. Det är därför viktigt att dessa attityder diskuteras och bemöts inför en satsning på fundraising. Risken är annars stor att organisationen har svårt att upprätthålla den investering som krävs över tid.

Många av de invändningar som kan lyftas mot fundraisingarbete går att hantera genom ett gediget förarbete och en intern förankring.

Oro kring att organisationen skulle anpassa sig för mycket till givaren kan motarbetas genom att i förväg definiera vilka initiativ som organisationen söker stöd för, samt i vilken mån man kan (eller inte kan) anpassa de specifika satsningarna efter donatorns preferenser.

Oro kring att befatta sig med "fel" personer kan hanteras genom att ta fram en policy för att acceptera donationer innan fundraisingarbetet inleds, där det tydligt framgår vilka etiska avvägningar som görs och vilka donationer (och typer av donatorer) som organisationen skulle tacka nej till.

Genom att bemöta denna oro i förväg går det att vända tveksamma attityder inom organisationen till något mer framtidsinriktat, där det i förlängningen också kan byggas upp engagemang kring de utvecklingsmöjligheter som arbetet medför.

En annan aspekt när det gäller attityder är givarnas inställning. Vi upplever att potentiella givare ofta kan vara tveksamma om kultursektorn överhuvudtaget är intresserade av privat stöd. Detta är en begränsning som kan vara svår att lösa på kort sikt, men sannolikt kommer attityderna att skiftas i takt med att kultursektorn arbetar alltmer aktivt och professionellt med filantropi och kan visa på goda exempel.

8 Fortsatta aktiviteter i projektet

I fas 2 av projektet (fram till juni 2025) sprider vi kunskap hur aktörer i fria kulturlivet kan arbeta strukturerat med filantropiskt stöd. Vi kommer anordna fördjupande kurser, seminarier och andra aktiviteter. På www.brakeleynordic.com kan man läsa mer och anmäla sig till olika aktiviteter som anordnas. Grundprincipen är att de olika aktiviteterna ska vara kostnadsfria för fria kulturaktörer tack vare projektets finansiering från Kulturbryggan, även om vi tar en symbolisk avgift för att delta i kursen för att säkerställa att anmälda dyker upp.

Vi deltar också gärna i konferenser och seminarier och sprider på det sättet kunskap om möjligheter och utmaningar med filantropiskt stöd. Vi bidrar gärna också med tankar om vad samhället kan göra för att underlätta för det fria kulturlivet att arbeta med filantropiskt stöd som alternativ/ kompletterande finansiering.

Om du har frågor får du gärna höra av dig till rapportens författare:

- Johan Wennström, johan.wennstrom@brakeley.se, 070-444 23 49
- Inger Stern, inger.stern@brakeley.se, 070-669 96 77
- Henric Nummi-Södergren, henric.sodergren@brakeley.se, 070-730 78 20

9 Bilagor

9.1 Intervjupersoner

Amanda Flodin	Göteborg baroque
Anna Florén	Voksenaasen, Oslo
Anna Forsgren	Alfons Åbergs Kulturhus
Annika Sand	Konsult
Birgitta L-Öfverholm	Alfons Åbergs Kulturhus
Carina Broman	Orionteatern
Catherine Giacomini	Teater Martin Mutter
Cecilia Darle	Nyckelviksskolan
Christel Wiman	Nyckelviksskolan
Eric Sjöström	Konsult
Erik Sandberg	Marabouparken
Erik Westin	Nyckelviksskolan
Helena Holmberg	Marabouparken
Joakim Kindgren	Vår Lilla Planet
Lars Dyrendom	Göteborgs bildverkstad
Lars Rudolfsson	Orionteatern
Lina B Frank	Cirkus Syd
Linda Krüger	Signatur Foundation
Magdalena Malm	Bildkonst Sverige
Magnus Kjellson	Göteborg baroque
Malin Palm	Not Quite
Maria af Klinteberg Herrestal	Voksenaasen, Oslo
Marianna Garin	Svensk Curatorförening
Marianne Holmberg	Teater Martin Mutter
Martin Kaufman	RAISE, London
Monica Fredriksson Tal	Folkoperan
My Soos Stave	Teater Martin Mutter
Sara Arrhenius	Svenska Insitutet, Paris
Sofia Torell	Alfons Åbergs Kulturhus
Stina Westerberg	Örebro Teater
Susanne Reuszner	Folkoperan
Ulf Dalnäs	Göteborgs universitet
William Conner	Handel Hendrix House, London

9.2 Generella principer för framgångsrik fundraising

9.2.1 Framgångsfaktorer för fundraising

Programförklaring (Case for support), fundraisingbehov, möjliga givare, externt ledarskap och intern beredskap är fem nyckelfaktorer som enligt vår erfarenhet utgör grundläggande förutsättningar för framgång med fundraising.

Programförklaring (Case for Support)

En organisations programförklaring beskriver det organisationen står för - dess uppdrag, historik, pågående verksamhet och kanske viktigast av allt - dess vision, framtidsplaner och ambitioner. Den utgör grunden för all kommunikation med potentiella givare om organisationens betydelse och förklarar orsaken till att man söker privat stöd. Programförklaringen måste vara samstämmig och visa upp en vision som inspirerar och vägleder möjliga givare i en gemensam ansträngning att uträtta något angeläget och betydande för verksamheten och samhället.

Ändamål / initiativ / fundraisingbehov

De ändamål/initiativ som organisationen vill stärka/möjliggöra med hjälp av donationer behöver beskrivas på ett sådant sätt att de väcker intresse hos en möjlig givare. Den samhällsnytta som en ökad finansiering kan skapa måste tydliggöras. Projekten måste ses som en viktig del i genomförandet av er vision. I samtalet med en möjlig givare måste frågan om hur dennes pengar kommer att göra nytta tydligt kunna beskrivas.

Möjliga givare

Givarna kan vara privatpersoner, privata stiftelser, företag och andra organisationer. Den samlade kapaciteten hos identifierade givare måste dels kunna matcha det insamlingsmål som satts, dels kunna förväntas ha viljan att stödja era ändamål/initiativ.

Externt ledarskap

Externt frivilligt ledarskap är en viktig hörnsten inom major gift fundraising. En stark, engagerad, respekterad och inflytelserik grupp personer från omvärlden som samlas i en styrelse eller i en rådgivande grupp/fundraisingkommitté har gång på gång visat sig vara oumbärligt när det gäller att få exempelvis en kampanj att röra sig framåt och nå målet.

Intern beredskap

Den femte nyckelfaktorn är den interna beredskapen att fullt ut engagera sig i fundraising. Denna faktor omfattar förutom resurser även tydlighet och förståelse inom organisationen när det gäller prioriteringar, engagemang hos det egna ledarskapet samt uppslutning bakom initiativet.

9.2.2 Seven Steps

Brakeley använder sig av en internationell vedertagen metodik för att arbeta med större donationer som utgår från en process i sju steg. Samtidigt är det viktigt att förstå att fundraising i grunden handlar om att bygga relationer och skapa ett engagemang hos donatorerna. Ett vanligt mantra inom professionen är "friendraising before fundraising". Det är därför viktigt att inte använda "seven steps" som en checklista som slaviskt ska följas, utan man bör snarare se det som ett stöd i dialogen med en potentiell donator.

De sju stegen är:

1. Identifiera potentiella donatorer
2. Analysera och genomföra research
3. Ta fram en plan
4. Bygga en relation
5. Fråga om donation
6. Avtala villkor och detaljer kring donationen
7. Involvera donatorn

1. Identifiera potentiella donatorer

Det finns många olika sätt att identifiera potentiella donatorer. Det kan handla om privatpersoner, privata stiftelser, företag och andra organisationer.

2. Analysera och genomföra research

Prospect research är en av de viktigaste delarna av fundraisingarbetet. Det handlar om att kunna göra prioriteringar och ha underlag för att ta fram en lämplig strategi för varje enskild möjlig större givare, men också att göra en "due diligence" för att säkerställa att det verkligen är i linje med verksamhetens värderingar att ta emot en donation från en viss givare.

3. Ta fram en plan

Utifrån analysen gäller det sedan att ta fram en plan för hur man på bästa sätt engagerar en möjlig donator.

4. Bygga relation

Att be om en donation för tidigt är ett av de vanligaste misstagen inom fundraising. Först behöver man bygga en relation och skapa ett engagemang.

5. Fråga om donation

Vid något tillfälle ställs frågan om personen/organisationen önskar bidra med en donation. Detta behöver förberedas - inte bara hur och när frågan bör ställas utan också för att vara beredd på de olika svar man kan få. Det är inte heller säkert att organisationen behöver ställa en konkret fråga om stöd. Ifall relationsbyggandet har fungerat väl kommer donatorn ofta på egen hand föreslå hur den vill stötta er.

6. Avtala villkor och detaljer kring donationen

I normala fall tar man fram ett gåvobrev eller avtal kring donationen. I samband med det är det viktigt att stämma av eventuella villkor och även ha en dialog kring de förväntningar parterna har på varandra.

7. Involvera donatorn

Processen tar inte slut när pengarna betalats in på kontot, tvärtom! Det gäller att visa att ni tar hand om donationen så som den är avsedd och att fortsätta involvera donatorn på ett sätt som både är i linje med donatorns önskemål och rimligt utifrån organisationens förutsättningar. Vissa kommer ge en enda större donation till er verksamhet, medan andra har potential och intresse att stötta flera gånger under många år framöver. De bästa prospekten är ofta de som har gett tidigare.

BRAKELEY