Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet **O-sak 17/08**
14.05.2008 RE/JEK
Arkiv: 2008/

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Fundraisingskampanje fram mot jubileumsåret 2010

Tidl. O-sak 8/08 (utsatt i Styret 22.05.2008 av tidsmessige årsaker)

Hvorfor drive fundraising?

En av utfordringene NTNU står overfor hvis vi skal nå målet om å bli internasjonalt fremragende innen 2020 er å generere tilstrekkelige investerings- og driftsmidler. For å lykkes, må NTNU både arbeide for å øke overføringene over statsbudsjettet og samtidig se på finansieringsmulighetene som ligger i offentlig og privat sektor og hos alle gode venner av universitetet.

Evnen til å samle inn penger er en konkret manifestasjon av styrken i en organisasjons relasjoner til sine omgivelser, sine venner og samarbeidspartnere.

(Definisjon fra Brakeley Fundraising & Management Consultants).

Fundraising is the noble art of teaching people the pleasure of giving.

*(*Fra "Engaging Philanthropy for University Research", rapport i desember 2007 fra ekspertgruppe oppnevnt av EU-kommisjonen).

Ekstern finansiering ved NTNU i dag

NTNU passerte i 2007 for første gang 1 milliard kroner i eksterne inntekter. Dette utgjorde ca. 25% av regnskapet vårt, da vi hadde totale inntekter på 3,9 milliarder. Våre eksterne inntekter vokste med hele 125 millioner kr fra 2007 til 2006.
NTNU er dermed norgesmester i eksternfinansiering blant universitetene. Universitetet i Oslo, som er nærmest oss på lista, hadde også en stor økning i 2007, men endte på 956 mill. Oslo har dessuten en vesentlig større andel eksternfinansiering fra Norges forskningsråd, enn vi har.

(tall i mill)	**2006**			**2007**			Endring fra 06 til 07 (%)
	NFR	Annen EFV	**Sum**	NFR	Annen EFV	**Sum**	
Univ. i Bergen	377	229	**606**	385	263	**648**	6,9 %
Univ. i Oslo	526	331	**857**	596	360	**956**	11,6 %
NTNU	468	460	**928**	493	564	**1 057**	13,9 %

(Kilde: Controller Øyvind Herstad, Stab - Økonomi og eiendom)

Våre eksterne inntekter fordeler seg på to hovedposter. Den ene er 479 mill. i overføringer fra Norges forskningsråd og den andre er 564 mill fra div. andre kilder. I det sistnevnte beløpet ligger det bl.a. 208 mill. kroner fra næringslivet og andre private aktører. Denne posten alene økte med over 50 mill. kr. fra 2006 til 2007. De to andre største postene innenfor beløpet på 564 mill. kr. er inntekter fra statlige etater (vel 145 mill.) og fra stiftelser og selskaper i NTNUs randsone (81 mill.).

Fakultetene som internt hos oss skaffer mest eksterne inntekter er IVT, DMF og NT. Disse fakultetene har mange samarbeidsprosjekter med næringslivet/private aktører og dessuten mange selskaper i NTNUs randsone.

Gaver utløser gaveforsterkning

Vår eksterne milliard kommer nesten i sin helhet fra bidragsfinansiering av forskning ved NTNU. En stor andel av inntektene fra privat sektyor er generert via et trettitalls samarbeidsavtaler som NTNU har med bedrifter som f.eks DNV, Statoil, Norsk Hydro, Telenor og Siemens. Noen av disse midlene kan defineres som ”gaver med vilkår”. Selv om dette er et landskap med glidende grenser tror vi det er viktig å prøve å skille mellom tradisjonelle eksterne inntekter (EFV) og rene gaver. NTNU har i liten grad utnyttet mulighetene som ligger i å be om direkte pengegaver.

Kampanjen som vi foreslår fram mot 2010 vil ha spesielt fokus på fundraising rettet mot gaver. Gaver på mer enn fem mill. kroner er spesielt interessant fordi de utløser 25% ”gaveforsterkning” fra Norges forskningsråd. Dette er basert på en ordning som Stortinget etablerte i 2006, der staten føyer til 25 prosent av et gavebeløp til forskning. Forskningsrådet forvalter ordningen. Målet er å skaffe private midler til forskning og styrke den langsiktige, grunnleggende forskningen. Giveren må være enten en bedrift, privatperson, stiftelse eller frivillig organisasjon. Mottaker må være universiteter eller høyskoler med rett til å tildele doktorgrad. Giveren kan ikke kreve rettigheter til resultatene fra forskningen, eller bruke gaven til forskning som er direkte anvendelig for egen virksomhet.

Nordiske forbilder

Andre universiteter i Norden har hatt gode resultater med fundraising. Det eksempelet som oftest trekkes fram er Chalmers tekniska högskola i Göteborg, som samlet inn nesten 350 MSEK i perioden 1995-98. Nesten 70% av pengene kom fra 8 toppdonasjoner og ytterligere 24% bestod av middelstore donasjoner fra bedrifter.

Et annet svensk eksempel er Linköpings universitet som kjørte en kampanje i perioden fra 2003 til 2005 hvor målet var 40 MSEK, men hvor resultatet ble 64 MSEK.

Karolinska institutet i Stockholm har satt i gang en storstilt, internasjonal fundraisingskampanje fram mot 2010 når det medisinske universitetet skal feire sitt 200 årsjubileum. Pengeinnsamlerne har spesielt peilet seg inn på å nå givere i USA. Kampanjen ”Breakthroughs for Life” har så langt samlet inn nesten en halv milliard SEK. Se liste over givere på http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=20003&l=en

Et annet universitet som bruker en jubileumsfeiring til å samle inn penger er Tekniska högskolan i Helsinki (TKK), som også inngår sammen med NTNU i Nordic Five Tech-samarbeidet. TKK er 100 år i 2008 og har i den forbindelse satt i gang kampanjen ”Fram för tekniken”. Målet med donasjonskampanjen er å samle inn 20 mill euro till finansieringen av forskningsprogram innen høyskolens strategiske forskningsområder digitalisering og energiforskning.

Det er ellers lett å hente fram eksempler på suksessfylte fundraisingskampanjer i land som USA, England og Australia, hvor denne type virksomhet er mye mer innarbeidet og de fleste universiteter er helt avhengig av privat støtte. I 2006 ble det gitt private gaver til amerikanske universiteter på til sammen 28 milliarder dollar, ifølge en undersøkelse utført av The Council for Aid to Education. 30 prosent av disse pengene kom fra alumni-medlemmer. Stanford University er det amerikanske lærestedet som genererer mest privat støtte. På andreplass følger Harvard og deretter Yale.

Hvem er potensielle givere?

Internasjonalt er følgende grupper de vanligste giverne av donasjoner og sponsorater til universitetene:

1. Velstående enkeltpersoner
2. Bedrifter
3. Stiftelser og fond
4. Alumni
    a. Eksternt drevne kampanjekomiteer
    b. VIP-venner
    c. Faste bidrag fra vanlige medlemmer

Erfaringen viser at en liten kjernegruppe av givere gjerne står bak opptil 70-80% av inntektene i en fundraisingskampanje.

Pr i dag kommer bidragene til NTNU stort sett fra bedrifter, men vi bør ha potensial for å tiltrekke oss betydelige midler også fra de andre gruppene. Et unntak er muligens stiftelser da det ikke finnes så mange store, private stiftelser i Norge som i Sverige og USA. Den svenske Wallenberg-stiftelsen deler f.eks ut én milliard kroner årlig til allmennyttige formål. Det bør imidlertid undersøkes nærmere hva som finnes av norske og internasjonale stiftelser og fond hvor NTNU kan søke støtte.

En hittil sjeldsynt, men meget god, representant for gruppe 1 er Fred Kavli. Det bør være mulig å få i stand tilsvarende avtaler som vi fikk med støtten til Kavli-instituttet også med andre velstående personer som har en fortid på universitetet og/eller med familier i vårt nærområde. Både UiB, UiS og UiO/Rikshospitalet har fått store gaver fra enkeltpersoner. I Midt-Norge bør vi vurdere å gjennomføre en påvirkningskampanje rettet mot et knippe velstående næringslivspersoner.

NTNU alumni, som nå har vel 9.000 medlemmer, skal etter planen være selvfinansierende innen 2011. Det betyr at organisasjonen ganske snart må begynne å generere inntekter fra sine

medlemmer. Dette kan skje på mange måter. F.eks ved å selge ”pakker” med gjensynsarrangement for gamle studenter, profilartikler og andre produkter med tilknytning til universitetet. Det er også tenkbart at man åpner for muligheten til å gi en fast, årlig gave til NTNU, eller setter i gang kronerulling til innhold i et nytt bygg i forbindelse med jubileet i 2010. Hvis 30.000 medlemmer gir f.eks 100 kroner hver vil dette utgjøre en gave på 3 millioner kroner.

”Krevende penger”

Det kan tenkes mange grunner for at enkeltpersoner og bedrifter vil gi økonomisk støtte til NTNU, men få gir bort penger ”gratis”. Det vil som regel følge vilkår med sjekken. Bedrifter som inngår samarbeidsavtaler med universitetet vil alltid være interessert i å styre ressursene til fagområder og aktiviteter som de selv kan dra nytte av. Tilsvarende så snakker representanter for fondet til SpareBank 1 SMN åpent om at banken bare tildeler ”krevende penger” og at det ligger klare ønsker om gjenytelser for å delta i samarbeidet med NTNU om ”Partnere for nyskaping”.

Da Stein Erik Hagen donerte 100 millioner til medisinsk forskning ved Rikshospitalet forlangte han at alle pengene skulle brukes til forskning på en sjelden, arvelig leversykdom. Dette utløste igjen gaveforsterkning fra Forskningsrådet på 25 mill. kroner til det samme forskningsfeltet. Tilsvarende så ga skipsreder John Fredriksen like før jul 50 mill. kroner til forskning på eggstokkreft og Stavanger-millionæren Folke Hermannsen opprettet like før han døde i 2006 et fond til kreftforskning på 50 mill. kroner. Hermannsen og kona til Fredriksen døde begge av kreft.

I november 2007 donerte Gjedebo-familien 50 millioner kroner til grunnforskning ved Senter for innovasjonsforskning ved Universitetet i Stavanger. Jon Gjedebo er en suksessrik gründer, som i dag blant annet driver en stor næringspark i Stavanger.

Denne øremerkingen har skapt reaksjoner blant enkelte forskere. Lederen for Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag, Beate Indrebø Hovland, har uttalt til Aftenposten at hun synes det er problematisk at gaver fra privatpersoner kan legge føringer på bruken av offentlige midler.

Skal en gavekampanje lykkes er den avhengig av at ledelsen forankrer verdigrunnlaget for kampanjen internt i organisasjonen for på denne måten å skape positive holdninger og bred støtte for arbeidet. Et sentralt krav til være at ressursene går til formål og aktiviteter som er i samsvar med våre egne mål og strategier. I forkant av en fundraisingskampanje trenges derfor en klargjøring av

- **hvorfor fundraising er nødvendig,**
- **hva målet med kampanjen er,**
- **hvordan man planlegger å fordele pengene som kommer inn.**

I rapporten ”Engaging Philanthropy for University Research” som ble avgitt i desember 2007 fra en ekspertgruppe oppnevnt av EU-kommisjonen, blir det understreket at det er helt avgjørende for en fundraisingskampanje at man både klarer å engasjere ledelsen og involvere hele universitetsbefolkningen i aktiviteten.

For øvrig finnes det også norske eksempler på genuin filantropi. Trond Mohn og Frank Mohn AS i Bergen har i flere omganger tilført Universitetet i Bergen til sammen over 600 mill. kroner gjennom

gaver, gaveforsterkningsmidler og avkastning. Mohn-familien er trolig den største private bidragsyter til forskning i Norge.

Hva kan NTNU tilby?

Hvis vi legger til grunn at WIFM (What's in it for me?) vil styre tankegangen for de fleste som kan tenkes å støtte NTNU, så må vi på en eller flere måter synliggjøre en verdi for giverne. Denne kan f.eks være innen en eller flere av følgende fem hovedområder;

1. **Forskning og faglig kunnskap**
2. **Etter- og videreutdanning**
3. **Kontakt med studenter** (Tilrettelegging for rekruttering av arbeidskraft er et marked som NTNU i dag har overlatt til studentorganisasjonene).
4. **Omdømme** (NTNUs merkevare er så verdifull at samarbeid med oss kan gi både enkeltpersoner og bedrifter ekstra goodwill og anseelse i viktige målgrupper. Dette kan også synliggjøres fysisk f.eks ved at vi tilbyr sponsorer å navngi bygninger, auditorier, andre rom, professorater, studieprogram, forelesningsrekker etc. Dette er virkemidler som NTNU hittil nesten ikke har anvendt).
5. **Økonomiske fordeler** (F.eks skattefradrag)

250 års-jubileet som sponsorattraksjon

Vi bør utnytte den planlagte feiringen av jubileene i 2010 til å sette i gang en første fundraisingskampanje for NTNU (ref. eksemplene fra Karolinska institutet og TKK). Her vil det oppstå mange gode anledninger for å be om sponsing og støtte fra bedrifter og enkeltpersoner. Norsk samfunns- og næringsliv og NTNUs eksterne samarbeidspartnere (nasjonalt og internasjonalt) er definert som målgrupper for jubileumsarrangementene. Gjennom faglige arrangement dette året kan vi bli attraktive for disse målgruppene, mens allmennrettede arrangement rettet mot byens befolkning bør kunne trekke til seg lokale sponsorer. Det er imidlertid viktig å forsøke å kanalisere støtten til prosjekter som kan gi langsiktig verdi til vår aktivitet og ikke bare til gjennomføring av ulike jubileumsarrangement.

Et mål for jubileet kan være å samle inn gaver for 250 mill. kr. Dvs. en million kr. for hvert år siden kunnskapsbyen Trondheim så dagens lys ved etableringen av DKNVS i 1760. Et viktig bidrag her bør være en gave fra regjeringen som bør få en diskret påminnelse om at UiO allerede er lovet en halv milliard kroner til rehabilitering av universitetets aula og andre sentrumsbygninger fram mot deres 200-årsjubileum i 2011. Nivået er satt og NTNU bør også ha grunn til å vente seg en gave som er verdt et tresifret millionbeløp.

Hvordan komme i gang?

Vi foreslår at NTNU starter en fundraisingskampanje rettet mot jubileet i 2010 hvor vi konsentrerer oss om "lavthengende frukt". Det vil si f.eks regjeringen, de fem største bedriftene som NTNU

samarbeider med og et elitelag av 20-30 meget velstående enkeltpersoner (I bransjen gjerne benevnt som ”top prospects”).

NTNUs ledelse må på forhånd bestemme seg for hvilke fagområder som de ønsker å få styrket og påvirkningskampanjen må legges opp etter dette. Fakultetene må involveres i arbeidet med å sette opp en liste over ønsker og behov.

> *“People do not give to people. They give to people with causes. They give to people who ask on behalf of causes.”*
>
> Fra ”Engaging Philanthropy for University Research”, rapport i desember 2007 fra ekspertgruppe oppnevnt av EU-kommisjonen

Tiltakene i kampanjen må planlegges i samarbeid med jubileumsorganisasjonen og NTNU Alumni. Man kan vurdere å sette i gang en kronerulling blant alumnimedlemmene. Det vil ha stor symbolverdi for kampanjen at også vanlige, tidligere studenter deltar, selv om f.eks 100 kroner fra hvert alumnimedlem ikke vil monne så veldig mye på veien mot 250 mill.

Generelt så er det viktig å være oppmerksom på at fundraising krever langsiktig og møysommelig arbeid over år. Det er ikke uvanlig å regne med at en kontakt må pleies over både to og tre år med minst 25 ulike kontaktpunkter før man kan forvente at dette utløser en større gave. Det viktigste verktøyet i dette arbeidet vil være en-til-en-møter mellom representanter fra NTNU og potensielle givere. Det er ikke tilstrekkelig å bare sende brev, e-poster eller brosjyrer. Relasjonen må bygges gjennom personlig kontakt og godt planlagte besøk. Omvisninger og bli-kjent-aktiviteter på campus vil også være viktige elementer i en slik påvirkningsprosess. NTNU har en jobb å gjøre med å legge til rette slik at det blir enkelt å gi. Juridiske formaliteter må være avklart på forhånd. Den dagen vår første giver har bestemt seg må vi ha en utkast til avtale liggende klar.

Trenger kampanjeleder med hjertet i NTNU

Det er nå bare drøyt halvannet år igjen til 2010. Det betyr at det haster med å få etablert vår fundraisingskampanje. Arbeidet bør starte så fort som mulig. Den viktigste utfordringen ved etableringen vil være å finne en prosjektleder med de riktige kvalifikasjoner. Dette må være en person som har hjertet og engasjementet sitt i universitetet og som har ”tyngde” og stort nettverk både innad og utad. Helst bør personen også ha faglig bakgrunn fra NTNUs hovedprofil. Vi anbefaler at man leter blant tidligere rektorer, dekaner, professorer eller fremstående industrileder som nå er alumnimedlemmer. Vedkommende må ha disponibel tid for å jobbe som prosjektleder på tilnærmet heltid.

Anbefaling

- NTNU bør opprette et prosjekt med arbeidstittel ”250 mill til 250 års-jubilanten”, hvor målet bør være å samle inn minimum 250 mill. kroner til jubileumsåret 2010. Prosjektleder kan være en tidligere rektor, dekan, professor eller fremstående industrileder med bakgrunn fra et fagområde innen NTNUs hovedprofil. Kampanjen bør konsentreres om regjeringen, de største bedriftene som NTNU samarbeider med og 20-30 meget velstående enkeltpersoner. Medlemmer i alumniorganisasjonen bør også involveres.

- På forhånd må ledelsen, i samarbeid med fakultetene, definere konkret hvilke fagområder, bygninger, laboratorier el.l. som vi ønsker støtte til. Tidlig i prosjektet må vi også beskrive verdien som NTNU har for de potensielle giverne.
- Før fundraisingen starter må rektor i samarbeide med organisasjonen bevisstgjøre og kommunisere hvorfor fundraising er nødvendig, hva målet med kampanjen er og hvordan pengene som kommer inn skal fordeles.
- Parallelt med kampanjen bør det utredes hvordan systematisk pengeinnsamling kan inngå i vår daglige drift på permanent basis.