

Philanthropie AKTUELL

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Totengässlein 3, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 267 23 92, Fax: +41 61 267 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



„Man kann die Welt oder sich selbst ändern. Das Zweite ist schwieriger.“ Dieses Zitat von Mark Twain beschreibt treffend die Herausforderung, vor der NPO im Umgang mit

nachhaltigem Management stehen. Wie Claus Daub in seinem Beitrag ausführt, ist eine wertorientierte Zukunftsperspektive wesentlich für NPO, aber es fehlt oftmals der externe Druck, das eigene Managementhandeln an diesen selbstgesetzten Zielen auszurichten. Das Dilemma ist eng verbunden mit der bestehenden Dominanz des Kosteneffizienz-Denkens in NPO: Nachhaltige Lösungen in Management, Infrastruktur und Personal sind oftmals teuer in den Anfangsinvestitionen und zahlen sich erst schleichend aus. Hohen Verwaltungsaufwand scheuen gerade spendenfinanzierte NPO aber wie der Teufel das Weihwasser. Schliesslich gelten Kosten für Infrastruktur und Administration als zweckfremd und damit nicht spendergerecht. Jedoch sollten NPO auch bei den eigenen Strukturen und Prozessen nicht nur auf den Input schauen, sondern auch Output und Wirkung berücksichtigen. Denn Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur sparsamen, sondern auch werterhaltenden Ressourceneinsatz.

Ich wünsche eine anregende Lektüre

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Agieren NPO nachhaltig?	01
Nachhaltigkeit an der Uni Basel	02
Interview Fredi Gmür	03
Konferenzbericht Oxford	04
Kalender	04

Agieren NPO nachhaltig?

Folgt man der Lehrmeinung, gemäss der nachhaltiges Handeln von Verantwortungsbewusstsein geprägt und langfristig ausgerichtet ist, dann müssten NPO ihrem Selbstverständnis gemäss eigentlich Musterschüler in Sachen nachhaltiger Organisationsführung sein. Die Realität sieht allerdings anders aus. Dabei liegen für NPO im nachhaltigen Management etliche Chancen. Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub.

Weder im öffentlichen Diskurs noch in der wissenschaftlichen Literatur stehen NPO im Fokus, wenn die Verantwortung von Organisationen gegenüber künftigen Generationen eingefordert wird. Als Hauptverursachende der drängenden ökologischen und sozialen Probleme, denen sich die Menschheit auf globaler Ebene gegenüber sieht, gelten primär Wirtschaftsunternehmen. Ihnen wird u.a. vorgeworfen, ein unökologisches und sozial schädliches Konsumverhalten zu fördern und ökologische und gesellschaftliche Anliegen in ihrer Geschäftstätigkeit nur insoweit zu berücksichtigen, als es zur Steigerung ihres Profits beiträgt. Daraus hat sich in jüngster Vergangenheit ein Diskurs um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Responsibility) entwickelt, der im Konzept des Corporate Sustainability Managements bzw. des «nachhaltiges Managements» seine praktische Ausformung gefunden hat. Es beschreibt eine Form der Unternehmensführung, die vom Gedanken geleitet ist, die ökonomischen Ziele eines Unternehmens in Einklang zu bringen mit ökologischen und sozialen Anliegen. Erreicht werden kann dies, wenn alle Strukturen und Prozesse zuerst daraufhin untersucht werden, welche Auswirkungen sie auf den Geschäftserfolg und gleichzeitig auf die ökologische und soziale Umwelt des Unternehmens haben und anschliessend

so optimiert werden, dass sie möglichst viele positive Wirkungen in allen drei Dimensionen erzielen.

Wachsender öffentlicher Druck

Die Gründe, warum Unternehmen ein nachhaltiges Management etablieren, sind vielfältig. In erster Linie ist es dem wachsenden öffentlichen Druck geschuldet, dem sie sich seit einigen Jahren vermehrt ausgesetzt sehen und der ihre Reputation und ihre Handlungsfreiheiten gefährdet. Sich darum zu bemühen, ein nachhaltigeres Organisationsverhalten an den Tag zu legen, ist somit eine gleichsam logische und legitime Strategie der Risikominimierung. Und genau daraus lässt sich einer der wichtigsten Gründe herleiten, warum NPO in Sachen nachhaltigem Management – gelinde ausgedrückt – zurückhaltend sind: Sie sehen sich nämlich einem wesentlich geringeren Druck und damit einem sehr überschaubaren Risiko ausgesetzt, wenn sie kein nachhaltiges Management etablieren. Meist verfügen sie über eine solide Reputationsbasis, zumal sie ja gesellschaftliche Aufgaben übernehmen, die in aller Regel als moralisch gut und wichtig betrachtet werden.

Die Konsequenz daraus ist, dass die für ihr vorgeblich unverantwortliches Verhalten nicht zuletzt von NPO häufig mit (verbalen) Steinen beworfenen Wirtschaftsunternehmen in Sachen nachhaltiges Management heute wesentlich weiter sind als die im Glashaus sitzenden NPO.

Ein kleines Beispiel mag dies verdeutlichen. So attestierte jüngst eine Studie evangelisch-kirchlichen Einrichtungen in Deutschland einen grossen Aufholbedarf in Sachen einer sogenannten «ökofairen Beschaffungspraxis», wie sie bei etlichen Unternehmen heute bereits an der Tagesordnung ist. Dass gerade Kirchen in besonderer Weise für eine nachhaltige Entwicklung engagiert sind, wird somit offensichtlich nur bedingt in ihren eigenen organisationalen Praktiken spürbar. Da darf, etwas überspitzt formuliert, der am Sonnabendmittag gereichte Kaffee also offensichtlich auch einmal «unfair-trade» sein oder der Teppich im Gemeindehaus von indischen Kinderhänden geknüpft. Das dahinter keine böse Absicht steckt, darf vermutet werden, ändert indes nichts an den Tatsachen.

Unterschiedliche Ausgangslagen

Die Ausgangslage für die Etablierung eines nachhaltigen Managements stellt sich für NPO in einigen wichtigen Punkten anders dar als für Wirtschaftsunternehmen. So wird letzteren zugebilligt, in erster Linie ökonomisch erfolgreich sein zu dürfen und dabei nur moralischen Mindeststandards Genüge tun zu müssen. Alles, was darüber hinausgeht, können sie unter Labels wie «Corporate Social Responsibility» oder «Corporate Citizenship» öffentlich wirksam nutzen. NPO hingegen richten ihr Tun ohnehin an ethischen Kriterien aus. Eine vergleichbare Profilierungsmöglichkeit bleibt ihnen somit verwehrt. Ja, mehr noch: Ihre hohen moralischen Ansprüche schränken NPO sogar ein. So sollen sie z.B. gemäss dem Willen ihrer Anspruchsgruppen bestimmte Ziele dann nicht anstreben dürfen, wenn der Weg dorthin nicht moralisch einwandfrei begangen werden kann. Nicht zuletzt deshalb steht z.B. das Fundraising regelmässig also potenziell unmoralische Praktik in der Kritik.

Eine der grössten Herausforderungen für NPO besteht darin, dass es bislang noch kaum Managementmodelle gibt, die sie anleiten würden, ihre Strukturen und Prozesse auf Nachhaltigkeit hin auszurichten. Viele bekannte Modelle wie z.B. das St. Galler Managementmodell beinhalten zwar einige Gedanken zu verantwortlichem und nachhaltigem Handeln, beziehen sich aber ausschliesslich auf Wirtschaftsunternehmen. Spezifisch für NPO entwickelte Modelle wie das Freiburger Management-Modell für NPO beinhalten wiederum kaum Elemente eines nachhaltigen Managements.

Dementsprechend müssen sich NPO aus den vorhandenen Modellen und Prozessbeschreibungen etwas Eigenes «zurechtshneiden». Was dies praktisch bedeutet, zeigt sich exemplarisch im Bereich

Factbox: Global Reporting Initiative – G4 Sector Disclosures NGO

Die Global Reporting Initiative (GRI) hat in weltweiter Zusammenarbeit mit verschiedensten Unternehmen und Organisationen sowie weiteren Anspruchsgruppen umfassende Richtlinien und Leitfäden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet. In diesen sind Prinzipien und Indikatoren festgelegt, anhand derer Unternehmen ihre wirtschaftliche, soziale und ökologische Leistung sowie ihr Führungsverhalten und dessen Auswirkungen messen können. Mittlerweile existiert die vierte Generation des Berichtsrahmens, die sogenannten G4. Ziel der GRI ist es, eine verantwortungsbewusste und transparente Berichterstattung über Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen zu fördern, um Standar-

disierung und Vergleichbarkeit herzustellen. Seit 2010 existiert mit dem Dokument NGO Sector Disclosures eine – speziell auf die Bedürfnisse und Besonderheiten des dritten Sektors angepasste – Ergänzung, die zusammen mit den G4 die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Nonprofit-Sektor verbessern soll. Zu den spezifischen Themen zählen unter anderem: «Program Effectiveness, Public Awareness and Advocacy, Ethical Fundraising, Resource Allocation and working with volunteers». Die entsprechenden Richtlinien und Dokumente stehen auf der Website der GRI zur Verfügung.

Quelle: Global Reporting Initiative (2014): G4 Sector Disclosures NGO
www.globalreporting.org

des Managements für die Anspruchsgruppen (Stakeholder): Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen können und dürfen sich NPO aufgrund ihrer ideologischen Ausrichtung nicht primär auf die einflussreichen sogenannten «instrumentellen Stakeholder» ausrichten. Sie sind im Gegenteil angehalten, gerade jenen Anspruchsgruppen und Interessen eine hohe Relevanz einzuräumen, die sich am anderen Ende des Machtspektrums befinden und von der Organisation abhängen (ethisch-normativ bedeutsame Stakeholder). Eine spezifische Herausforderung für NPO besteht also im Ausräumen dieser beiden Typen von Anspruchsgruppen.

Das Bewusstsein, dass künftig auch NPO Rechenschaft darüber werden ablegen müssen, inwiefern sie sich in ihrem

Betrieb an der Leitidee Nachhaltigkeit orientieren, muss sich also offensichtlich erst noch entwickeln und verbreiten. Allerdings gibt es durchaus erste Beispiele von NPO, die sich dieser Herausforderung gestellt haben. Die Schweizer Jugendherbergen zählen hierzu ebenso wie die Universität Basel. Ihnen gelingt es, die Chancen zu nutzen, die sich aus einer konsequenteren Hinwendung zur Thematik der organisationalen Nachhaltigkeit ergeben. Sie sichern damit langfristig ihre Glaubwürdigkeit und damit letztlich auch ihre finanzielle Existenzgrundlage.

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub lehrt, forscht und berät seit rund 20 Jahren in den Bereichen nachhaltige Organisationsentwicklung, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility), strategisches Marketing nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, Nachhaltigkeitskommunikation und nachhaltiger Konsum.

Nachhaltigkeit an der Universität Basel

Die Universität Basel nimmt eine Vorreiterrolle unter den Schweizer Hochschulen in Sachen Nachhaltigkeit ein. Mit einem eigenen Studiengang und einer Fachstelle für Nachhaltigkeit engagiert sie sich aktiv in der Gestaltung des Nachhaltigkeitsdiskurses.

Wie so oft stand am Anfang einer positiven Entwicklung ein tragisches Ereignis. Im Jahr 1986 verursachte der Grossbrand des Unternehmens Sandoz bei Schweizerhalle massive Umweltschäden mit Auswirkungen weit über Schweizer Grenzen hinaus. Darauf reagierten engagierte Studentinnen und Studenten mit einer Initiative, um Nachhaltige Entwicklung in die universitären Strukturen einzugliedern. Und dies mit Erfolg. Mit dem Programm Mensch-Gesellschaft-Umwelt (MGU) und dem späteren Masterstudiengang Master in Sustainable Development (MSD) forscht und lehrt die Universität zum

Thema Nachhaltigkeit. Insbesondere der MSD ist bei den Studierenden hoch beliebt. Doch damit nicht genug. Das Rektorat der Universität Basel hat im Jahr 2012 mit der Fachstelle für Nachhaltigkeit eine eigene Institution geschaffen, um sich nicht nur zur Nachhaltigkeit zu bekennen, sondern um das Querschnittsthema in Lehre, Forschung, Öffentlichkeitsarbeit und ihrem operationalem Betrieb umzusetzen. Zudem hat das Rektorat ein eigenes Leitbild in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Universität verabschiedet.

www.nachhaltigkeit.unibas.ch www.msdu.unibas.ch

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Die Schweizer Jugendherbergen (SJH) haben sich in ihrer über 90-jährigen Geschichte stark gewandelt. Anstatt in einfachen Bettenlagern können Reisende heute in einem Netzwerk von 52 Häusern übernachten, das vom romantischen Schloss über den städtischen Design-Betrieb bis zum Wellness-Hostel reicht. Gleichzeitig ist die NPO, mit einem Umsatz von gut 47 Mio. CHF pro Jahr, Vorreiterin im Thema Nachhaltigkeit. Das CEPS spricht mit dem CEO der SJH, Fredi Gmür.

CEPS: Was verstehen die SJH unter Nachhaltigkeit und wie wird sie konkret umgesetzt?

FG.: Nachhaltigkeit bedeutet bei den Schweizer Jugendherbergen, dass wir mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement arbeiten, welches die Ökologie beim Bau genauso berücksichtigt wie im Betrieb, dass wir unsere Preise so gestalten, dass der Aufenthalt in einer Jugendherberge erschwinglich bleibt und dennoch gute Qualität und faire Löhne gewährleistet werden können, und dass wir angemessene wirtschaftliche Ergebnisse erzielen, die den Fortbestand unserer Organisation sichern.

Die Weichen für einen umweltgerechten Betrieb werden beim Bau einer Jugendherberge gestellt. Für Neubauten und umfassende Umbauten haben wir uns deshalb Minergie und ECO als Standard gesetzt. Im Betrieb arbeiten wir mit einem umfassenden Umwelt-Managementsystem.

Fredi Gmür



Im Anschluss an eine kaufmännischen Ausbildung bildete sich Fredi Gmür in Betriebsökonomie, Unternehmensführung, Marketing und Tourismusplanung in den USA weiter. Nach Stationen als Tourismusdirektor in Amden und Savignion übernahm er 1996 die Geschäftsleitung der Schweizer Jugendherbergen.

Die höchsten Standards und die besten Labels dienen als Messlatte, ausgewiesene Partner als Gradmesser. So sind zum Beispiel alle Jugendherbergen mit dem EU-Umweltzeichen und dem ibex fairstay-Label zertifiziert.

Wärme ist der grösste Energiefaktor in unseren Betrieben. Mittels Verbesserungen an den Gebäudehüllen und an den Heizungen wird der Verbrauch reduziert. Mit dem Umstellen von Heizsystemen, wenn möglich von fossilen auf erneuerbare Energien, wird der CO₂-Ausstoss zusätzlich vermindert. Anschlüsse an Fernwärme-Netze und betriebliche Optimierungen helfen, die Energie-Effizienz zu verbessern. Bei Neu- und Ersatzinvestitionen werden höchste energetische Anforderungen gestellt. Durch den konsequenten Einkauf der effizientesten

Maschinen und Geräte (Top-Ten-Geräte, Wärmerückgewinnung) und Beleuchtung (Sparleuchten, LED) wird der Stromverbrauch der Jugendherbergen fortlaufend reduziert. Seit 2010 beziehen wir die gesamte Elektrizität aus erneuerbarer Schweizer Wasserkraft. Um den Wasserverbrauch zu reduzieren, arbeiten wir flächendeckend mit Wassersparventilen. Beim Bau von neuen Häusern oder bei Renovationen wird grosser Wert auf deren Hindernisfreiheit gelegt. Zusammen mit der Stiftung Denk an mich haben wir das Projekt «Ferien – zugänglich für alle» lanciert, um gemeinsam unser gesamtes Angebot – von der Informationsbeschaffung im Internet bis hin zu den Betrieben – hindernisfrei zu gestalten. Alle ökologischen und sozialen Leistungen müssen immer die Grenzen der wirtschaftlichen Tragbarkeit respektieren. Für die wirtschaftlichen Aspekte arbeiten wir nach den gängigen Prinzipien der Wirtschaft, mit dem gewichtigen Unterschied, dass wir als Non-Profit-Organisation nicht gewinnorientiert sind.

CEPS: Die SJH bieten preiswerte Übernachtungen an und setzen zu gleich auf Fairtrade und Nachhaltigkeit. Gibt es Spannungen zwischen sozialen Zielen und Rentabilität?

FG.: Nachhaltigkeit ist ein stetes Ausbalancieren zwischen den unterschiedlichen Anforderungen. Spannungen entstehen nur dann, wenn man eine Dimension gegenüber den anderen zu stark gewichtet. Selbstverständlich kann man aus ökonomischen Überlegungen nicht immer alles umsetzen, was aus gesellschaftlicher oder ökologischer Sicht optimal wäre. Die Kunst liegt im Gleichgewicht

CEPS: Wo sehen Sie die grössten Erfolge?

FG.: Der grösste Erfolg liegt darin, dass es die SJH heute noch gibt und dass wir auf gesunden Beinen stehen. Die Organisation stand Anfang der 1990-er Jahre kurz vor dem Aus. Dass wir den wirtschaftlichen Turnaround geschafft haben, liegt unter anderem auch an der Fokussierung auf die Nachhaltigkeit. In jüngster Zeit war es dann sicher die Auszeichnung unserer Nachhaltigkeitsphilosophie mit dem Watt d'Or.

CEPS: Wie erleben Gäste das Nachhaltigkeitskonzept der SJH?

FG.: In den Jugendherbergen begegnen die Gäste unseren Massnahmen an ver-

schiedenen Stellen. Beim Frühstücksbuffet sehen sie neben lokalen und regionalen Produkten das Fairtrade-Gütesiegel von Max Havelaar, beim Abräumen treffen sie auf unsere Recyclingstationen oder sie sehen auf dem Infobildschirm die aktuelle Produktion der Solaranlagen. Spätestens beim Begleichen der Rechnung erfährt jeder Gast von unserer freiwilligen CO₂-Kompensationsmöglichkeit; rund 60% unserer Gäste machen davon Gebrauch. Wir bewahren unsere Gäste aber von Aufforderungen zum Energiesparen, da die ressourcenwirksamen Entscheide vorwiegend bau- und betriebsseitig gefällt werden.

CEPS: Wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Tourismus weiter zunehmen?

Davon bin ich überzeugt. Eine intakte Umwelt ist und bleibt die Basis für Ferien.

CEPS: Herzlichen Dank

CEPS INSIGHT

CEPS Publikationen

In der Reihe CEPS Forschung & Praxis sind zwei neue Publikationen erschienen. Im Band 13 «Social Impact Bonds» zeigen Georg von Schnurbein, Tizian Fritz & Steve Mani, wie dieses Finanzierungsinstrument funktioniert und unterziehen es einer kritischen Überprüfung. Beate Eckhardt, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein sind die Herausgeber des Band 14 «Der Schweizer Stiftungsreport 2015».

Diplomfeier

Am 9. April 2015 hat das CEPS in einer feierlichen Zeremonie sieben Absolventinnen und Absolventen mit einem Diploma of Advanced Studies in Nonprofit Management & Law ausgezeichnet. Gratulation!

VERLOSUNG

Das CEPS verlost 5 Exemplare des Buchs: «Projekte nachhaltig managen: Ein Leitfaden für die Praxis in Nonprofit Organisationen» von Frecè, J.T. /Scherrer, Y. M. & Daub, C-H. Zur Teilnahme reicht eine E-Mail an steffen.bethmann@unibas.ch mit dem Betreff: Nachhaltigkeit.

Investition mit Wirkung

Das akademische Forschungsnetzwerk ACNR Oxford organisierte im April an der Universität Oxford eine Konferenz zum Thema Social und Sustainable Finance und Impact Investing. Unter den rund 100 Teilnehmenden war auch Tizian Fritz, Doktorand am CEPS, der einen Auszug aus seiner Dissertation vortrug.

Die Saïd Business School bot der Konferenz als Austragungsort einen erstklassigen Rahmen. Unter den Teilnehmenden waren nicht nur namhafte Wissenschaftler sondern auch Praktiker von sozialen Unternehmen, Pensionskassen und Nonprofit Organisationen. Dies förderte den anregenden Austausch zwischen den Anwesenden, welcher sehr aufgeschlossen geführt wurde. Ebenfalls zog die noch junge Forschungsrichtung Teilnehmende aus allen Altersstufen an, eine sehr erfreuliche Tatsache.

Wiederkehrende Themen auf der Konferenz waren unter anderem das neue Finanzierungskonzept des «Social Impact Bonds», welches auch erstmals in der Schweiz getestet wird, der Trend des «Divestment», also dem Ausstieg von Investoren aus Anlagen fossiler Brennstoffe sowie der Konzeptualisierung von sozialen Risiken und Gewinnen bei der Geldanlage.

Als Höhepunkte der Konferenz sind die beiden Keynote Präsentation von Prof. Olaf Weber (University of Waterloo) und Prof. Alex Nicholls (University of Oxford) zu sehen. Diese behandelten einerseits die Frage, was noch geschehen muss, damit sozial verantwortungsvolle Anlagen die Norm werden und andererseits wie soziale Risiken bei Geldanlagen überhaupt erfasst werden können. Tizian Fritz legte anhand eines provokativen Beispiels dar, dass sachziel-

orientierte Organisationen zwingend ihre Mission bei der Vermögensanlage berücksichtigen müssen, da ansonsten eine angemessene Risiko- und Erfolgsbewertung unmöglich ist.

Die positive Stimmung an der Konferenz mochte nicht verbergen, oder war gerade Indiz dafür, dass die Anwesenden in den meisten ihrer Forschungsanliegen «zum Chor predigten». Einzig Sir Martin Smith äusserte in der Eröffnungsrede Bedenken bezüglich der Vermischung von sozialer Wirkung und Finanzanlagen. Dass die Konferenz ausgebucht war, zeigt aber das wachsende Interesse an der Thematik und lässt hoffen, dass in Zukunft vermehrt Debatten rund um die nicht-monetären Faktoren von Finanzanlagen stattfinden.

Tizian Fritz

QUARTALZAHL:

137

Im letzten Jahr wurden in der Schweiz 363 gemeinnützige Stiftungen gegründet. Zur gleichen Zeit wurden 226 gemäss Verfügung der Aufsichtsbehörden liquidiert. Somit ist die Anzahl der Stiftungen netto um 137 gewachsen. Gesamt gibt es somit 13'064 Stiftungen in der Schweiz.

Quelle: Stiftungsreport 2015

Soziale Rendite

Ein neues Praxishandbuch zeigt, wie der Social Return on Investment berechnet wird.



Wie lässt sich der gesellschaftliche Mehrwert von sozialen Projekten messen? Diese Frage steht im Zentrum vieler wissenschaftlicher Auseinandersetzungen und ist für die Praxis hochgradig relevant. Der Social Return

on Investment (SROI) ist eine Methodik, um den durch soziale Organisationen geschaffenen Mehrwert, umfassend zu bewerten. Seine Anwendung beruht auf einem stringenten Wirkungsmodell, welches die Gewinne und Kosteneinsparungen aller Stakeholder mit einbezieht. Dies macht seine Berechnung allerdings nicht gerade einfach. Das «Praxishandbuch Social Return on Investment» zeigt jedoch in einzelnen Schritten und auf verständliche Weise, wie man zu einem robusten und aussagekräftigen Ergebnis kommt. Beispiele berechneter SROIs und Checklisten runden das Buch ab. Herausgegeben von den Leitern des NPO & SE Kompetenzzentrums der Wirtschaftsuniversität Wien und des Centrum für soziale Investitionen der Universität Heidelberg, hat das Buch das Potenzial sich zu einem Standardwerk zu entwickeln, das in keinem Bücherregal von Praktikern und Wissenschaftlern fehlen darf.

Christian Schober/Volker Then (Hrsg.). Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen, Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 2015

KALENDER

CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

Philanthropie am Morgen
Wie führe ich eine starke Marke?
18. Juni, WWZ, Uni Basel

CAS Kommunikation & Wirkungsmessung
Modul 1: 17. - 20. August, Nottwil
Modul 2: 7. - 9. September, Basel
Modul 3: 28. September - 1. Oktober, Basel

Cours intensif en gestion des fondations donatrices
16. - 18. September, The Graduate Institute, Genève

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO
26. - 30. Oktober, Gunten

WEITERE TERMINE

PPCmetrics Stiftungstagung
Stiftungszweck und Anlagepolitik
18. Juni 2015, Volkshaus Zürich

ERNOP - Research Conference
Interdisciplinary Research on Philanthropy: Connecting the Dots
9. - 10. Juli 2015, ESSEC, Paris

Stiftungsstadt Basel
5. Basler Stiftungstag
25. August 2015, Basler Zolli

SwissFoundations
Beste Stiftungspraxis 2015
Der neue Swiss Foundation Code
8. September 2015, Kongresszentrum Zürich

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel

Center for Philanthropy Studies,
Totengässlein 3, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Steffen Bethmann
(steffen.bethmann@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
(1) ©istock/ assalve
© CEPS 2015

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>