

# 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](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Immer häufiger gelten für NPO die gleichen gesetzlichen Grundlagen wie für Unternehmen, z.B. beim Revisionsgesetz oder neu bei der Rechnungslegung. Dabei wird oft ausser Acht

gelassen, dass NPO einer anderen Logik folgen als Unternehmen. Im Finanzmanagement beispielsweise ist das zweite Finanzziel neben der Wirtschaftlichkeit nicht die Rentabilität, denn NPO verfolgen kein primäres Gewinnziel. An deren Stelle tritt die Liquidität als zentrales Finanzziel. NPO fehlt weitgehend der Zugang zu Fremdkapital, da sie kaum Sicherheiten bieten können. Deshalb brauchen NPO auch entsprechend Reserven, um Planungssicherheit zu gewährleisten. Zudem müssen NPO alle Erträge zunächst – auch Zustiftungen an das Kapital – als Ertrag verbuchen, was zu hohen Schwankungen zwischen einzelnen Jahren führen kann.

Die Bewertung der finanziellen Gesundheit einer NPO bedarf deshalb spezifischer Kennzahlen, die den Eigenschaften von NPO gerecht werden, anstatt ein gewinngetriebenes Finanzmanagement aus Unternehmen tel quel, also so wie sie sind, zu übertragen.

Die Beiträge in dieser Ausgabe zeigen auf, in welche Richtung sich die NPO-Forschung zu diesem Thema derzeit entwickelt.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

<b>Wieviel Geld dürfen NPO haben?</b>	<b>01</b>
<b>Rücklagen von NPO</b>	<b>02</b>
<b>Interview Lukas von Orelli</b>	<b>03</b>
<b>Verwaltungskosten Stiftungen</b>	<b>04</b>
<b>Kalender</b>	<b>04</b>

## Wie viel Geld dürfen NPO haben?

**Im Vergleich zu Unternehmen ist die finanzielle Verfassung von NPO bisher kaum ein Thema in der Forschung. Zudem lassen sich in der Praxis Ineffizienzen in Bezug auf das finanzielle Management von NPO feststellen. Es ist an der Zeit, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, was die finanzielle Gesundheit einer NPO ausmacht.**

**Ein Beitrag von Georg von Schnurbein.**

Für Geldspenden - vor allem grosse - braucht es einen gewissen Überfluss. Dennoch gibt es nicht genug finanzielle Mittel, um die aktuellen Probleme der Gesellschaft zu lösen. Daher werden Spenden, sobald sie von NPO verbucht werden, zu knappen Ressourcen. In Zeiten von staatlichen Sparprogrammen und stagnierenden Spenden stellt sich die Frage, wann NPO eine stabile finanzielle Gesundheit haben.

### Die finanzielle Ignoranz der NPO

NPO werden mit Hilfe einiger zentraler Kriterien definiert. Beispiele sind das Vorhandensein von freiwilligem Engagement, die Orientierung auf ein gemeinnütziges Sachziel und die Unabhängigkeit vom Staat. Eines der wichtigsten Differenzierungskriterien ist das Gewinnausschüttungsverbot: NPO dürfen Gewinn machen, aber sie dürfen diesen nur im Sinne des Organisationszwecks reinvestieren. Der Gewinn darf nicht ausgezahlt werden. Aus theoretischer Perspektive ist das Gewinnausschüttungsverbot ein entscheidender Faktor für die Existenz von NPO. Wo Unternehmen Informationsasymmetrien ausnutzen und Kunden übervorteilen, bieten NPO Alternativen an. Viele Kunden vertrauen z.B. einem Pflegeheim mit einer gemeinnützigen Rechtsform eher, als einer gewinnorientierten Institution, dessen Eigentümer nach der Abschöpfung individueller Gewinne streben. Das fehlende Gewinnstreben hat aber auch seine

Kehrseite. Aus den grundsätzlichen Überlegungen folgt eine anhaltende Ignoranz in finanziellen Belangen. Dadurch, dass im Gegensatz zu Unternehmen die Generierung von Renditen nicht das Hauptziel ist, wird diese Seite oftmals vernachlässigt. Selbst in den Lehrbüchern findet man nur sehr wenige Beiträge zum Finanzmanagement von NPO (ausgenommen davon ist das Fundraising, das aber stark von der Marketingperspektive geprägt ist). In der Praxis führt diese finanzielle Ignoranz bei den NPO oftmals zu falschen Managemententscheidungen und Ineffizienzen, was sowohl zu finanziellen Mängeln, als auch zu Überfinanzierung führen kann.

### Bedeutung der Rechenschaftspflicht

Derzeit wird als Antwort auf diese Entwicklungen vor allem die Rechenschaftspflicht betont. Berichtswesen und Wirkungsmessung werden als beste Massnahmen verstanden, um den Mitteleinsatz in NPO zu kontrollieren. Grundsätzlich kann man zwischen legaler und moralischer Rechenschaftspflicht unterscheiden. Legale Rechenschaftspflicht bezieht sich auf allgemein anerkannte formale und rechtliche Grundlagen. Moralische Rechenschaftspflicht entsteht aus der Erwartung, dass über die Aktivitäten berichtet werden muss, auch wenn es dazu keine rechtliche Verpflichtung gibt. Gemäss den zugrunde gelegten theoretischen Annahmen – Eigeninteresse und Informationsasymmetrie –

umfasst die Rechenschaftspflicht vor allem die Aufsichtsgestaltung und die Überprüfung vergangener Aktivitäten. Letztlich soll sie dazu beitragen, dass NPO effizienter und effektiver werden.

**Investitionen und Wachstum**

Ungeachtet der Wichtigkeit von Rechenschaftspflicht und Wirkungsmessung entwickelt sich derzeit ein neues Verständnis im Finanzmanagement von NPO. Durch den Einfluss von Venture Philanthropy ist die Logik von Investition und Reinvestition in den NPO-Sektor eingebracht worden. Die Gabe hat wird als Investition verstanden. Aus NPO sind hybride Organisationen geworden, die soziale Ziele mit Hilfe von wirtschaftlichen Ansätzen erreichen wollen. Das Zauberwort lautet Social Business. An der Spitze dieser Bewegung stehen Personen wie Dan Pallotta, die eine neue Perspektive auf NPO-Finanzien fordern und damit NPO näher an Unternehmen rücken. Sie kritisieren, dass NPO zu stark an ihren Inputs gemessen werden (besonders durch Kosteneffizienz-Berechnungen) und nicht an ihrer sozialen Wirkung. Zum Beispiel können wirtschaftliche Start-ups mehrere Jahre lang unprofitabel bleiben und das Kapital vollständig in die eigene Entwicklung stecken, während von NPO erwartet wird, dass sie vom ersten Tag an niedrige Administrationskosten haben. Daher wird gefordert, dass sich NPO wie Unternehmen auf Investitionen und Wachstum fokussieren sollen, um langfristig eine höhere soziale Wirkung erzielen.

**Der Nonprofit Starvation Zyklus**



Quelle: Ann Goggins Gregory & Don Howard (2009): The Non-profit Starvation Cycle. Stanford Social Innovation Review, Fall 2009.

Eine gross angelegte Studie in den USA ist zu dem Ergebnis gekommen, dass drei Wechselwirkungen dazu führen, dass NPO in ihrem Wirkungspotenzial massgeblich eingeschränkt sind. Der Kreislauf führt regelrecht zum «Verhungern» von NPO. Die Logik geht folgendermassen: Geldgeber haben unrealistische Erwartungen an die Höhe der Overheadkosten bei NPO. Aus Angst den Erwartungen nicht zu entsprechen, geben sie daher in ihren Rechenschaftsberichten zu geringe Overheadkosten an und investieren zu wenig in ihre eigene Entwicklung. Die Berichte bestärken wiederum die unrealistischen Erwartungen der Geldgeber. Der Kreislauf beginnt von vorne.

**Die finanzielle Gesundheit von NPO neu gedacht**

Selbst wenn das Wachstumsargument faszinierend und überzeugend ist, sollten deshalb nicht die fiskalen und rechtlichen Vorteile von NPO ausser Acht gelassen werden. Wenn NPO immer unternehmensähnlicher werden, besteht die Gefahr, das z.B. steuerliche Privilegien aufgehoben werden. Deshalb müssen NPO ein eigenständiges Verständnis von finanzieller Gesundheit entwickeln. Während sich eine stetige Sparsamkeit negativ auf die Mission und die eigenen Kapazitäten auswirken kann, gefährdet eine Überfinanzierung den klaren Bezug zur Mission oder kann zu einem

Reputationsschaden bei den Spendern führen. Nach wie vor ist ein Grossteil der NPO hinsichtlich der Finanzkompetenzen ungenügend gut aufgestellt. Es fehlt an Know-how, um finanzielle Risiken zu bewerten, ein angemessenes Vermögensmanagement einzuführen und die verfügbaren Mittel zweckorientiert einzusetzen. Gerade der letzte Aspekt ist von besonderer Bedeutung. Sonst riskieren NPO mehr als nur ihre Reputation, wenn sich bei Klienten, Spendern und der breiten Öffentlichkeit der Gedanke festsetzt, dass NPO tatsächlich zu viel Geld haben können.

Referenz: Pallotta, D. M. (2008): Uncharitable. Medford, Mass.: Tufts University Press.

**Rücklagen als Zeichen finanzieller Gesundheit?**

**Auch spendensammelnde Organisationen brauchen finanzielle Rücklagen. NPO, die über ein sehr hohes ungebundenes Vermögen verfügen, laufen jedoch Gefahr, unglaublich zu erscheinen.**

Es gibt viele gute Gründe für NPO, eigene Rücklagen aufzubauen. Dazu zählen zum Beispiel die Abfederung von Spendenfluktuationen oder eine Absicherung gegen operative Risiken. Auch für zukünftige Investitionen in die eigene Infrastruktur müssen Rücklagen geschaffen werden. Es ist davon auszugehen, dass NPO besser ihrem Zweck nachgehen können, wenn sie nicht von der Hand in den Mund leben und ihre meiste Energie in die unmittelbare Einwerbung von Spendengeldern investieren müssen. Leicht ist dies jedoch nicht. Viele Spender erwarten berechtigterweise, dass ihr Geld zeitnah eingesetzt wird und nicht zur Anhäufung von Organisationskapital verwendet wird. Auf der anderen Seite

gehen progressive Stiftungen vermehrt dazu über, einen gewissen Overheadbetrag zu akzeptieren und nicht nur auf die reinen Projektkosten zu schauen.

Eine Studie von PPCmetrics bei Schweizer Hilfswerken zeigt, dass eine typische Schweizer NPO zehn Monate von ihrem Finanzvermögen leben kann. Dies bedeutet, dass sie im Falle des Ausbleibens von jeglichen Einnahmen ihre Ausgaben fast ein Jahr lang aus eigener Kraft bewältigen kann. Als Richtwert gibt die ZEWO 3-12 Monate vor. In der Studie lassen sich aber auch Organisationen finden, bei denen diese Quote bei 5 Jahren und länger liegt. Dort stellt sich die Frage, inwieweit die NPO dazu fähig sind, ihre finanziellen Mittel

effektiv zur Erreichung ihres gemeinnützigen Ziels einzusetzen. Vielleicht haben aber selbst diese hohen Rücklagen einen triftigen Grund. Das wichtigste Kriterium einer NPO ist ihre Wirkungsorientierung. Hohe Reserven erlauben mutige Projekte anzustossen, Risiken einzugehen und auch einmal Scheitern zu dürfen. Dies müssen die NPO ihren Spendern jedoch auch erklären. Wenn sie keine guten Gründe für die Anhäufung von Organisationskapital liefern können, sollten Spender und Stiftungen sich überlegen, ob es nicht bessere Investitionsalternativen für ihre Spende gibt.

Steffen Bethmann

Referenz: PPCmetrics (2015): Jahrbuch der Hilfswerke 2015. Analyse der Jahresrechnungen von spendensammelnden Schweizer Nonprofit-Organisationen.

## Kontinuität und Ausbau

SwissFoundations hat im Zuge des Schweizer Stiftungssymposiums in Biel sein fünfzehnjähriges Jubiläum gefeiert. Zugleich hat Lukas von Orelli, Geschäftsführer der VELUX STIFTUNG, die Präsidentschaft des Verbandes übernommen. Er löst Antonia Jann ab, die den Vorstand vier Jahre lang geleitet hat. Das CEPS spricht mit dem neuen Präsidenten.

**CEPS:** Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Präsidentschaft gesteckt?

**L.v.O.:** SwissFoundations ist hervorragend aufgestellt. Meine Vorgängerin Antonia Jann und die bisherigen Vorstandsmitglieder haben zusammen mit unserer äusserst professionellen Geschäftsstelle eine ausgezeichnete Arbeit geleistet. Was wir bei SwissFoundations an Dynamik, Atmosphäre, Identifikation und Engagement der Mitglieder erleben, ist einmalig. Dies gilt es zuallererst zu bewahren. Unsere Stärken müssen wir nun so weiterentwickeln, dass wir für zukünftige Herausforderungen gewappnet sind. Wir beobachten erste Anzeichen, dass der Schweizer Stiftungssektor hinsichtlich seiner Reputation und seiner gesetzlichen Rahmenbedingungen, verstärkt unter Druck zu geraten droht.

### Lukas von Orelli



Seit 2004 ist Lukas von Orelli Geschäftsführer der VELUX STIFTUNG. Er hält ein Lizentiat in Wirtschaft und in Recht. Dem Vorstand von SwissFoundations gehört er seit 2010 an.

Solchen Entwicklungen möchten wir entschlossen entgegentreten und eine aktive, gestaltende Rolle in dieser Debatte übernehmen. Sicher müssen wir dazu auch unsere Legitimation als nationaler Verband stärken. Es gibt Regionen in der Schweiz, die bei uns noch zu wenig vertreten sind. Der Schwerpunkt Ostschweiz im aktuellen Stiftungsreport ist ein erster Schritt in diese Richtung. Last but not least wird uns die Frage des direkten Nutzens einer Mitgliedschaft von SwissFoundations beschäftigen. Es ist auch in den nächsten 15 Jahren unser Ziel, Stiftungen konkret in ihrer Arbeit zu unterstützen und ihnen erfolgreiche Plattformen für den Austausch zu bieten.

**CEPS:** Die Tätigkeiten von Stiftungen werden oft als undemokratisch bezeichnet. Wie gehen Sie mit diesem Vorwurf um?

**L.v.O.:** Die Frage ist, warum undemokratisch per se schlecht sein soll. Stiftungen sind private Einzelinitiativen und ganz wichtige Akteure der Schweizer Zivilgesellschaft. So wie sich ein grosser Anteil

unserer Bevölkerung freiwillig und ehrenamtlich engagiert – in der Schweiz werden jährlich über 650 Millionen Stunden Freiwilligenarbeit geleistet – so tragen auch privat gegründete, gemeinnützige Stiftungen zu unserem Zusammenhalt und zum Gemeinwohl bei. Unser Land lebt denn auch ganz stark von Einzelinitiativen, unternehmerisch, aber eben auch in der Zivilgesellschaft durch die unzähligen Milizeinsätze, Vereine und Stiftungen. In der Summe ist das ein äusserst demokratischer Prozess, weil viele gesellschaftliche Bedürfnisse abgedeckt werden. Oft auch solche, um die sich sonst niemand kümmert. Diese privaten Initiativen können viel schneller, effizienter und letztlich wirksamer auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren. Sie können neue, aussergewöhnliche Wege gehen, die manchmal Lösungen bringen, die sonst nicht möglich gewesen wären. Zu behaupten, dass Einzelinitiativen, weil undemokratisch, zu verurteilen seien, hiesse in letzter Konsequenz auch, die Planwirtschaft zu befürworten.

**CEPS:** Braucht es noch mehr Stiftungen in der Schweiz?

**L.v.O.:** Es kann nie genug Stiftungen geben, solange es noch ungelöste Probleme auf diesem Erdball gibt.

**CEPS:** Wie können Stiftungen ausser mit dem Scheckbuch zur Lösung von aktuellen gesellschaftlichen Problemen beitragen?

**L.v.O.:** Stiftungen entwickeln durch ihre Tätigkeit Expertise in bestimmten Themenbereichen. Je nachdem bewegen sie sich dabei in Bereichen, die weder ökonomisch, noch politisch gefördert werden. Sie können ihre Expertise daher dazu nutzen, Lösungen für gesellschaftliche Themen auf neue, innovative Art und Weise zu initiieren. Zudem können Stiftungen Menschen mobilisieren, die sich für ihr Thema zu engagieren. Einfach durch Sensibilisierung oder sogar durch das Aufzeigen von Wegen, wie jeder zu einem Thema beitragen kann. Stiftungen können so Bewegungen auslösen und letztlich viel verändern.

**CEPS:** Agieren die Stiftungen der Schweiz zu konservativ?

**L.v.O.:** Grundsätzlich ist nichts dagegen ein-

zuwenden, konservativ im Sinne von solid, bedacht, abwägend und diskret zu handeln. Letztlich sind Stiftungen dem Stifterwillen verpflichtet. Kann man im konkreten Fall daraus schliessen, dass ein Stifter oder eine Stifterin «konservative» Arbeit wollte, muss dieser Wunsch befolgt werden. Tatsächlich wollen aber Stifterinnen und Stifter etwas bewegen. Unter dieser Prämisse könnten Stiftungen in der Regel schon etwas mutiger und offener agieren. Als Umsetzer des Stifterwillens sollten wir uns immer fragen, ob wir alle Möglichkeiten ausschöpfen, um den Zweck zu realisieren. Gerade weil Stiftungen Stärken haben, die anderen Institutionen fehlen, wie ihre Langfristigkeit, ihre Unabhängigkeit, aber auch durchaus ihre Expertise zu einem ganz spezifischen Thema, sollte ein innovatives Handeln angestrebt werden.

**CEPS:** Was macht es besonders spannend in einer Stiftung zu arbeiten?

**L.v.O.:** Jeden Tag die Herausforderung zu haben, aus unseren beschränkten Mitteln das Maximum zum Nutzen der Gesellschaft im Sinne unserer Stifter herauszuholen – was kann spannender sein als das?

**CEPS:** Herzlichen Dank!

## CEPS INSIGHT

### Dissertation erfolgreich abgeschlossen

Tizian Fritz hat seine Dissertation mit dem Titel «Mission Investing. Four Essays on Mission-based Investment Strategies in the Context of Nonprofit Organizations» erfolgreich verteidigt. Er verlässt das CEPS, um sich beim Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrat (SWIR) einer neuen Herausforderung zu widmen. Das ganze CEPS Team wünscht ihm alles Gute und viel Erfolg!

### Neue Mitarbeitende

Sophie Langloh verstärkt seit dem 1. April das CEPS-Team als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie promoviert zum Thema Wettbewerb und Kooperation zwischen NPO. Ab Juni unterstützt Leonore Wenzel die Geschäftsleitung in der Administration. Als studentischer Mitarbeiter arbeitet Thomas Starzynski seit März am Aufbau einer Datenbank.

## Schweizer Stiftungsreport 2016

Über die Höhe der Vermögen und Verwaltungskosten von Stiftungen konnten bisher keine fundierten Aussagen getroffen werden. Im neuen Stiftungsreport werden erstmals empirische Daten aus drei Kantonen vorgestellt.



Sowohl in der Öffentlichkeit als auch von vielen Stiftungsvertretern wird erwartet, dass Stiftungen möglichst viel Geld in die Zweckumsetzung und möglichst wenig Kosten für die Verwaltung einsetzen. Über das genaue Verhältnis war bisher wenig bekannt. Eine Analyse von 1'138 Stiftungen aus St. Gallen, Thurgau und Tessin gibt jetzt erste Aufschlüsse. Demnach geben Stiftungen mit einem Vermögen unter CHF 250'000 durchschnittlich gerade einmal CHF 2'557 für ihre Verwaltung aus. Bei Stiftungen, die über ein Vermögen von über CHF 15 Mio. verfügen steigen die Ausgaben auf fast CHF 150'000 an. Betrachtet man das prozentuale Verhältnis, sind die kleinen Stiftungen jedoch am ineffizientesten. Sie geben 2,6% ihres Vermögens für die Verwaltung aus, im Gegensatz zu den grossen Stiftungen, bei denen das Verhältnis 0,3% beträgt. Interessant an der Untersuchung sind auch Stiftungen mit einem Vermögen zwischen CHF 1-3 Mio. und CHF 10-15 Mio. Bei diesen lässt sich gegen den abnehmenden Kostentrend eine Steigerung der absoluten und prozentualen Verwaltungskosten im Vergleich zur vorherigen

Vermögensklasse beobachten. Stiftungen mit einem Vermögen unter CHF 1 Mio. werden meist ehrenamtlich geführt, darüber hinaus braucht es oft eine bezahlte Arbeitskraft. Bei den Stiftungen mit einem Kapital zwischen CHF 10-15 Mio. bestehen ähnliche Kostennachteile. Neben erhöhten Personalkosten profitieren diese noch nicht von günstigeren Tarifen in der Vermögensverwaltung. Der Stiftungsreport mit weiteren Zahlen, Fakten und spannenden Themen steht zum freien Download unter [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch) zur Verfügung.

### QUARTALZAHL:

**2,3%**

Die Hälfte aller Stiftungen, die unter der Ostschweizer Stiftungsaufsicht stehen, vereinen gerade einmal 2,3% des Stiftungsvermögens von CHF 3,2 Mrd. auf sich. 19,4% des Gesamtvermögens der 1'278 Stiftungen wird von 1% gehalten. Die Zahlen zeigen eine sehr ungleiche Vermögensverteilung sowie die hohe Anzahl von sehr kleinen Stiftungen in der gesamten Population.

Quelle: [www.stiftungsreport.ch](http://www.stiftungsreport.ch)

## Leadership

Führung von NPO im Wechselspiel zwischen wert- und zweckrationalen Anforderungen.



Ruth Simsa und Michael Patak, zwei NPO-Berater und Forscher aus Österreich, haben anfangs dieses Jahres eine neue Auflage ihres Buches «Leadership in Non-Profit-Organisationen – Die Kunst der Führung ohne Profitdenken» publiziert. In diesem überarbeiteten Werk gehen die Autoren praxisorientiert und zielstrebig auf die Gestaltungsfragen und Herausforderungen strategischer und werteorientierter Führung einer NPO ein. Simsa und Patak vermitteln verständlich theoretische Grundlagen und beschreiben die Spannungsfelder und Rahmenbedingungen, in denen sich Führungskräfte von NPO im 21. Jahrhundert bewegen. Dazu nennen sie zum Beispiel die zunehmende Professionalisierung von NPO, die zahlreichen verschiedenen Stakeholder, deren Ansprüchen die Führung gerecht werden sollte, und die psychosozialen Kompetenzen, die es zu entwickeln gilt. Es werden konkrete Vorschläge für den Umgang mit der Gratwanderung zwischen Wirtschaftlichkeit und Werten gegeben. Der grosse Praxisbezug zeigt sich auch in den Ausführungen der Autoren über verschiedene Führungsinstrumente und den spannenden Experteninterviews am Ende des Buches.

Sophie Langloh

## KALENDER

### CEPS WEITERBILDUNG

[Jetzt anmelden!](#)

#### CAS Kommunikation & Wirkungsmessung

Modul 1: 22. - 25. August 2016, Oberhofen  
Modul 2: 12. - 14. September 2016, Basel  
Modul 3: 17. - 20. Oktober 2016, Basel

#### CAS Global Social Entrepreneurship (in Englisch)

Modul 1: 25. - 28. Oktober 2016, Basel  
Modul 2: 7. Dezember 2016, online  
Modul 3: 16. - 18. Januar 2017, Basel  
Modul 4: 5. - 12. März 2017, Sri Lanka (Aufbau Social Business vor Ort)  
Modul 5: 4. - 5. Mai 2017, Basel

#### Philanthropie am Morgen: Der Mensch im Projektmanagement

23. Juni 2016, Basel

### WEITERE TERMINE

Zentrum für Stiftungsrecht & Europa Institut der Universität Zürich

#### 4. Zürcher Stiftungsrechtstag: Universum Stiftung

17. Juni 2016, Universität Zürich

#### PPCmetrics Stiftungstagung Stiftungen und Anlagerisiken

17. Juni 2016, Volkshaus Zürich

#### International Society for Third-Sector Research

#### The Third Sector in Transition: Accountability, Transparency, and Social Inclusion

28. Juni - 1. Juli 2016, Stockholm, Schweden

#### SwissFoundations

#### Beste Stiftungsratspraxis

8. September 2016, Volkshaus Zürich

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Universität  
Basel



Center for Philanthropy Studies,  
Totengässlein 3, 4051 Basel  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

### REDAKTION

Steffen Bethmann  
([steffen.bethmann@unibas.ch](mailto:steffen.bethmann@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann  
© fotolia/Comugnero Silvana  
© CEPS 2016

Online verfügbar unter: [www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/](http://www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/)