

#04 / 22

DEZEMBER 2022

# Philanthropie Aktuelle

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel  
Steingraben 22, CH-4051 Basel  
Tel.: +41 61 207 23 37, E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



In der Wirtschaft denkt man in Wertschöpfungsketten. Jedes Unternehmen sieht sich selbst in einer Aneinanderreihung von Lieferanten vorher und Kunden nachher. Ein Produkt, z.B. ein Auto, wird deshalb nicht nur von einer Firma hergestellt, stattdessen sind an der Wertschöpfung viele verschiedene Unternehmen beteiligt. NPO haben dagegen die Tendenz, die Wertschöpfung ganz alleine zu erbringen. Von der Idee über das Konzept bis hin zur Leistungserbringung bei den Betroffenen kommt alles aus einer Hand.

Aber es kommt langsam Bewegung in den Sektor. Immer häufiger bilden NPO Allianzen, um gemeinsam auf Themen aufmerksam zu machen und es entstehen spezialisierte NPO, deren wesentlicher Zweck die Unterstützung anderer NPO ist. Gute Beispiele dafür sind die Stiftung WeCollect als Stimmsammlerin für politische Referenden oder Benevol als Freiwilligenvermittlerin.

Kooperation und Zusammenarbeit sind definitiv Zukunftsthemen für den NPO-Sektor und es ist zu hoffen, dass die Intensität in den nächsten Jahren nochmals deutlich zunimmt.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.  
Ihr Georg von Schnurbein

## INHALT

Wettbewerb und Kollaboration	01
Durchblick auf Knopfdruck	02
Interview: Yannik Laely	03
Jahrbuch der Hilfswerke 2022	04
Kalender	04

## NPO zwischen Wettbewerb und Kollaboration

**Knappe Ressourcen, eine steigende Anzahl von Nonprofit-Organisationen (NPO) und hohe Anforderungen an Effizienz und Effektivität setzen NPO unter Druck. Wie können NPO im Spannungsfeld von Wettbewerb und Kollaboration navigieren? Von Sophie Hersberger-Langloh**

Wettbewerb zwischen NPO wurde lange als non-existent betrachtet. Schliesslich, so wurde von vielen Seiten argumentiert, dienen ja alle NPO schlussendlich der Gesellschaft und setzen sich für ähnliche Ziele ein. Aber eine Besonderheit von NPO ist eben, dass sie auf unterschiedlichen Märkten und in einem Multi-Stakeholder-Umfeld aktiv sind. Irgendwo in dieser Umgebung sind fast alle NPO von Wettbewerb betroffen – sei es um Spendengelder, Freiwillige oder Mitglieder. NPO, die Erträge aus kommerziellen Aktivitäten generieren möchten oder sich um öffentliche Ausschreibungen bewerben, befinden sich oftmals sogar im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen. Forschungsergebnisse der letzten zwanzig Jahre zeigen auf jeden Fall, dass der Wettbewerbsdruck im dritten Sektor in vielen Ländern deutlich zugenommen hat.

Die Konsequenzen dieses Wettbewerbsdrucks sind unterschiedlich, je nachdem auf welchem Markt oder um welche Stakeholdergruppe von NPO dieser auftritt. Nicht immer führt er zu einer erhöhten Effizienz und mehr Innovation, wovon man in der freien Marktwirtschaft ausgeht. Oftmals hat er zur Folge, dass NPO zunehmend bürokratisiert werden und beispielsweise der Aufwand, um Fördergelder von Stiftungen oder einen Leistungsvertrag mit der öffentlichen Hand zu erhalten, immer grösser wird.

Diese Stunden müssen dann natürlich wieder in einem Projekt ausgewiesen werden, da sonst der Overhead, den man Spendenden und Kontrollinstanzen zuliebe gerne tief halten würde, ansteigt.

### SDG 17: Partnership for the goals

Aber auch angesichts dieses zunehmenden Wettbewerbs stimmt es eben letztlich doch, dass NPO ihre Daseinsberechtigung haben, weil sie der Gesellschaft dienen, wo Markt und Staat das (noch) nicht tun, und sich dort für ähnlich grosse Ziele einsetzen. Und um tatsächlich etwas zu erreichen – Stichwort: Systemwandel! – braucht es Synergien und Kapazitäten, die oftmals nur in der Kollaboration mit anderen Akteuren zu erreichen sind. Die UN ruft im letzten der siebzehn Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zur «Partnership for the goals» (dt. Partnerschaft für die Ziele) zwischen Sektoren und Ländern auf – damit sind auch NPO gemeint. Partnerschaften bieten auch einen Weg, mit potentieller Konkurrenz in einem ähnlichen Tätigkeitsbereich umzugehen. Geldgeber fordern dies zunehmend sogar ein, indem sie beispielsweise nur Fördergelder sprechen, wenn eine Organisation auch Kollaborationspartner angeben kann. Und wir beobachten in unserer Arbeit, dass operativ tätige NPO unter anderem dadurch zunehmend systematisch und strategisch an die Suche nach anderen Stakeholdern, die am gleichen Ziel arbei-

ten, herangehen.

**Das WHY im Fokus**

Sowohl im Umgang mit dem erhöhten Wettbewerb als auch in Bezug auf die Notwendigkeit, sich geeignete Partner für die eigene Arbeit zu suchen, hilft eine klare Positionierung. Dabei ist entscheidend, dass die NPO nicht primär auf das «Was» (sie tut...) oder «Wie» (sie ihr Ziel erreicht...) fokussiert, sondern auf ihr «Warum» - ihr WHY. Dieses Warum motiviert das eigene Team, potenzielle Freiwillige und Geldgeber, sich mit ihren Ressourcen an der Mission zu beteiligen. Aber es schafft auch eine gemeinsame Basis für gelungene Partnerschaften mit anderen Organisationen, die vielleicht auf eine ganz andere Weise am gleichen Ziel arbeiten.

**Die Aufgabe von Förderorganisationen**

Viele Förderinstitutionen versuchen, wie bereits erwähnt, ihre Grantees zu ermutigen, sich Kollaborationspartner zu suchen. Doch statt dies nur zu einer Bedingung für eine Förderung oder einen Leistungsvertrag zu machen, könnten Geldgebende

Auch die Beziehung von NPO zu Unternehmen kann entweder kollaborativ oder konfrontativ gestaltet sein. In seiner Dissertation untersuchte Dr. Nicholas Arnold diese Interaktionen.

Quelle: Arnold, N. (2021). *Of Small Steps and Big Leaps: Collaborators Impact on Confronters' Ability to Influence Corporate Responsibility*. CEPS Working Paper Series.

	Confronters (CON)	Critical Collaborators (CRIT)	Collaborators (COL)
Count	8	4	6
NPO Type (Count)	development aid (2) advocacy (6) - focus environment (2) - focus human rights (4)	development aid (2) advocacy (2) - focus environment (1) - focus human rights (1)	development aid (3) advocacy (1) - focus human rights (1) certification (2)
Interaction with Companies	Mainly campaigning and publication of critical reports; instances of informal dialogue with companies; financing (e.g. donations) by companies absent	Instances of campaigning activities and publication of critical reports; participation in institutionalized dialogue processes; some instances of project partnerships, open to financing by companies (rather strict guidelines)	Substantial collaboration with companies (e.g. project and strategic partnerships; financing by companies, only in very rare occasions critical reports

noch weiter gehen und als «Facilitators» helfen, die richtigen Akteure zusammenzubringen. Gerade Förderstiftungen, die mit vielen NPO in Kontakt kommen und sich vertieft mit einem Förderbereich auseinandergesetzt haben, erkennen einfacher, wo ein gemeinsames WHY vorhanden ist oder sein könnte. Warum nicht diese Akteure einmal gemeinsam an einen Tisch bringen und so Austausch und Kooperationen fördern? Und dann aber solche zeitlichen Aufwände und Bemühungen seitens NPO auch in ihren jeweiligen Budgets und

Projektanträgen einplanen lassen. Together for the goals!

Weitere Informationen:

von Schnurbein, G. (2020). *Transitioning to Strong Partnerships for the Sustainable Development Goals*. MDPI. doi.org/10.3390/books978-3-03897-883-1

Dr. rer. pol. Sophie Hersberger-Langloß ist Organisationsberaterin und Mitgründerin von Con-Sense, einem Spin-off des CEPS. Sie forschte und publizierte zu Professionalisierung von NPO. Nun begleitet sie bei Con-Sense Organisationen in Fragen der Wirkungsevaluation, Governance, Strategie- und Projektentwicklung.

**Durchblick auf Knopfdruck**

**Mehr Kollaboration unter NPO heisst auch, genauer zu wissen, was die anderen tun und was sie besser können als man selbst, sagt Stefan Schöbi, CEO der Plattform stiftungschweiz.ch**

Es ist eine treffende Faustregel: wer schnell sein will, geht allein, wer aber weit kommen möchte, geht besser zusammen. Für NPO und für die Philanthropie generell ist Kollaboration deshalb ein kategorischer Imperativ: Eine einzelne Organisation entfaltet kaum alleine die durchschlagende Wirkung. Erst der Verbund mit Partnern macht sie stark.

Das ist leichter gesagt als getan. Kollaboration ist kein Selbstläufer, sie fordert alle heraus und frisst obendrein noch Ressourcen, die dann anderswo fehlen. Kooperationen sind deshalb selten der Weg des geringsten Widerstands.

**Radikale Kollaboration**

Steht jedoch die Wirkung im Zentrum, so darf man Kollaboration getrost radikal denken. Das beginnt noch, bevor man überhaupt angefangen hat. Mitmachen ist oft klüger als neu zu gründen. Im dritten Sektor werden eher zu viele als zu wenige neue Organisationen gegründet. In vielen Fällen wäre es zielführender, eine neue Idee oder Leistung in einer bestehenden Institution zu verorten. Es wird meist unterschätzt, wie anspruchsvoll

voll es ist, ein neues Angebot später in die Breite zu skalieren, ohne auf eine bestehende Kund:innenbasis zurückgreifen zu können. Auch aus der Sicht der Förderung wäre es klug, sich erst einen genauen Überblick zu verschaffen, bevor neues Startkapital zur Verfügung gestellt wird, das dann einer bereits existierenden Organisation fehlt.

Hat eine Organisation ihre Existenz gesichert, folgt ihre Emanzipation. Jetzt gilt erst recht: Die Energie in die Wirkung statt in die Profilierung stecken! Alleinstellungsmerkmale werden chronisch überbewertet.

Und schliesslich: Schluss machen, wenn es Zeit ist. Eine Organisation liquidieren, wenn sie ihren Zweck erfüllt hat. Aber noch besser: sie rechtzeitig mit ihren natürlichen Verbündeten fusionieren.

**Übersicht zählt**

Wer aber ist der natürliche Verbündete? Wie erkenne ich, dass meine vermeintlich neue Idee gar nicht so neu ist? Hier kommen Plattformen wie stiftungschweiz.ch ins Spiel. Sie schaffen Übersicht, machen thematische

und regionale Bezüge sichtbar, gruppieren Akteur:innen und zeigen auf, wo es schon vieles gibt und wo echte Lücken bestehen. Neudeutsch nennt man das Mapping: Eine visuell attraktive Übersicht der Realität.

Klingt einfach, ist es aber nicht. Mit stiftungschweiz.ch sind wir noch nicht am Ziel, auf Knopfdruck die gewünschte Klarheit zu liefern. Der nächste Entwicklungsschritt, an dem wir derzeit arbeiten, ist ambitioniert. Wir möchten das Mapping auf ein neues Level heben. Aber nicht nur das. Erst das richtige Werkzeug macht Kooperation attraktiv. Von Templates über Praxiswissen bis zu Webinaren und moderierten Austausch-Formaten – auch damit will StiftungSchweiz künftig unterstützen, Brücken zu bauen. Denn klar ist: Zusammen kommen wir weiter. Kollaboration gewinnt: machen Sie mit?

Stefan Schöbi

Der Autor ist seit 1. November 2022 CEO von StiftungSchweiz.

Ihre Ideen bringen uns weiter.  
Machen Sie mit!



## «Zusammenarbeit geht in der Basler Langzeitpflege weit zurück»

**Der Bedarf an Pflege- und Betreuungsleistungen in der Gesellschaft ist gross, entsprechend viele NPO sind in diesem Bereich aktiv. CURAVIVA Basel-Stadt vertritt die Interessen von lokalen Organisationen. Wir haben mit Geschäftsführer Yannik Laely über seine Einschätzungen zu Zusammenarbeit und Konkurrenz gesprochen.**

**CEPS:** CURAVIVA Basel-Stadt hat 42 Mitgliedsorganisationen, die verschiedene Dienstleistungen für Menschen im Alter erbringen. Wie kollaborieren Ihre Mitgliedsorganisationen und was ist die Rolle von CURAVIVA Basel-Stadt dabei?

**Y.L.:** CURAVIVA Basel-Stadt vertritt als Branchenverband die Institutionen der Langzeitpflege von Basel-Stadt. Die Alterspflegeheime und Tagesbetreuungen bieten über 3'300 unterstützungsbedürftigen, hochbetagten Menschen ein Zuhause, Pflege und Betreuung. Dabei halten sie hohe Qualitätsstandards ein und beweisen viel Leidenschaft.

Zusammenarbeit geht in der Basler Langzeitpflege weit zurück. Der Verband wurde vor 35 Jahren mit der Hauptaufgabe gegründet, dem Kanton als Verhandlungspartner für einen kantonsweit gültigen Vertrag gegenüberzutreten. In erster Linie geht es also um Rahmenbedingungen.



Yannik Laely ist Geschäftsführer von CURAVIVA Basel-Stadt. Nach seinem Masterabschluss in European Studies an der Universität Basel arbeitete er erst in der Kommunikationsabteilung seiner Alma Mater, bevor er 2017 zum Pflegeheimverband wechselte.

Unsere Mitglieder sind hochkompetente Dienstleister, im Zentrum ihres Wirkens steht das Wohl hochbetagter Menschen – sie sollen ihren vierten Lebensabschnitt in Würde und in einem angenehmen Umfeld verbringen. CURAVIVA Basel-Stadt versucht, für diese höchst anspruchsvolle Aufgabe, die von den einzelnen Heimen geleistet wird, die bestmöglichen Bedingungen zu schaffen.

Neben Verhandlungen, aber auch Zusammenarbeit mit den kantonalen Behörden oder anderen Playern im Gesundheitswesen, unterstützen wir unsere Mitglieder in zahlreichen weiteren Themenfeldern. Beispielsweise engagieren wir uns stark in der Berufsbildung und dem Lehrstellenmarketing, um den Nachwuchs an qualifiziertem Fachpersonal sicherzustellen. In der Akademie-Praxis-Partnerschaft entwickeln wir gemeinsam mit dem Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel und unserem Partnerverband CURAVIVA Baselland die

Pflegequalität weiter. Zudem bieten wir Kurse für den Umgang mit dem Pflegebedarfsabklärungssystem RAI (Resident Assessment Instrument) sowie weitere Schulungen und Impulsveranstaltungen an. Generell legen wir viel Wert darauf, unsere Mitglieder über Entwicklungen auf nationaler und kantonaler Ebene zu informieren und den Erfahrungsaustausch unter ihnen zu fördern.

Die Geschäftsstelle von CURAVIVA Basel-Stadt weist lediglich 80 Stellenprozent aus – ohne engagierte Mithilfe aus den Mitgliedsinstitutionen wäre das nicht alles abzudecken. Alle beteiligen sich mit Zeit und Expertise – und alle haben jeweils etwas davon.

**CEPS:** Sie verhandeln Rahmenverträge und damit die Finanzierung für Ihre Mitgliedsorganisationen. Nehmen Sie bzgl. Finanzierung auch Konkurrenz wahr?

**Y.L.:** Unsere Mitglieder gehören über 30 verschiedenen Trägerschaften an. Alle sind sie private Unternehmen – nur wenige davon gewinnorientierte – und haben eine spezifische Ausrichtung, einen Brand. Allen gemeinsam ist jedoch die Finanzierung. Die Taxen für Pflegeverrichtungen sind nach KVG für Krankenversicherter wie auch für Bewohnerinnen und Bewohner in der ganzen Schweiz einheitlich. Basel-Stadt hat als einziger Kanton zudem auch eine Einheitstaxe für die Hotellerie und die Betreuung. Das heisst, ein Haus kann nicht Luxuszimmer bauen und dafür 100 Franken mehr pro Tag verlangen. Unsere Mitglieder können sich nicht über den Preis oder zusätzliche Leistungen konkurrieren, sondern lediglich über ihren Standort, ihren Ruf und ihre Dienstleistungsqualität.

**CEPS:** Wie sehen Sie die Entwicklung über die letzten Jahre? Werden NPO kollaborativer oder nimmt das Konkurrenzdenken zu?

**Y.L.:** Während der Corona-Zeit ging die Nachfrage nach Alterspflegeheim-Plätzen zurück – viele Menschen fürchteten, dass der Bund noch einmal Besuchs- und Ausgehverbote verhängen würde und blieben deshalb so lange wie möglich zu Hause, oftmals auch zu lange. In der Langzeitpflege, in der mit sehr geringer Marge budgetiert werden muss, kamen

in dieser Situation einige Häuser in finanzielle Schwierigkeiten.

Trotzdem sind die vergangenen zweieinhalb Corona-Jahre für mich nicht von Konkurrenzdenken geprägt, im Gegenteil. Der Austausch unter den Institutionen – wie überall per Video-Meetings, organisiert durch den Verband – geschah zeitweise wöchentlich. Auf allen Ebenen unterstützten sich die Häuser gegenseitig, immer zum Wohle der Bewohnenden; zum gesundheitlichen aber auch zum seelischen, denn Selbstbestimmung und Lebensqualität sind mindestens gleich zu gewichten wie der Schutz der Gesundheit.

Ich kann nicht für alle NPO sprechen, habe aber während Covid Ähnliches auch in anderen gemeinnützigen Branchen beobachtet: Wenn es hart auf hart kommt, steht der Mensch im Mittelpunkt, nicht Gewinn oder Konkurrenz.

**CEPS:** Vielen Dank und alles Gute für die Zukunft!

### CEPS INSIGHT

#### Änderungen im CEPS-Team

Leea Moser ist im Dezember zum CEPS-Team dazugestossen. Sie wird als Hilfsassistentin die Administration unterstützen und die Aufgaben von Christina Gut übernehmen. Zudem arbeitet Omar Hussein seit November im Bereich des Datenbankverwaltung. Omar studiert an der Universität Basel Computer Science mit einem Fokus auf Machine Intelligence. [ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/](https://ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/)

#### Neun bestandene Diplomprüfungen

Am 18. November fand die Diplomprüfung des DAS Nonprofit Management & Law statt. Wir gratulieren den neun Absolvent:innen herzlich zum Bestehen.

#### Neue Publikation

Die neue Studie von Dr. Alice Hengevoss und Prof. Dr. Georg von Schnurbein im Journal «Nonprofit Management & Leadership» untersuchte die Wirksamkeit von Gütesiegeln auf die Stärkung der Missionsorientierung in internationalen NPO. Es konnte ein positiver Effekt dieser «Peer-Regulation» auf die Missionsorientierung gezeigt werden.

[10.1002/nml.21542](https://doi.org/10.1002/nml.21542)

## Jahrbuch der Hilfswerke 2022

Zusammen mit PPCmetrics publiziert das CEPS seit 2015 das Jahrbuch der Hilfswerke. Es zeigt Erkenntnisse aus gut 500 grösstenteils Zewo-zertifizierten NPO. Die Betriebserträge sind nach der Pandemie wieder angestiegen, die Freiwilligenarbeit zeigt einen Rückgang.

Die negativen Auswirkungen des Coronavirus reduzierten sich 2021 und viele NPO gingen gestärkt aus der Pandemie hervor. Der Betriebsertrag ist von 2019 bis 2021 im Mittel um rund 5% gestiegen. Mit Nachwehen in Form von rückläufigen Spendeneträgen zu kämpfen haben die Tätigkeitsfelder «Heime Inland» und «Gesundheit Inland». Die höchsten Betriebserträge konzentrieren sich auf Organisationen mit Hauptsitz in Zürich, dort betragen sie mehr als 1 Milliarde Franken. In sechs weiteren Kantonen erreicht die Summe der Betriebserträge mehr als 100 Millionen Franken.

NPO in der Rechtsform einer Stiftung halten im Durchschnitt mehr Wertschriften und Immobilien, Vereine hingegen mehr liquide Mittel. Eine mögliche Erklärung liegt in der Grösse. Da Stiftungen im Durchschnitt doppelt so gross sind wie Vereine, lohnt sich für sie die professionelle Vermögensbewirtschaftung eher und sie halten auch häufiger Immobilien (selbstgenutzte und Renditeliegenschaften).

Die Freiwilligenarbeit hat über alle Organisationen betrachtet im Vergleich zur letzten Erhebung (2016) abgenommen (-15%). Mit durchschnittlich knapp 30'000 Stunden pro Organisation wurde im Tätigkeitsfeld „Soziales Inland“ am meisten Freiwilligenarbeit geleistet.

Eine Neuerung bezüglich der Angabe von Reservezielen hat vor allem bei Stiftungen dazu geführt, dass sich mehr Organisationen innerhalb der Bandbreite befinden und deshalb keine Reserveziele mehr definieren müssen.

Ein Grossteil der Daten wird seit Kurzem auch online in einer interaktiven Art unter [npodatalab.ch](http://npodatalab.ch) zur Verfügung gestellt. Das NPO Data Lab wurde 2021 zusammen mit PPCmetrics lanciert. Auf der Webseite können die Finanzkennzahlen von NPO verglichen werden.

Lucca Nietlispach und Dominik Meier

## QUARTALSAZHL 473

Auf diese Anzahl Stunden Freiwilligenarbeit können Organisationen pro CHF 100'000.- Betriebsertrag zurückgreifen. Dabei handelt es sich um Organisationen, die im Jahrbuch der Hilfswerke 2021 erfasst wurden. Unter Annahme eines Stundenlohnes von CHF 30.- erhalten diese Organisationen pro CHF 100'000.- Betriebsertrag Freiwilligenarbeit im Wert von knapp CHF 15'000.-.

Quelle: Jahrbuch der Hilfswerke 2022

## Freiwillige im Alter

Zur Anwerbung, Begleitung und Anerkennung von freiwilligem Engagement im Alter in zivilgesellschaftlichen Organisationen.



Das Buch zeigt das Potenzial von Freiwilligen, die schon pensioniert sind. Es zeigt sich, dass das Alter kein Hindernis für freiwilliges Engagement ist, trotz der Heterogenität in dieser Zielgruppe.

Pensionierte verfügen über grosses Wissen und Erfahrungen, deswegen sind sie für die NPO eine interessante Gruppe und eine Quelle der Inspiration.

Die einzelnen Beiträge konzentrieren sich darauf, was Pensionierte motiviert, sich zu engagieren, und welche Bedürfnisse diese Freiwilligen haben. Darüber hinaus befasst sich das Buch auch mit dem Thema, wie NPO sich auf dieses Potenzial vorbereiten und es zur beiderseitigen Zufriedenheit (NPO und Freiwillige) nutzen können.

Das Buch befasst sich zudem mit den Instrumenten, die die NPO einsetzen, um diese Freiwilligen zu gewinnen, begleiten, anzuerkennen, und zu halten. Zudem werden digitale Tools aufgeführt, welche zunehmend Anwendung finden. Der zentrale Punkt ist die gegenseitige Kommunikation zwischen Freiwilligen, potenziellen Freiwilligen und NPO.

Oto Potlika

<https://www.seismoverlag.ch/de/daten/freiwilligenmanagement-in-zivilgesellschaftlichen-organisationen/>

## KALENDER

### Aktuelle CEPS Weiterbildung:

#### CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Online, Gunten & Basel  
Start: 9. Januar 2023

#### Gute Gesuche stellen, Soziales & Kultur

je 1 Seminartag – Basel  
7. & 8. Februar 2023, Basel

#### CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel  
Start: 24. April 2023

#### CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Wilerbad & Basel  
Start: 21. August 2023

#### MAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

### WEITERE TERMINE

#### The role of impact measurement in generating collective action ERNOP Online Series

10. Januar 2023, online

#### Einweihung Swiss Foundation Code in italienischer Sprache SwissFoundations

19. Januar 2023, Lugano

#### 6. Zürcher Stiftungsrechtstag Zentrum für Stiftungsrecht

31. Januar 2023, Zürich

#### NPO-Forum 2023 Hochschule Luzern

29. März 2023, Luzern

#### Philea Forum 2023 Philea

23. - 25. Mai 2023, Šibenik, Kroatien

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER



Universität  
Basel



Center for Philanthropy Studies,  
Steinengraben 22, 4051 Basel

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

[twitter.com/CEPS\\_Basel](https://twitter.com/CEPS_Basel)

[linkedin.com/company/cepsbasel](https://linkedin.com/company/cepsbasel)

### REDAKTION

Lucca Nietlispach  
([lucca.nietlispach@unibas.ch](mailto:lucca.nietlispach@unibas.ch))

### LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH

© Unsplash

© CEPS 2022

Online verfügbar unter:

[ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/](http://ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/)