

**BESSER UND  
EFFIZIENTER ARBEITEN:  
BEWERTUNG UND  
STÄRKUNG DER  
PHILANTHROPISCHEN  
VITALITÄT IN DER  
GENFERSEEREGION**



**2019**

FÖRDERER



ERNST GÖHNER STIFTUNG

STIFTUNG  
MERCATOR  
SCHWEIZ

WISSENSCHAFT.  
BEWEGEN  
GEBERT RUF STIFTUNG

MITGLIEDER DES LENKUNGSAUSSCHUSSES



SwissFoundations



Fonds  
Association faitière  
des fondations  
d'utilité publique  
de Suisse



GRAFIK UND WEBDESIGN



simpleGRAVITY

# BESSER UND EFFIZIENTER ARBEITEN: BEWERTUNG UND STÄRKUNG DER PHILANTHROPISCHEN VITALITÄT IN DER GENFERSEEREGION

2019

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Liste der Tabellen und Abbildungen</b>	<b>3</b>
<b>Abkürzungen</b>	<b>3</b>
<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 1: Neue Wege einschlagen: Die Vitalität des philanthropischen Sektors untersuchen</b>	<b>9</b>
Warum die Genferseeregion?	11
Was ist neu an einer Vitalitätsbewertung?	12
<b>Kapitel 2: Eine kurze Vorschau der Ergebnisse und Empfehlungen</b>	<b>15</b>
Der Zustand der Vitalität auf einen Blick	16
Zusammenfassung der Entwicklungsprioritäten	18
Wie die Vitalität methodisch bewertet wurde	20
Methodik der Stakeholder-Befragung	21
Methodik der Meinungsumfrage	21
<b>Kapitel 3: Philanthropische Vitalität in der Genferseeregion – Zentrale Indikatorenergebnisse</b>	<b>23</b>
Regulatorischer Rahmen	26
Das Kapital der Stiftungen	29
Öffentliches Vertrauen	31
Intermediäre des Sektors	34
Rechenschaftspflicht von Stiftungen	35
<b>Kapitel 4: Schlussfolgerung: Wie geht es weiter? Sechs Empfehlungen</b>	<b>37</b>
Die Empfehlungen auf einen Blick	38
Empfehlung 1: Bildung einer Koalition aus Förderern im Interesse der Vitalität der Genferseeregion als Philanthropie-Hub	41
Empfehlung 2: Kommunikation zur philanthropischen Vitalität	42
Empfehlung 3: Förderung der Weiterbildung von Vorständen und Personal	43
Empfehlung 4: Beschleunigung des Trends zu leichterem Zugriff auf Informationen und Transparenz	44
Empfehlung 5: Beschleunigung des Wachstums von Dachstiftungen und Untersuchung der Notwendigkeit einer Gebietsstiftung	45
Empfehlung 6: Harmonisierung kantonaler Best Practices und Verfahren sowie weitere Verbesserung der Anreize	46
<b>Anhang 1: Detaillierte Methodik</b>	<b>50</b>
Bewertung philanthropischer Vitalität: ein dreigleisiger Ansatz	50
Tabellarische Übersicht zu den sechs Vitalitätskategorien	51
Methodik der öffentlichen Meinungsumfrage	58
Weiterentwicklung der Methodik: Potenzielles Upgrade für spätere Studien	60
<b>Anhang 2: Restliche Indikatorenergebnisse</b>	<b>62</b>
Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse	63
Regulatorischer Rahmen	64
Das Kapital der Stiftungen	66
Öffentliches Vertrauen	69
Intermediäre des Sektors	70
Rechenschaftspflicht von Stiftungen	72
Kooperation	74
<b>Anhang 3: Partner und Sachverständige</b>	<b>76</b>
Förderer dieser Studie	
Lenkungsausschuss	
Liste der interviewten Sachverständigen	
<b>Anmerkungen</b>	<b>78</b>

## LISTE DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

<b>Abbildung 1:</b>	Bewertung der sechs Dimensionen philanthropischer Vitalität	17
<b>Abbildung 2:</b>	Zusammenfassung der Indikatorenergebnisse	25
<b>Abbildung 3:</b>	Kategorien von Aufsichtsrisiken und Anzahl der Stiftungen, die in Genf und Waadt als mit Risiken behaftet gelten (2017/18)	27
<b>Abbildung 4:</b>	Anteil von Frauen in leitender Funktion in Stiftungen (Stand Juli 2019)	29
<b>Abbildung 5:</b>	Prozentsatz von Frauen auf jeder Ebene der Stiftungshierarchien, insgesamt für Genf und Waadt	30
<b>Abbildung 6:</b>	Vertrauen in Stiftungen und ihre Arbeit für das Wohl der Allgemeinheit, nach Altersgruppen	32
<b>Abbildung 7:</b>	Vertrauen in Institutionen, dass sie „das Richtige tun“, nach Altersgruppen	33
<b>Abbildung 8:</b>	Empfehlungen und relevante Indikatoren	39
<b>Abbildung 9:</b>	Übersicht über Empfehlungen	40
<b>Abbildung 10:</b>	Mitglieder des Vorstandes und des Stiftungsrats ausgewählter Organisationen	41
<b>Abbildung 11:</b>	Fragen der Meinungsumfrage des LINK Instituts	58
<b>Abbildung 12:</b>	Deskriptive Statistik von Stichproben für Meinungsumfrage in Genf und Waadt	59
<b>Abbildung 13:</b>	Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse	63
<b>Abbildung 14:</b>	Mapping philanthropischer Akteure	65
<b>Abbildung 15:</b>	Stiftungsregistrierungen (reg) und Liquidierungen (liq) in der Genferseeregion	67
<b>Tabelle 1:</b>	Übersicht über Anreize der Politik für philanthropisches Spenden und die Gründung von Stiftungen	28
<b>Tabelle 2:</b>	Übersicht über sechs Vitalitätskategorien	51–56
<b>Tabelle 3:</b>	Vermögenswachstum kantonal beaufsichtigter Stiftungen nach Stiftungsgröße, 2014–2017	68
<b>Tabelle 4:</b>	Übersicht über lokale spezialisierte Intermediäre (unvollständig)	71
<b>Tabelle 5:</b>	Ein Blick auf gute Online-Präsentationen der Rechenschaftspflicht von Stiftungen	73

## ABKÜRZUNGEN

<b>AGFA</b>	Association de Genève des fondations académiques (Genfer Vereinigung akademischer Stiftungen)		de Genève (Generaldirektion für wirtschaftliche Entwicklung, Forschung und Innovation, Kanton Genf)
<b>ASFIP</b>	Autorité cantonale (genevoise) de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (Genfer kantonale Aufsichtsbehörde für Stiftungen und Pensionskassen)	<b>EFC</b>	European Foundation Centre (Europäisches Stiftungszentrum)
<b>AS-SO</b>	Autorité de surveillance LPP et des fondations de Suisse occidentale (Westschweizer Aufsichtsbehörde für Stiftungen und Vorsorgeeinrichtungen)	<b>EPFL</b>	École polytechnique fédérale de Lausanne
<b>AVPN</b>	Alliance vaudoise pour la nature (Waadtländer Allianz für Natur)	<b>GCP</b>	Geneva Centre for Philanthropy, Universität Genf
<b>CAGR</b>	Compound annual growth rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)	<b>GDP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>CEPS</b>	Center for Philanthropy Studies (Zentrum für Philanthropische Studien), Universität Basel	<b>GE</b>	(Kanton) Genf
<b>CHF</b>	Swiss Franc (Schweizer Franken)	<b>IMD</b>	International Institute for Management Development, Lausanne
<b>DDE</b>	Département du développement économique, République et canton de Genève (Abteilung für wirtschaftliche Entwicklung, Kanton Genf)	<b>N/A</b>	Nicht anwendbar
<b>DG DERI</b>	Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation, République et canton	<b>NEF</b>	Network of European Foundations
		<b>TGE</b>	Transnational Giving Europe
		<b>UNIGE</b>	Universität Genf
		<b>VD</b>	(Kanton) Waadt
		<b>WINGS</b>	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (Weltweite Initiativen zur Unterstützung von Spendern)

## Vorwort

Die Schweiz hat das Glück, auf eine lange philanthropische Tradition und wirksame Institutionen zurückgreifen zu können, wenn es darum geht, Menschen zu unterstützen, die zum Allgemeinwohl beitragen wollen. Der älteste bekannte philanthropische Akteur im Land, der heute noch aktiv ist, hat vor über sechshundert Jahren mit dieser Arbeit begonnen. Das Inselspital in Bern, auch unter dem Namen Universitätskrankenhaus Bern bekannt, wurde 1354 infolge des Testaments von Anna Seiler gegründet, einer reichen Bürgerin der Stadt. Drei der wichtigsten kulturellen Einrichtungen von Genf wurden durch Schenkungen von Philanthropen vor mindestens 150 Jahren gegründet: das Théâtre de Neuve (heute das Grand Théâtre von Genf) im Jahr 1783, das Musée Rath 1825 und das Conservatoire de Musique 1858. Heute gehören zu dem philanthropischen Hub in den Kantonen Genf und Waadt über 2.500 gemeinnützige Stiftungen (auf Französisch *fondations d'utilité publique*) und etwa 800 internationale Organisationen und NGOs, die sich gesellschaftlichen Bedürfnissen widmen.

Dank des Stiftungsgesetzes von Zürich aus dem Jahr 1835 und der nachfolgenden Bundesgesetze, die ab 1907 erlassen wurden, verfügt die Schweiz seit mehr als hundert Jahren über ein fortschrittliches Rechtssystem für Stiftungen. Als der Schweizer Stiftungskodex 2005 zum ersten Mal veröffentlicht wurde, bildete er das erste umfassende Handbuch mit freiwilligen Richtlinien für Vergabestiftungen in Europa. So, wie sich die Schweiz von einem ursprünglichen Agrarland zu einem global vernetzten Industriestaat und zu einer postindustriellen Gesellschaft gewandelt hat, hat sich die philanthropische Praxis in den vergangenen Jahrhunderten ähnlich wesentlich verändert. Durchweg sind die Philanthropie und ihre Institutionalisierung in Form von gemeinnützigen Stiftungen<sup>1</sup> Ausdruck der gemeinsamen Verantwortung für eine gerechtere, besser funktionierende und nachhaltigere Gesellschaft.

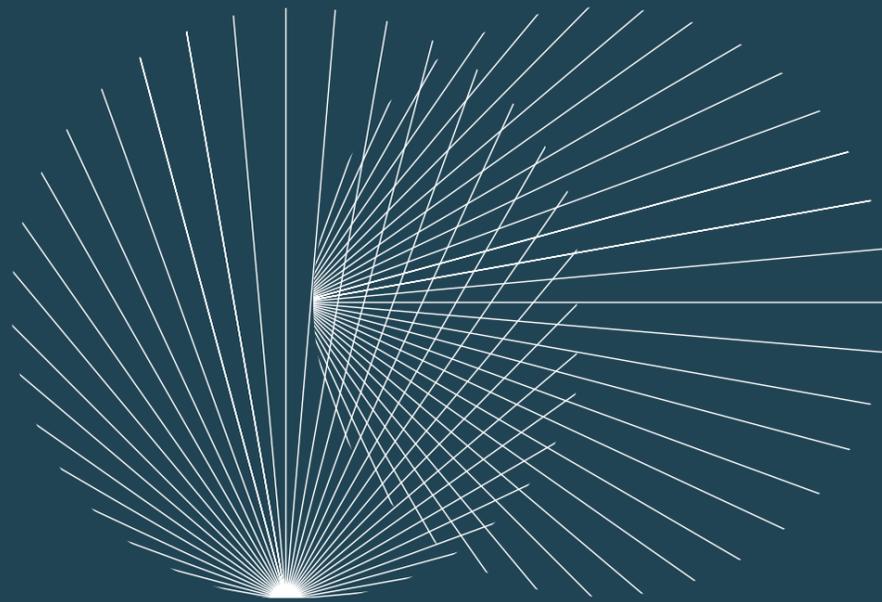
Acht Jahre nach der Veröffentlichung der Studie *Advancing Philanthropy in Switzerland* (Die Weiterentwicklung der Philanthropie in der Schweiz): *A Vision for a Co-operative and Recognized Philanthropic Sector* (Eine Vision für einen kooperativen und anerkannten philanthropischen Sektor) versucht die vorliegende Studie aus dem

gleichen Geist heraus, die künftige Entwicklung des Schweizer philanthropischen Sektors neu zu bewerten und zu fördern. Sie hat dabei ein zweifaches Ziel. Zunächst wollen wir die Effizienz, Vernetzung, Sichtbarkeit und Transparenz des Sektors mithilfe hochwertiger empirischer Recherchen bewerten, um eine aktuelle Messbasis zu erhalten. Zweitens wollen wir Empfehlungen erarbeiten, die das philanthropische Ökosystem weiter stärken. Da die Ressourcen nach wie vor begrenzt sind, bleibt die gleiche Frage wie schon vor fast einem Jahrzehnt: Wie können wir besser, wirksamer arbeiten?

Allerdings hat sich der Kontext philanthropischen Handelns in den vergangenen zehn Jahren entscheidend verändert. Die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Bevölkerungswachstum, begrenzten natürlichen Ressourcen und dem Klimawandel sind in den Vordergrund des öffentlichen Bewusstseins gerückt. Die Schaffung von Reichtum sowie technische Innovation durch menschlichen Erfindergeist und Innovation sind immer noch die Grundlage neuer Lösungen für noch unbekannte, neu entstehende Bedürfnisse. Aber auch die Verteilungseffekte eines solchen Fortschritts und die Gefahr entstehender Ungleichheiten sind im Laufe des einundzwanzigsten Jahrhunderts in das Bewusstsein gerückt. Philanthropie ist weiter als eine Kraft für das Gute anerkannt, aber alle Sektoren der Gesellschaft, einschließlich der Philanthropie, sind mehr denn je gefordert zu zeigen, wie sie im öffentlichen Interesse agieren und zu einem sichtbaren Fortschritt und Erfolg beitragen.

Die jüngste Infragestellung der philanthropischen Werte ergibt sich aus der digitalen Revolution, die den traditionellen Arbeitsverlauf in diesem Bereich wie auch in vielen anderen Bereichen durcheinanderbringt. Die Zukunft, in der wir routinemäßig einen gemeinnützigen Online-Chatbot benutzen und Fragen über unsere Arbeit und die Auswirkung unserer Spenden stellen, liegt vielleicht noch ein Jahrzehnt entfernt. Aber die digitale Transformation ist heute schon Realität, und es ist wichtig, sich auf die nahe und mittelfristige Zukunft vorzubereiten. Die Integration der digitalen Technologie in die Entscheidungsfindung gemeinnütziger Organisationen wird Änderungen der Arbeitsabläufe, die Notwendigkeit betrieblicher Fortbildung und Impact-Strategien nach sich ziehen. Der Übergang zu einem digitalen Wissensmanagement ist in sich schon eine Aufgabe, die Sachverstand und Budgets für Technologie erfordert. Ein anderer Innovationsbereich sind innovative Finanzen: andere Finanzinstrumente als Spenden zu nutzen, um Kapital für Projekte zu beschaffen, die die Welt verbessern und manchmal sogar finanzielle Erträge erbringen.

Kurz, all diese Veränderungen erfordern, dass die Stakeholder des philanthropischen Ökosystems eine vorausschauende, strategische Perspektive bezüglich der Frage einnehmen, wie sie weiter



auf der großen philanthropischen Tradition der Schweiz aufbauen können, und sie erforderlichenfalls reformieren müssen, damit den Herausforderungen dieses Jahrhunderts begegnet werden kann. Auf der Basis der Fortschritte des vergangenen Jahrzehnts und mit der Unterstützung verschiedener führender Stiftungen der Schweiz wird diese Analyse der philanthropischen Vitalität mit einem neuen Niveau an Stringenz und Tiefe durchgeführt, um das Potenzial des Schweizer philanthropischen Sektors zu erschließen. Dies gilt besonders für die Methodik, da die Studie quantitative Analytik mit Bewertungen der öffentlichen Meinung und Auffassungen von Stakeholdern kombiniert. Wir wollten wissen, welche Faktoren einen gesunden, leistungsstarken und „wettbewerbsfähigen“ philanthropischen Sektor befördern, in dem Ressourcen so geleitet werden, dass sie unter Einbeziehung der Sichtweisen der Stakeholder sozial hochwertig sind. Um die philanthropische Vitalität zu operationalisieren, fragten wir danach, welche Rolle folgende Faktoren spielen: (1) Öffentliches Vertrauen in den Sektor; (2) der rechtliche Rahmen; (3) das finanzielle und menschliche Kapital der Stiftungen; (4) Transparenz und Evaluation der Aktivitäten der Stiftungen; (5) der Kompetenzaufbau bei den Dienstleistern des Sektors; und (6) der Rahmen für Ressourcen-Pooling und Kooperation.

Die Studie ist eine Initiative des gesamten Sektors. An der Studie haben das Zentrum für Philanthropie an der Universität Genf, das Center for Philanthropy Studies an der Universität Basel, proFonds, SwissFoundations und der Kanton Genf als Partner aus dem akademischen Bereich und dem Dritt- und öffentlichen Bereich mitgearbeitet. Die Studie wurde von der Fondation Lombard Odier geplant, und FSG diente als Hauptberater. Sie wurde mitfinanziert von Akteuren wie der Ernst Göhner Stiftung, der Gebert Rüt Stiftung, der Stiftung Mercator Schweiz und der Fondation Lombard Odier. Mithilfe eines sektorübergreifenden Lenkungsausschusses als Vertreter der kantonalen Regierung, des akademischen Bereichs, lokaler Stiftungen und Dienstleister haben wir uns bemüht, der Studie Tiefe und Relevanz zu verleihen. Darüber hinaus haben dreiundvierzig Sachverständige aus der Schweiz und anderen Ländern dazu beigetragen, die wichtigsten Leistungsindikatoren zu identifizieren. Eine weit gestreute Stakeholder-Umfrage trug eine zusätzliche Perspektive zur Analyse bei und half uns, die in dieser Studie vorgebrachten Empfehlungen zu erarbeiten und ins richtige Licht zu rücken, um über die nächsten fünf Jahre weitere Fortschritte zu machen.

Voller Dankbarkeit präsentieren wir daher unsere Erkenntnisse und eine Roadmap für Stiftungen der Genferseeregion sowie das philanthropische Ökosystem der Region im weiteren Sinne. Außerdem hoffen wir, dass die Studie und ihre Methodik auch für Leser/-innen außerhalb der Region von Interesse ist.

Genf, September 2019

**Dr. Maximilian Martin,**

*Generalsekretär Lombard Odier Stiftung,  
Vorsitzender des Lenkungsausschusses*

**François Geinoz,**

*Präsident, proFonds – Association faitière des fondations d'utilité publique de Suisse (Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz)*

**Dr. Claudia Genier,**

*Stellvertretende Direktorin, SwissFoundations*

**Laetitia Gill,**

*Executive Director, Geneva Centre for Philanthropy*

**Catherine Lalive D'Epinay,**

*Beauftragte für wirtschaftliche Entwicklung,  
Generaldirektion für wirtschaftliche Entwicklung,  
Forschung und Innovation, Kanton Genf*

**Prof. Henry Peter,**

*Head, Geneva Centre for Philanthropy*

**Marc Pfitzer,**

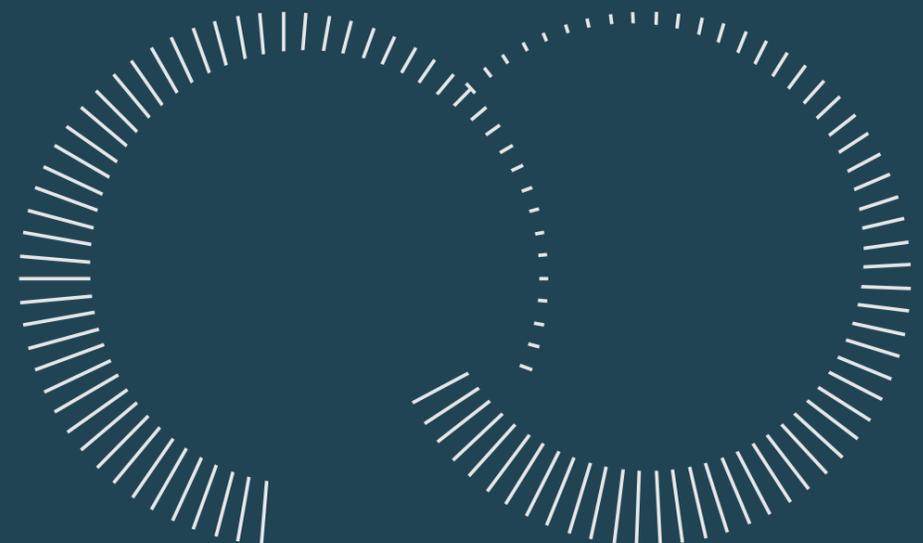
*Geschäftsführer, FSG*

**Prof. Georg von Schnurbein,**

*Direktor, Center for Philanthropy Studies,  
Universität Basel*

**Catherine Zimmermann,**

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Generaldirektion  
für wirtschaftliche Entwicklung, Forschung und  
Innovation, Kanton Genf*



KAPITEL 1

# NEUE WEGE EINSCHLAGEN: DIE VITALITÄT DES PHILANTHROPISCHEN SEKTORS UNTERSUCHEN

*„Die Welt ändert sich.  
Wir wissen, dass der  
philanthropische  
Sektor immer besser  
und effizienter werden  
muss.“*



Welche Inhalte sind für einen erfolgreichen, lebendigen philanthropischen Sektor nötig? In welchem Maß sind sie bereits in den Schweizer Kantonen Genf und Waadt präsent? Wie kann die Prosperität dieses Sektors in der Genferseeregion verbessert werden? Diese Schlüsselfragen werden in der vorliegenden Studie gestellt. Sie benutzt dabei einen innovativen, methodisch gemischten Ansatz und stützt sich auf den Sachverstand Dutzender von Experten und auf einen breit aufgestellten Lenkungsausschuss.

**M**ehr denn je werden philanthropische Stiftungen gebraucht, um den gesellschaftlichen Fortschritt zu unterstützen. Zur gleichen Zeit wirft das wachsende Wohlstandsgefälle eine grundsätzliche Frage auf: Tragen diejenigen, die über die Ressourcen zur Veränderung der Welt verfügen, nur dazu bei, die bestehenden Ungleichheiten aufrechtzuerhalten? Oder tragen sie wirklich zum Fortschritt in der Gesellschaft bei? Um das Vertrauen der Allgemeinheit in philanthropische Stiftungen zu schaffen und zu erhalten, muss der philanthropische Sektor immer transparenter werden und nachweisen, welche konkreten Ziele er mit Geldern fördert und was er mit seinen Projekten erreichen kann. Dies wird am besten durch einen dynamischen Sektor erreicht.

Im Interesse dieser Vitalität soll die vorliegende Studie Einsichten schaffen, mit deren Hilfe die Relevanz und die Wirksamkeit der philanthropischen Einrichtungen weiter verbessert werden können, die in der Genferseeregion, bestehend aus den Kantonen Genf und Waadt, konzentriert anzutreffen sind. Hier befindet sich ein einzigartiges Cluster von Stiftungen, privaten Geldgebern, internationalen Organisationen, NGOs, sozialen Einrichtungen und vermittelnden Sektoren, die dem Sektor professionelle Dienstleistungen liefern.

Wenn man weiß, was die Vitalität des philanthropischen Sektors befähigt, kann man etwas zu seiner Verbesserung unternehmen und damit den positiven Beitrag des Sektors zur Gesellschaft weiter erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir uns zu verstehen bemüht, was philanthropische Vitalität bedeutet, wie sie bemessen wird und wie die Ergebnisse in Handlungsanweisungen umgesetzt werden können. Auf diese Weise bringt die Studie die größten Stärken, aber auch die größten Schwächen des philanthropischen Ökosystems im *arc lémanique* (Genferseebogen), wie die Region auf Französisch genannt wird, ans Tageslicht – denn Transparenz über den aktuellen Stand der Dinge ist der wichtigste Schritt zu Beginn des Prozesses.

Durch einen Prozess sich wiederholender Schritte unter Beteiligung von Dutzenden von Sachverständigen und gründlicher Einsicht in die Literatur haben wir sechs Bewertungsdimensionen mit 22 Indikatoren als ganzheitliche Gradmesser für die Vitalität des philanthropischen Sektors identifiziert. Wir haben jeden Indikator einerseits unter Verwendung des größtmöglichen Umfangs an Daten quantitativ bewertet, andererseits auch mittels einer Stakeholder-Umfrage, an der 116 Befragte in der Region im Juni und Juli 2019 teilnahmen, qualitativ eingeschätzt.

Auf der Basis des Grades der Vitalität, der auf einer Skala zwischen einem Stern für niedrige Vitalität bis zu drei Sternen für hohe Vitalität angezeigt wurde, sowie der Empfehlungen aus der Umfrage haben sich sechs Handlungswege für den Sektor ergeben. Um das Vorgehen zu vereinfachen, wird jede Empfehlung mit den lokalen und internationalen Best Practices verbunden, um die Akteure anzuleiten und zu inspirieren. Zudem entwickelten wir einen Vorschlag für den zeitlichen Rahmen und benannten mögliche Hauptakteure bei der Implementierung.

- ★ ★ ★ HOCH
- ★ ★ MITTEL
- ★ NIEDRIG
- ☆ ERGEBNISSE NICHT ANGEGEBEN

## WARUM DIE GENFERSEEREGION?

Die Schweiz ist eine philanthropische Nation und in vieler Hinsicht unter den führenden Ländern gut positioniert. Obwohl die Schweiz ein kleines Land ist, steht sie mit ihrer Anzahl an Stiftungen (mit 13.169<sup>2</sup>) in den europäischen Ländern an vierter Stelle hinter Deutschland, Ungarn und Polen. Sie verfügt auch über den drittgrößten Pool an Stiftungsvermögen (mit etwa 100 Billionen CHF<sup>3</sup>) nach Deutschland und den Niederlanden. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zeichnet sich die Schweiz besonders durch ihren stringenten regulatorischen Rahmen aus.<sup>4,5</sup> Liberale Stiftungsgesetze sowie geltende Steuervorschriften unterstützen das individuelle philanthropische Handeln sehr, vor allem wenn sie

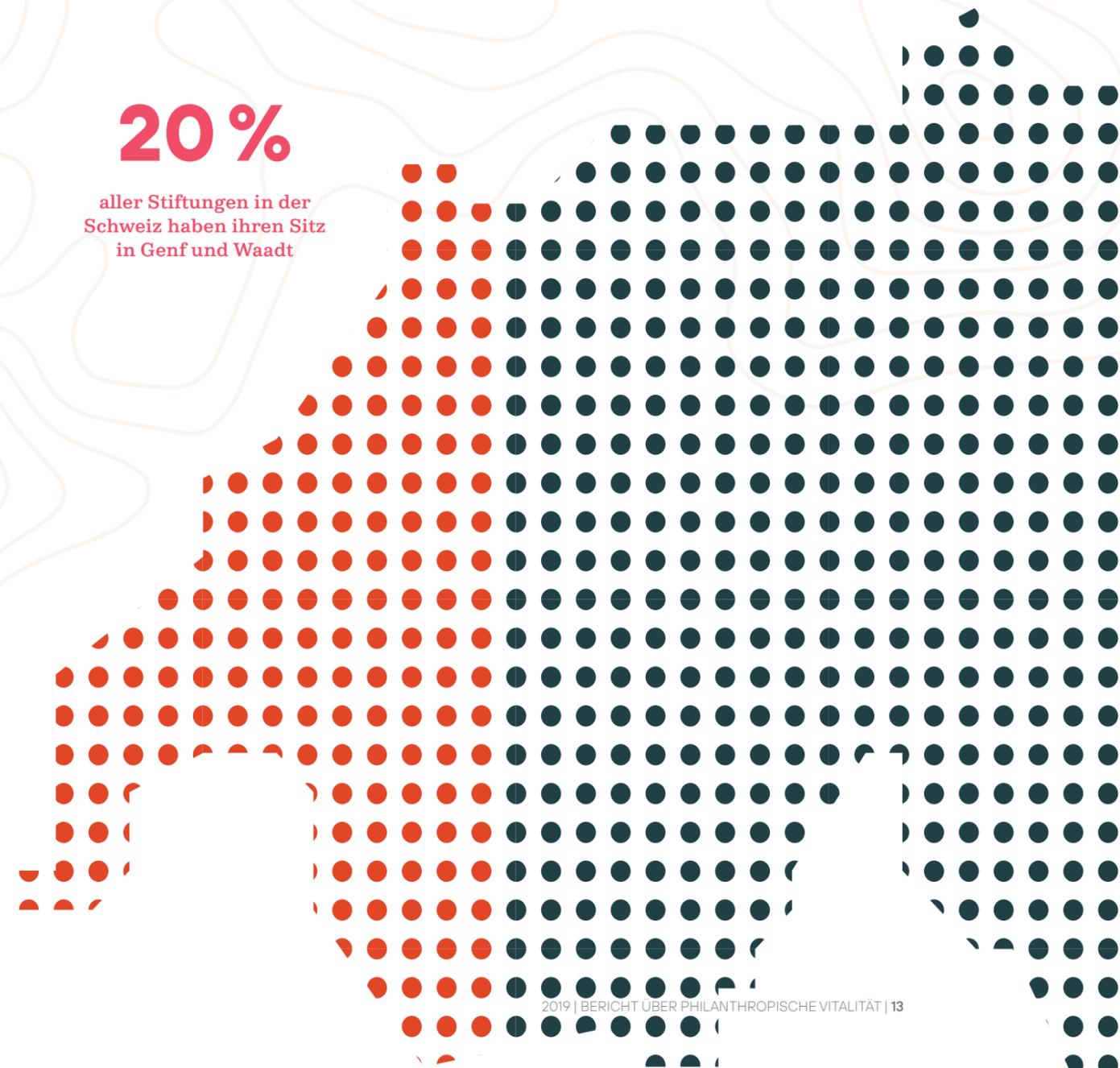
durch die starke Kultur des Bürgerengagements und der Rechtsstaatlichkeit ergänzt wird.<sup>6</sup>

Der Global Philanthropy Environment Index von 2018 stufte Länder nach fünf Faktoren ein: das unproblematische Arbeiten einer philanthropischen Organisation, steuerliche Anreize, grenzüberschreitender Verkehr sowie das politische und soziokulturelle Umfeld als Unterstützung von Philanthropie. Die Schweiz belegt den dritten Rang, dicht hinter Finnland und den Niederlanden, die hinsichtlich grenzüberschreitenden Gebens und unterstützendem politischem Umfeld die Schweiz nur knapp überholt hatten.<sup>7</sup>

Mit ihren 26 Kantonen hat die Schweiz auch eine tief verankerte föderale Struktur. Als ersten

20 %

aller Stiftungen in der Schweiz haben ihren Sitz in Genf und Waadt



Schritt für die Entwicklung einer Methodik der Leistungsbewertung, die potenziell auf Schweizer nationaler Ebene und darüber hinaus übernommen werden kann, haben wir die Arbeit dieser Studie auf die Genferseeregion konzentriert. Wir haben diese Wahl aus zwei Gründen getroffen. Zum einen haben führende Geldgeber und Forscher Interesse an einer Pilotstudie bekundet, vor allem in Anbetracht des Fehlens einer früheren Studie über philanthropische Vitalität. Darüber hinaus erwies sich die Genferseeregion mit ihrem einzigartigen philanthropischen Cluster als zwingender Untersuchungsgegenstand. Zusammen repräsentieren diese beiden Kantone 2.585 Stiftungen, d.h. fast 20% aller Stiftungen in der Schweiz, also deutlich mehr als ihr gemeinsamer Anteil am nationalen BIP von 15,5%. Auch wurden dort die meisten Neuregistrierungen der vergangenen Jahre von Stiftungen in der Schweiz registriert (262 bzw. 169 für Genf und Waadt von 2014 bis 2018).

Gestützt wird das philanthropische Potenzial der Genferseeregion durch privates Vermögen, eine notwendige Bedingung für Philanthropie. Genf leistet einen Hauptbeitrag zur Position der Schweiz als eines der wichtigsten Zentren für die Verwaltung internationalen Reichtums, was Vermögensverwaltung und Wettbewerbsfähigkeit betrifft.<sup>8</sup> Genf und Waadt verfügen darüber hinaus über Steuersysteme, die Vermögende ermutigen, sich in der Region anzusiedeln. In der Region haben 40 internationale Organisationen und mindestens 750 NGOs ihren Sitz; sie bildet folglich das dichteste Cluster der Welt von Organisationen, die sich dem sozialen Fortschritt widmen.<sup>9</sup> Die Gründung des Zentrums für Philanthropie in Genf (GCP) an der Universität Genf (UNIGE) im Jahr 2017 – das schnell die Mitarbeit von Forschern und Lehrern verschiedener Fakultäten gewonnen hat – ist Ausdruck der philanthropischen Vitalität und leistet seinen Beitrag in der Region. In unserer von Daten und Wissenschaft geprägten Welt erfordert wirksame Philanthropie vorgelagerte Forschungs- und Schulungskompetenzen, und ein führendes philanthropisches Cluster wäre nicht komplett ohne einen solchen akademischen Schwerpunkt. Die IMD Business School in Lausanne hat auch eine Professur für Familien-Philanthropie eingerichtet. Gemeinsam mit dem Genfer Büro von SwissFoundations, des Verbandes der größten Spenderstiftungen der Schweiz, haben diese Infrastrukturelemente das Potenzial, einander in der Genferseeregion zu unterstützen und so die Attraktivität dieses internationalen philanthropischen Drehkreuzes und Kompetenzzentrums zu steigern. Um die Möglichkeiten voll auszuschöpfen, müssen allerdings zusätzliche Schritte erfolgen.

## WAS IST NEU AN EINER VITALITÄTSEBENWERTUNG?

Statt eines neuen Aufgusses des bisherigen Wissensstands will diese Studie wichtige neue Einsichten bieten.

Die beiden führenden Verbände philanthropischer Stiftungen in der Schweiz, SwissFoundations (164 Mitglieder) und proFonds (ungefähr 450 Mitglieder), wurden 2001 bzw. 1990 gegründet.<sup>10,11</sup> 2005 veröffentlichte SwissFoundations die erste Auflage des Swiss Foundation Code, das erste umfassende Handbuch freiwilliger Richtlinien für Spenderstiftungen in Europa. Der Kodex definiert Best Practices für eine Wohlstand schaffende Nation, in der engagierte Bürger wohnen, die ihr Vermögen und ihre Zeit in Stiftungen und gemeinnützige Einrichtungen kanalisieren, um lokale und internationale Entwicklungsbedürfnisse zu stillen.<sup>12</sup> Etwa vor neun Jahren wurde ein weiterer Meilenstein errichtet, als Lombard Odier den Bericht *Advancing Philanthropy in Switzerland* (Die Weiterentwicklung der Philanthropie in der Schweiz) in Auftrag gab, um die Vitalität des Sektors in finanzieller und moralischer Hinsicht zu fördern und konkrete Empfehlungen für den weiteren Fortschritt zu geben.<sup>13</sup>

Im vergangenen Jahrzehnt ist viel erreicht worden. Wir können das beständige Wachstum des philanthropischen Sektors feiern und insbesondere die Anstrengungen, die von wichtigen Einrichtungen wie z.B. SwissFoundations<sup>14</sup>, dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel (dessen Gründung größtenteils auf die Bemühungen von Mitgliedern von SwissFoundations zurückgeht), Avenir Suisse, und, erst vor Kurzem, dem GCP unternommen wurden,<sup>15</sup> um Kenntnisse auf dem Sektor durch Forschung, Jahresberichte und Konferenzen aufzubauen.<sup>16</sup> Die Eröffnung des Büros der SwissFoundations in Genf im Herbst 2012 für die französische Schweiz entsprach einer der Empfehlungen, die im Bericht *Advancing Philanthropy* ausgesprochen wurden.

Es wäre aber unklug, sich auf diesen Lorbeeren auszuruhen. Die Welt ändert sich. Wir wissen, dass der philanthropische Sektor **immer besser und wirksamer** werden muss. Paradoxe Weise hat dies zwei gegensätzliche Gründe. Um neue und alte soziale sowie umweltbedingte Probleme zu lösen, brauchen alle Länder und Gemeinden mehr philanthropisches und bürgerschaftliches Engagement als zuvor. Gleichzeitig wird dieses Engagement aufgrund der größeren gesellschaftlichen Polarisierung immer

mehr infrage gestellt. Mit dem zunehmenden Wohlstandsgefälle wächst die Überzeugung, dass alle Einrichtungen, einschließlich der Stiftungen (und ihrer Geldgeber) – wissentlich oder nicht – womöglich dazu beitragen, Systeme zu erhalten, deren Ergebnisse ungerecht sind.<sup>17</sup> Wohlstand und seine Macht über Einfluss und Handeln werden als Quelle, aber auch als Bedrohung sozialen Fortschritts gesehen.

Aufgrund der immer noch begrenzten Transparenz der Arbeit von Stiftungen und ihrer Ergebnisse, worauf in zahlreichen Artikeln in der Schweiz hingewiesen wurde (und die oft eine Konsequenz des Wunsches von Philanthropen ist, ihr Vermögen und ihr Tun vertraulich zu behandeln), ist das Vertrauen in den Sektor nicht selbstverständlich. Beim „Machen und Erreichen“ geht es nicht nur um Transparenz; es geht auch um das Wissen und die Fähigkeit, positive Wirkungen nachzuweisen, indem man wirksam und effektiv Ressourcen einsetzt, um soziale Ergebnisse zu erzielen.

Um diese Entwicklung voranzutreiben, wird in dieser Studie versucht, die Vitalität des philanthropischen Sektors, die für neue Praktiken und neues Engagement nötig ist, zu fördern. Aufgrund ihres institutionellen und amtlich geprüften Status konzentrieren wir uns auf gemeinnützige Stiftungen als „greifbaren“ Kern des philanthropischen Sektors. Zugleich wollten wir weder die Verbindungen der Stiftungen mit dem privaten philanthropischen Engagement und direkten Spenden ignorieren, die in dem gemeinsamen Wunsch, für das Allgemeinwohl zu handeln, begründet sind, noch die Rahmenbedingungen, die sowohl institutionelles als auch persönliches Spenden betreffen. Unter Bezug auf frühere Studien meinten wir, dass es besonders hilfreich ist, wenn wir drei Lücken in der bestehenden Forschung behandeln.

**1** Könnten wir statt eines Einzelberichts eine robuste Methodik schaffen, mit der wir regelmäßig wichtige Leistungsindikatoren auf derselben Bewertungsgrundlage neu evaluieren könnten? Im Geist dauernder Verbesserung könnte ein solcher Ansatz mehr ergeben als nur eine Agenda für die gemeinsame Sektorentwicklung für Stiftungen, Regierung, Intermediäre des Sektors und andere. Ein solcher Ansatz könnte durch einen iterativen Bewertungszyklus und die Identifizierung von Entwicklungsprioritäten und Handlungsansätzen auch den Schwung und die Vitalität des Prozesses erhalten.

**2** Gemäß dem Sprichwort, dass nur das Gemessene auch gemanagt werden kann: Könnte unsere Bewertung ganzheitlich sein und sowohl quantitative als auch qualitative Messungen enthalten und die Fragestellung darauf konzentrieren, wie sich der Sektor weiterentwickelt, wenn man die Auffassungen der Stakeholder zu eben diesen Indikatoren abfragt? Auf diese Weise könnten wir nicht nur Wissens- und Umsetzungslücken identifizieren, sondern auch Informationen zu den Überzeugungen und Verhaltensweisen im Sektor erhalten, die weiteren Fortschritt ermöglichen oder behindern.

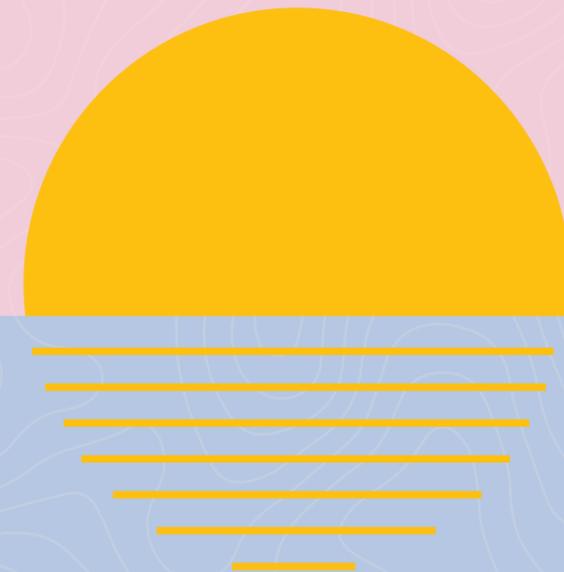
**3** Könnten wir unsererseits mehr Vertrauen in das Analyse- und Bewertungsverfahren schaffen, indem wir noch weitere Stakeholder des Sektors einbeziehen? In diesem Geist haben verschiedene Stiftungen ihre Kräfte vereint, um die Initiative zu finanzieren (s. **Anhang 3**). Beinahe ein Jahr lang haben die teilnehmenden Institutionen die Studie sektorübergreifend gemeinsam entworfen, gelenkt und umgesetzt, sozusagen ausgebrütet. Zum ersten Mal arbeiteten dabei die zentralen Stakeholder wie etwa die Aufsichtsbehörden für Stiftungen in Genf, Waadt und der Schweizer Eidgenossenschaft, das GCP und das CEPS sowie die beiden größten Schweizer Stiftungsverbände in einem partnerschaftlichen Geist zusammen.

*Diese neue Studie versucht, die Vitalität des philanthropischen Sektors zu fördern, die nötig ist, um Praxis und Engagement zu erneuern und zu vertiefen.*

KAPITEL 2

## EINE KURZE VORSCHAU DER ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

*„Der Sektor hat die  
,Hardware‘, muss aber  
einen Teil seiner ,Software‘  
upgraden, um so effektiv wie  
möglich zu arbeiten.“*



Der/die Leser/-in, der/die sich nicht stundenlang in die Forschungsmethoden vertiefen will, findet in diesem Kapitel eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse. In späteren Kapiteln werden sie detaillierter besprochen und Empfehlungen zum Handeln daraus gezogen. Für die genaue Methodik, die diese Ergebnisse ermöglicht hat, lesen Sie bitte **Anhang 1**. Wenn Sie sofort zu einer detaillierten Besprechung der Kernergebnisse übergehen wollen, lesen Sie bitte im **Kapitel 3** weiter.

## DER ZUSTAND DER VITALITÄT AUF EINEN BLICK

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass der philanthropische Sektor der Genferseeregion deutliche Stärken hat, und dies bisweilen auf überraschenden Feldern. Jenseits der Konzentration von Wohlstand in der Region, die allgemein bekannt ist und deshalb nicht zu den Hauptergebnissen unten gezählt wird, fallen zwei entscheidende und in der Studie hoch bewertete Aspekte auf, die das Gedeihen des philanthropischen Sektors belegen. Trotz einiger Unterschiede zwischen den beiden Kantonen erzielte der Sektor **gute Ergebnisse bei staatlichen Anreizen zum Spenden**, d.h. es gibt produktive Anreize, um die Reichen der Region zu ermutigen, ihren Wohlstand zum Wohl der Allgemeinheit einzusetzen. Zum anderen, und dies ist besonders ermutigend, hat die öffentliche Meinungsumfrage gezeigt, dass **die Menschen in Genf und Waadt dem philanthropischen Sektor großes Vertrauen entgegenbringen**, sowohl im Verhältnis zu anderen Sektoren in der Region als auch im internationalen Vergleich.

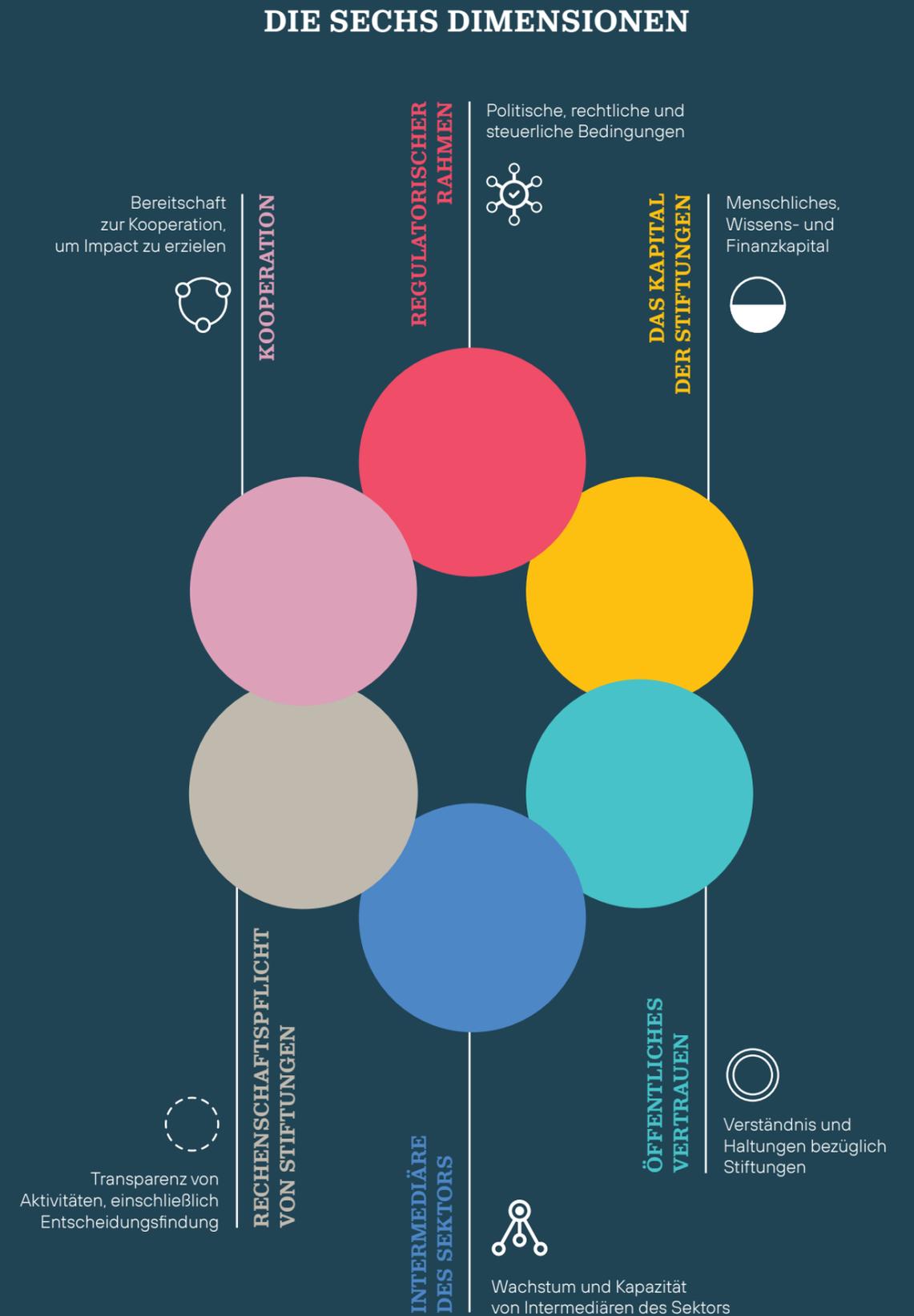
Infolgedessen verfügt die Genferseeregion über drei der fundamentalen Bausteine für einen starken philanthropischen Sektor: Reichtum, Anreize zum Spenden und das Vertrauen der Bevölkerung in den Nutzen von Stiftungen und Philanthropie. Um sein volles Potenzial auszuschöpfen, ist es allerdings notwendig, verschiedene Bereiche zu verbessern. Erstens müssen die Stiftungen angesichts der Tatsache, dass die Öffentlichkeit ihnen großes Vertrauen schenkt, „das Richtige zu tun“, selbst **transparenter und zugänglicher werden**, um

dieses Vertrauen langfristig zu bewahren. Zweitens sind nach Aussagen von Stiftungsvorsitzenden, die auf unsere Umfrage geantwortet haben, die Führungskräfte in Stiftungen im Ganzen **weder besonders breit aufgestellt noch verfügen sie unbedingt über alle gewünschten Fähigkeiten**.

Wir sind den Aufsichtsbehörden in Genf und Waadt sehr dankbar dafür, dass sie bereit sind, die Risikokriterien, die sie zur Evaluierung der unter ihrer Aufsicht stehenden Stiftungen verwenden, zu veröffentlichen. Dennoch müsste mehr getan werden, um **die Arbeit der Aufsichtsbehörden öffentlich zu machen und zu harmonisieren**.

Bevor wir zu den Hauptergebnissen kommen, lohnt es sich, ein paar Worte über unseren Versuch zu sagen, die Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und lokalen Institutionen als Indikator für philanthropische Vitalität zu bewerten. Die Genferseeregion hat einen wohlverdienten Ruf als globales Drehkreuz für NGO- und multilaterale Aktivitäten, und sie beherbergt Hunderte, wenn nicht Tausende solcher Organisationen. Da NGOs und multilaterale Institutionen sowohl Nutznießer als auch Ideengeber der philanthropischen Akteure sind, meinten wir, ihre hohe Konzentration könne einen wichtigen Beitrag zur philanthropischen Vitalität leisten. Unsere Versuche, ihren Beitrag in dieser Studie zu bewerten, führte aber nicht zu schlüssigen Ergebnissen, und spätere Wiederholungen der Studie wären gut beraten, andere Wege zu suchen, um die Dimension philanthropischer Vitalität zu messen.

Abbildung 1: Bewertung der sechs Dimensionen philanthropischer Vitalität



## ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNGSPRIORITÄTEN

Die Indikatorenergebnisse führen direkt zu sechs möglichen Aktionsbereichen, die wir unten im Detail behandeln werden.

1

### Bildung einer Koalition aus Förderern im Interesse der Vitalität der Genferseeregion als Philanthropie-Hub

Sie müsste die Leitung und Finanzierung der oben angesprochenen gemeinsamen Agenda wie auch neuer sich ergebender Ansätze übernehmen:

- Arbeit mit führenden Spendern, einschließlich lokaler Behörden als Hauptpartnern, um eine schlagkräftige Koalition zu schaffen und zu erhalten, die sich der Vitalität des Sektors und der Möglichkeit widmen, mehr Dinge besser und effizienter zu tun, mit der Aufgabe, die Entwicklung des Sektors zu fördern, z.B. durch regelmäßige Neubewertungen des Fortschritts

2

### Kommunikation zur philanthropischen Vitalität

Erhaltung des öffentlichen Vertrauens, Verbesserung der Onlinepräsenz von Stiftungen und Förderung der lokalen Mitarbeit und der Partnerschaft mit Institutionen:

- Kurzfristige Arbeit mit lokalen Intermediären, um neue Kommunikationsmöglichkeiten für philanthropische Geschichten in alten/neuen Medien zu erschließen
- Den Stiftungen helfen, online zu gehen
- Schaffung eines Datenblattes für den Sektor als Leitlinie für neue Spender und zur Profilschärfung des philanthropischen Clusters der Genferseeregion

3

### Förderung der Weiterbildung von Vorständen und Personal

Stützung des Fortschritts von Fähigkeiten und Vielfalt in allen Bereichen von Verantwortlichkeit, im Mitgliederwachstum der Verbände und in Fähigkeiten akademischer Forschung und Ausbildung:

- Definition eines angemessenen Curriculums auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses der für Stiftungsleiter nötigen Fähigkeiten
- Arbeit mit akademischen Zentren, Stiftungsverbänden und Dachstiftungen kurz- bis mittelfristig zur Entwicklung eines umfassenden akkreditierten Ausbildungsprogramms für Führungskräfte
- Weiterer Ausbau der internen Weiterbildung der Institutionen und Wissenstransfer

4

### Beschleunigung des Trends zu leichterem Zugriff auf Informationen und Transparenz

Förderung öffentlichen Vertrauens, öffentlicher Berichterstattung und der Verantwortlichkeit bei allen Subindikatoren und Kooperation:

- Arbeit mit Behörden und lokalen Intermediären (oder einer neuen Stelle) kurz- bis mittelfristig, um eine freiwillige Berichtsplattform für die Erhebung von (maschinen-)lesbaren Daten über Stiftungsaktivitäten zu gründen
- Erweiterung der Stiftungs-Mapping-Studie im Kanton Genf (s. **Abbildung 14** im **Anhang 2**), um Waadt einzuschließen
- Vertiefung der Forschung zur Stiftungstransparenz in der Schweiz

5

### Beschleunigung des Wachstums von Dachstiftungen und Untersuchung der Notwendigkeit einer Gebietsstiftung (oder Gemeinschaftsstiftung)

Ausbau einer Kultur des Spendens in der Bevölkerung, Gründung von Fonds in Dachstiftungen und Förderung der lokalen Zusammenarbeit:

- Zusammenarbeit mit kantonalen Behörden, Philanthropen und Stiftungen sowie lokalen Institutionen und Interessengruppen kurz- bis mittelfristig, um Partnerschaften zwischen lokalen Intermediären und Behörden zu vertiefen, damit kleinere Stiftungen schneller in Dachstrukturen überführt werden
- Eine Machbarkeitsstudie für eine neue Gebietsstiftung, um das Engagement und die Mitarbeit von Förderern im Zusammenhang mit örtlichen Bedürfnissen zu unterstützen, entweder als neue Einrichtung oder eingebettet in bestehende Organisationen

6

### Harmonisierung kantonaler Best Practices und Verfahren sowie weitere Verbesserung der Anreize

Erleichterung der Zulassung, Erhöhung des Mehrwerts aus Kontrollgremien, weitere Verbesserung der staatlichen Anreize, der Fähigkeiten von Stiftungsräten und Personal sowie deren Diversität:

- Mittelfristige Zusammenarbeit mit Behörden zur Abstimmung der Kriterien des Risikomanagements und gemeinsame Nutzung aller Sektor-Informationen
- Die Praxis des „guichet unique“ (einziger Schalter) von Waadt übernehmen, mit deren Hilfe Stiftungen mit einer einzigen kantonalen Behörde interagieren können, sowie die Genfer Praxis bezüglich der Fähigkeit von Stiftungen, in anderen Ländern tätig zu sein, und der Vergütungspraxis von Führungskräften
- Entwicklung von Praktiken der Steuerentlastung in Bezug auf Geschäftstätigkeiten von Stiftungen

Alles in allem besteht der Zweck der Vitalitätsbewertung im Bemühen vieler Stakeholder, die Genferseeregion als globalen philanthropischen Hub zu stärken. Zu diesem Zweck müssen wir verstehen, was zur Vitalität gehört und wie sie gemessen werden kann, um dann aufgrund der Ergebnisse der Messung das Potenzial des philanthropischen Sektors zu verbessern und damit der Gesellschaft zu dienen.

#### Im Kapitel 3

Wir erklären, wie die Genferseeregion bei dieser ersten Pilotbemessung abgeschnitten hat, fokussiert auf acht Schlüsselindikatoren, die neue, relevante Einsichten brachten.

→ Seite 23

#### Im Kapitel 4

Wir erörtern die Entwicklungsmöglichkeiten der Sektoren, die die zukünftige philanthropische Vitalität im Laufe der Zeit am meisten beeinflussen könnten, und schlagen potenzielle federführende Sektorakteure und einen möglichen Zeitplan für jede empfohlene Maßnahme vor.

→ Seite 37

#### Anhang 1

Wir erklären, welche Leistungsindikatoren für jede Dimension ausgewählt wurden. Wir liefern auch Details zu den Fragen, die in unserer öffentlichen Meinungsumfrage gestellt wurden, und einige Statistiken zum Befragtenpool.

→ Seite 50

#### Anhang 2

Wir stellen die Ergebnisse der 14 Indikatoren vor, die im Hauptteil des Berichts nicht vorkommen.

→ Seite 62

#### Anhang 3

Wir listen die Institutionen und Personen auf, deren Unterstützung und Erkenntnisse bei der Verwirklichung dieser Studie geholfen haben.

→ Seite 76

Weitere Informationen erhalten Sie auf der Website der Studie [www.philanthropic-vitality.ch](http://www.philanthropic-vitality.ch)

Alles in allem haben wir uns bemüht, die Lesbarkeit und Attraktivität dieser für ein breites Publikum bestimmten Studie sicherzustellen, und zwar für Leser/-innen, die sich entweder für das Potenzial wirksamer Philanthropie speziell in der Genferseeregion interessieren oder allgemeiner für eine Blaupause zur Bewertung und Förderung der philanthropischen Vitalität. Deshalb haben wir Quellen und komplexere technische Diskussionen in Anhängen und Fußnoten verschoben.

## WIE DIE VITALITÄT METHODISCH BEWERTET WURDE

Auf der Grundlage umfassenden Studiums der Literatur und zusätzlicher Inputs von Experten hat das Projektteam sechs übergreifende Kategorien von Faktoren identifiziert, die Einfluss auf die philanthropische Vitalität haben. Alle für diese Studie bewerteten Indikatoren gehören zu einer der folgenden sechs Kategorien.



### REGULATORISCHER RAHMEN

Bei dieser Kategorie geht es darum, inwieweit der Staat an der Beteiligung an gemeinnützigen Stiftungen interessiert ist und sie unterstützt und wie dieses Interesse in dem regulatorischen Kontext umzusetzen ist, der die Philanthropie entweder ermöglicht oder behindert. Wir haben dabei festgestellt, dass insbesondere die Registrierung von Stiftungen, Berichtserfordernisse und steuerliche Bedingungen wichtige Anreize für Vitalität darstellen.



### DAS KAPITAL DER STIFTUNGEN

Natürlich ist die Tatsache, dass Stiftungen zur Verbesserung der gesellschaftlichen Bedingungen beitragen, ein zentraler Gradmesser der philanthropischen Vitalität. Bei dieser Kategorie geht es nur zum Teil um die finanzielle Leistungsfähigkeit der Stiftungen und ihre Spendertätigkeit, was normalerweise in Studien hervorgehoben wird. In einem breiteren Verständnis von „Kapital“ umfasst es auch das weniger sichtbare und weniger beachtete menschliche Kapital und das Wissenskapital des Sektors, z.B. die vielfältigen Qualifikationen der Vorstände und der Mitarbeiter.



### ÖFFENTLICHES VERTRAUEN

Dies ist die Grundlage aller anderen Indikatoren. Aus dem Glauben und dem Verständnis der Öffentlichkeit bezüglich des Potenzials von Stiftungen, zum öffentlichen Wohl beizutragen, bezieht der Sektor seine Energie und seine Legitimität. Wenn Beiträge von Stiftungen (und ihrer Gründer) anerkannt werden, ermutigt dies aktuelle und künftige Spender, mehr zu tun. Das öffentliche Vertrauen beeinflusst auch Regierungen, unterstützende gesetzliche Vorschriften zu erlassen und mit Stiftungen Partnerschaften einzugehen, die vor Ort sozial und umweltorientiert arbeiten (weitere Gedanken hierzu unter der Kategorie Kooperation).



### INTERMEDIÄRE DES SEKTORS

Diese Kategorie bezieht sich auf diejenigen Player, die die Weiterentwicklung und die Interaktivität des Sektors fördern und so die Effektivität der Stiftungen erhöhen. Zu den Gruppen gehören:

- Stiftungsverbände mit Schwerpunkt Information, Wissensaustausch und Kooperation
- Universitätsforschungs- und Ausbildungszentren
- Rechtsanwälte, philanthropische Spezialisten und Berater, die die Stiftungsgründung unterstützen sowie Stiftungsräte und deren Leitung beraten
- Dachstiftungen, die kleinere Spender mit größeren Managementkapazitäten und der Fähigkeit ausstatten, Synergien beim Identifizieren von Themen und Projekten herzustellen



### RECHENSCHAFTSPFLICHT VON STIFTUNGEN

Bei dieser Kategorie geht es sowohl um die Substanz des Stiftungsengagements als auch ihrer Bereitschaft, gegenüber anderen bezüglich dieser Substanz transparent zu sein. Es geht um den Grad an Rücksichtnahme und Stringenz des Handelns, was sich in klaren Aufgaben und Strategien ausdrückt, die Beteiligung von Sachverständigen, Partnern und Begünstigten an der Entscheidungsfindung und Evaluierung sowie die Verantwortung, die die Leitung dafür übernimmt, positive Ergebnisse zu erzielen, die sich in der Nutzung von Best Practices widerspiegeln.



### KOOPERATION

Diese Kategorie konzentriert sich auf die Interaktion zwischen Stiftungen und Akteuren aus anderen Sektoren im Interesse des gesellschaftlichen Wohls. Stiftungen unterstützen wichtige örtliche Akteure nicht nur finanziell, sondern auch, indem sie mögliche Partner und Verstärker für neue Ansätze schaffen. Der philanthropische Sektor ist von Natur aus nach außen gewandt, auf Individuen und deren Organisationen ausgerichtet, deshalb ist die Kooperation von Organisationen und Sektoren eng mit der philanthropischen Vitalität verknüpft.

Durch umfassende Recherche auf der Basis von 43 Sachverständigeninterviews haben wir 22 Indikatoren ausgewählt und diese in sechs Kategorien gegliedert. Die Bewertung der Indikatoren verlangte weitere Recherche und Daten, die von Projektpartnern und kantonalen Behörden sowie durch eine Umfrage unter Stakeholdern zu deren Einschätzungen geliefert wurden (s. Spalte rechts). Für einen Indikator, nämlich Indikator 3.3 (Öffentliches Vertrauen), gab der Lenkungsausschuss bei einem Meinungsforschungsinstitut eine telefonische repräsentative Umfrage unter 310 Befragten aus der Bevölkerung in Auftrag.

## METHODIK DER STAKEHOLDER-BEFRAGUNG

Die durch das Indikatore Auswahlverfahren festgelegten Themenbereiche bestimmten die Fragen und die Gestaltung der Umfrage unter den Stakeholdern. Bei den Fragen ging es um die sechs Dimensionen der Sektor-Vitalität, und dies bei Relevanz auch passend zu jedem Indikator.

So ist z.B. ein Indikator unter „öffentliches Vertrauen“, wie weit die Medien der Genferseeregion gemeinnützige Stiftungen thematisch abdecken und ob sich dies positiv oder negativ auswirkt. Entsprechend wurden die Stakeholder gefragt, ob sie der Meinung sind, dass die Medien den Sektor genügend abdecken. Die Antworten konnten auf der Basis einer Fünfpunkteskala von „überhaupt nicht einverstanden“ bis „vollkommen einverstanden“ abgegeben werden (allgemein als Likert-Skala bekannt). Darüber hinaus konnten Teilnehmer in einem Kommentarkasten weitere Details oder Empfehlungen eingeben, um diesen Indikator aussagekräftiger zu machen (s. Anhang 1 mit der Liste der gestellten Fragen). Indikatoren, die sich nur auf statistische Werte beziehen, wie z.B. die Zunahme an Stiftungen, wurden nur quantitativ bewertet und deshalb nicht in die Fragen an die Stakeholder eingeschlossen. Die Online-Umfrage wurde an 500 Stakeholder verschickt, von denen 116 geantwortet haben, was einer Rücklaufquote 23% entspricht.

## METHODIK DER MEINUNGSUMFRAGE

Wegen des Mangels an verfügbaren Daten zum Vertrauen und Verständnis der Öffentlichkeit bezüglich gemeinnütziger Stiftungen bat man das LINK Institut, eine Meinungsumfrage unter der Bevölkerung von Genf und Waadt zu veranstalten, die auf einem Sample von 27.000 möglichen Befragten in der französischen Schweiz im Alter von 15 bis 79 Jahren beruhte. Schließlich wurden 310 Personen befragt, und die Fehlerspanne für die Ergebnisse der gesamten Umfrage war  $\pm 5,7\%$ .

Die Ergebnisse der Umfrage finden Sie im Kapitel 3 unter Indikator 3. Weitere Details zur Methodik, einschließlich des vollständigen Texts der Fragen und eine Aufschlüsselung der Befragten, finden Sie im Anhang 1.

*„Gemeinnützige  
Stiftungen gelten als die  
vertrauenswürdigsten  
unter allen zur Auswahl  
angebotenen Sektoren.“*

KAPITEL 3

**PHILANTHROPISCHE  
VITALITÄT IN DER  
GENFERSEEREGION  
ZENTRALE  
INDIKATORENERGEBNISSE**



Wie bereits erwähnt, hat das Projektteam den philanthropischen Sektor in Genf und Waadt bezüglich 22 Indikatoren evaluiert, die wiederum auf sechs Kategorien verteilt sind. In diesem Kapitel werden die hervorstechendsten Ergebnisse dieser Analyse vorgestellt, die acht der Indikatoren und fünf der Kategorien abdecken (nur die Kategorie Kooperation umfasste keine Indikatoren im Hauptteil des Berichts). Die Ergebnisse der übrigen Indikatoren finden Sie im Anhang 2.

Der Zweck der Vitalitätsbewertung bestand darin, vielen Stakeholdern anhand von Tatsachen einen zusätzlichen Anreiz zu geben, die Genferseeregion als globales philanthropisches Drehkreuz zu positionieren. Diese erste Bewertung, die mit der Zeit feinabgestimmt und wiederholt werden muss, kann als „gemeinsame Bewertung“ von Stakeholdern des Sektors dienen, zu der jeder Akteur nach seinen Mitteln und Fähigkeiten beitragen kann. Zugleich mit der Bewertung sollten Ansätze gewichtet werden, die am ehesten dazu geeignet sind, die am schlechtesten bewerteten Indikatoren zu verbessern, ohne dabei die anderen zu ignorieren, deren Punktzahl zumindest gehalten werden sollte.

**Abbildung 2** fasst unsere Messungen zusammen, wobei die in diesem Kapitel dargelegten Ergebnisse hervorgehoben werden.

Die für zwei der Indikatoren (2.4 und 6.2) gesammelten Daten ließen es nicht zu, Schlüsse zu ziehen, die valide genug wären, um in den Bericht aufgenommen zu werden; **Anhang 2** enthält weitere Details.

Abbildung 2: Zusammenfassung der Indikatorenergebnisse





## REGULATORISCHER RAHMEN

### 1.2 LERNEN VON DER STIFTUNGSAUFSICHT

RATING



In der Schweiz werden Stiftungen auf einer von drei Ebenen beaufsichtigt: kommunal, kantonal oder durch den Bund. Die beiden Letzteren sind im Wesentlichen für alle Stiftungen in Genf und Waadt zuständig. Stiftungen, die mit ihrem Kanton zusammenarbeiten, werden im Allgemeinen auf kantonaler Ebene beaufsichtigt, während die kantonsübergreifend und/oder international arbeitenden auf Bundesebene beaufsichtigt werden.

Eine Kernaufgabe der kantonalen Stiftungsaufsichtsbehörden und denen des Bundes ist es, Jahresberichte von den Stiftungen anzufordern und diese auf Risikokriterien zu prüfen, die von jeder Behörde festgelegt werden.<sup>18</sup> Während spezifische Informationen von Stiftung zu

Stiftung vertraulich behandelt werden, können gesammelte Angaben zu Risiken im Sektor wertvolle Orientierungshilfen bezüglich Mängeln bieten, die durch Fortbildung oder professionelle Dienstleister behoben werden könnten. Diese Studie hat derartige Angaben der kantonalen Aufsichtsbehörden in Genf und Waadt überprüft und dabei Unterschiede in den gegenwärtigen Aufsichtspraktiken und in der Definition von Risikokategorien herausgefunden.

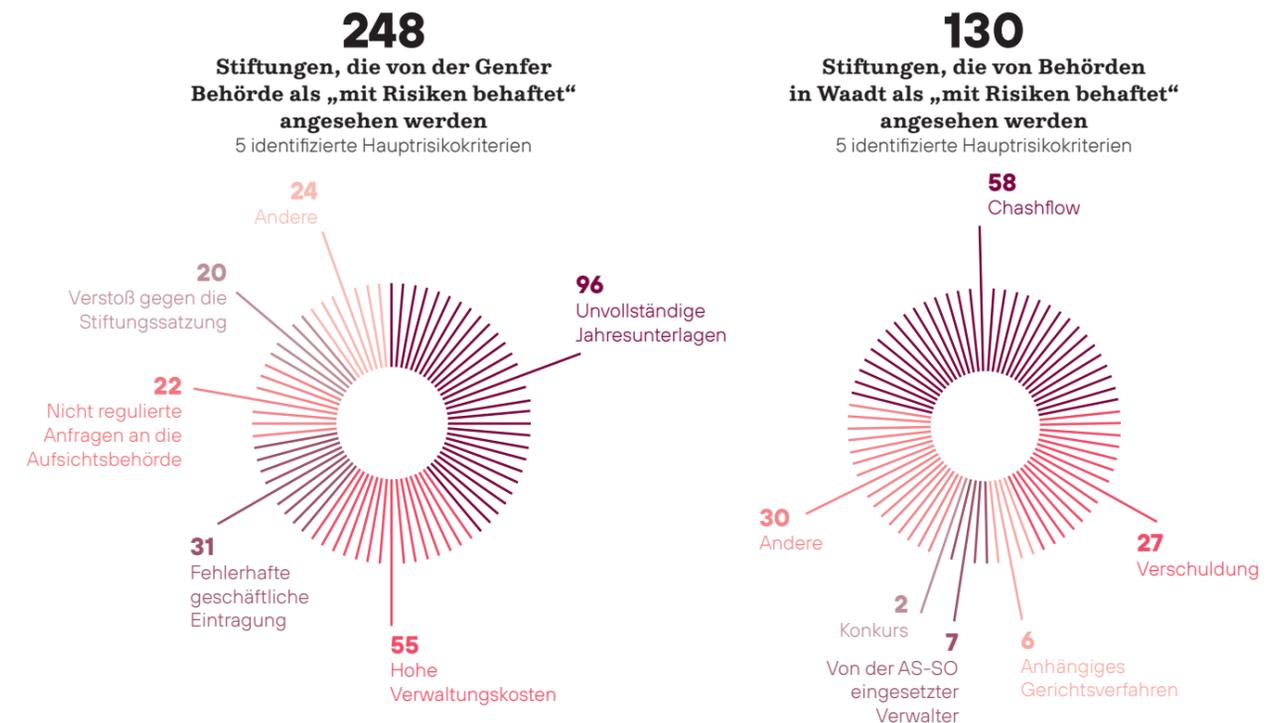
In Genf besteht nach den von der Aufsichtsbehörde für Stiftungen und Pensionskassen im Kanton Genf (*Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance, ASFIP*) gelieferten Daten normalerweise das Problem in Verstößen bezüglich der vorgelegten Dokumente (39% der mit Risiken behafteten Stiftungen), gefolgt von Problemen hoher Verwaltungskosten (22%).

In Waadt ist der Prozentsatz von Fällen mit finanziellen Problemen ähnlich wie in Genf, aber die Hauptrisikokategorien sind anders: 58 Stiftungen (45% davon mit Risiken behaftet) wurden wegen Liquiditätsmängeln aufgelistet und 27 (21%) wegen Überschuldung. **Abbildung 3** führt die häufigsten Risikofaktoren pro Kanton auf.

*der befragten Sektor-Stakeholder, die sich an der Meinungsumfrage beteiligten, waren vollständig oder weitgehend mit der Aussage einverstanden, dass die Aufsicht den Stiftungen dazu verhilft, ihre Risiken besser zu bewältigen. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass dieser Bereich in Zusammenarbeit mit den Behörden näher untersucht und die Ergebnisse anschließend veröffentlicht werden sollten, um dazu beizutragen, den lokalen philanthropischen Sektor professioneller zu machen. Während es legitim ist anzunehmen, dass das vollständige Offenlegen der Risikobewertungsmethode ihre diagnostische Wirksamkeit untergraben könnte, würde eine weitere Vereinheitlichung und Lenkung auf Behördenebene bezüglich der Risikokategorien und Kriterien, die beobachtet werden müssen, den Stiftungen ermöglichen, ihre Probleme innerhalb ihrer eigenen Verwaltungen proaktiver zu diagnostizieren und zu lösen.*

42%

Abbildung 3: Kategorien von Aufsichtsrisiken und Anzahl der Stiftungen, die in Genf und Waadt als mit Risiken behaftet gelten (2017/18)



Anmerkung: Daten von 2017 für Genf und von 2018 für Waadt  
Quelle: Daten von Kantonsbehörden

### 1.4 STAATLICHE ANREIZE FÜR PHILANTHROPISCHES SPENDEN UND DIE GRÜNDUNG VON STIFTUNGEN

RATING



Um diesen Indikator zu evaluieren, wurden verschiedene örtliche Rechtssachverständige konsultiert, um die Parameter zu definieren, die einem unterstützenden rechtlichen und steuerlichen Kontext am ehesten zugrunde liegen, und um den Status dieser Parameter in Genf und Waadt zu evaluieren. Wie die folgende Tabelle zeigt, beaufsichtigen die jeweiligen Steuerbehörden

ein im Allgemeinen kooperativ eingestelltes Umfeld. Sie haben wirksame Verfahren für Anträge auf Steuerentlastung eingerichtet, wobei die Behörde in Waadt tendenziell restriktiver als ihr Gegenstück in Genf ist, was die Vergütung von Stiftungsratsmitgliedern und die Möglichkeit von Spenden in andere Länder angeht.

69%

*der befragten Stakeholder stimmten vollständig oder weitgehend der Aussage zu, dass das Steuersystem den philanthropischen Sektor unterstützt, was insgesamt der Meinung von Steuersachverständigen entspricht.*

**Tabelle 1: Übersicht über Anreize der Politik für philanthropisches Spenden und die Gründung von Stiftungen**

Thema	Bewertung von Genf	Bewertung von Waadt
<b>Klare Definition von Gemeinnützigkeit als Grund steuerlicher Entlastung</b>	★ ★ ★ „Gemeinnützigkeit“ ist ein steuerlicher Begriff, der nicht per Gesetz, sondern durch die Entlastungsbedingungen definiert ist, z.B.: 1) ein Zweck von allgemeinem Interesse; 2) ausschließliche und unwiderrufliche Zweckbestimmung der Fonds; 3) Selbstlosigkeit; und 4) tatsächliche gemeinnützige Tätigkeit.	
<b>Definition des allgemeinen Interesses</b>	★ ★ ★ „Allgemeines Interesse“ wird in der Schweiz weiter definiert und interpretiert als in vielen anderen Ländern. Der einzige Unterschied zwischen den beiden Kantonen betrifft Aktivitäten im Ausland: Die Behörden in Waadt verlangen, dass sie in der Satzung genau beschrieben und abgegrenzt werden.	
<b>Vergütung von Stiftungsratsmitgliedern</b>	★ Es gibt keine gesetzliche Grundlage für ein Verbot der Vergütung von Stiftungsratsmitgliedern. Allerdings vertreten die Steuerbehörden die Auffassung, dass die Bedingung der „Selbstlosigkeit“ auf Stiftungsratsmitglieder anwendbar ist, die keine Vergütung erhalten können. In Genf gilt das Prinzip, dass eine Vergütung nicht erlaubt ist, aber es gibt Ausnahmen unter Einschränkungen (Sitzungsgelder oder Ausgleich für Aufgaben, die über die gewöhnliche Funktion hinausgehen).	★ Prinzipiell genehmigt die Steuerbehörde von Waadt keine Vergütung des Stiftungsrats. Die Praxis in Waadt ist restriktiver als in Genf, da die Behörde in Waadt mehr Erklärungen und Belege fordert, um den finanziellen Ausgleich für Stiftungsratsmitglieder zu genehmigen.
<b>Möglichkeit der Aktivität im Ausland</b>	★ ★ ★ Es gibt keine Einschränkungen: In Genf ansässige Stiftungen können auch ausschließlich außerhalb der Schweiz arbeiten.	★ Es gibt einige Einschränkungen. In Waadt ansässige Stiftungen müssen einer Tätigkeit nachgehen, die auf Begünstigte in der Schweiz abzielt. In der Praxis scheint die Behörde allerdings weniger restriktiv, denn sie entlastet Stiftungen, die ausschließlich im Ausland arbeiten.
<b>Erleichterung beim Erhalt steuerlicher Entlastung und Praktiken der Steuerbehörden</b>	★ ★ ★ Die Genfer Steuerbehörde ist pragmatisch, offen für Diskussionen und gibt vorher Stellungnahmen ab. Sie liefert auch Werkzeuge zur Erleichterung des Entlastungsverfahrens (wie besondere Anleitungen und ein Schnellverfahren für einfache Fälle).	★ ★ ★ Die Steuerbehörde in Waadt hat eine besondere Entscheidungsabteilung mit einem engagierten Team. Sie sind offen für Diskussionen, geben Stellungnahmen ab und arbeiten nach verlässlichen Arbeitsmethoden. Der Schalter „guichet unique“ der Aufsichtsbehörde in Waadt ist sehr hilfreich, denn hier haben die Stiftungen einen einzigen Gesprächspartner und brauchen der Steuerbehörde nicht getrennt Unterlagen zu schicken.
<b>Möglichkeit wirtschaftlicher Aktivitäten</b>	★ ★ Stiftungen können mit starken Einschränkungen geschäftlichen Tätigkeiten nachgehen. Dies müssen Nebentätigkeiten, keine Haupttätigkeiten sein. Aktionärsstiftungen sind möglich, allerdings mit Einschränkungen die Governance betreffend. Impact investing ist erlaubt.	
<b>Steuerliche Anreize für Spender (Inland)</b>	★ ★ ★ Die steuerlichen Anreize für Spender könnten verbessert werden, aber allein die Tatsache, dass steuerliche Anreize existieren, hat schon eine positive Auswirkung. Steuerzahler in Genf und Waadt können Spenden von ihrem steuerlichen Einkommen bis zu einer Höhe von 20 % ihres Nettoeinkommens abziehen. In Genf ist kein Mindestbetrag vorgeschrieben, in Waadt ist das Minimum 100 CHF.	
<b>Grenzüberschreitende Spenden</b>	★ ★ Für grenzüberschreitende Spenden gibt es keine steuerlichen Anreize. Die Schweiz muss Anstrengungen unternehmen, über bilaterale oder multilaterale Abkommen zu verhandeln, die zu grenzüberschreitendem Spenden ermutigen. Die bestehende Situation ist nicht zufriedenstellend, obwohl eine bezahlte Lösung in Form des Transnational Giving Europe (TGE)-Netzwerks existiert.	

Folgende Referenzen dienen dazu, die Praxis der beiden Kantone zu unterscheiden. Für neue Philanthropen in der Region, die eine Stiftung gründen wollen, ist ihre Lektüre wichtig:

Dokumentation für Genf:

- Guilleminot, Maud und Catherine Neuenschwander. *Exonérations fiscales (Steuerentlastungen): Procédures & Conditions.* (Verfahren & Bedingungen) Steuerverwaltung des Kantons Genf. 26. Oktober 2015.
- République et canton de Genève (Republik und Kanton Genf) *Demander une exonération fiscale.* (Antrag auf Steuererleichterung) 12. September 2017.
- République et canton de Genève (Republik und Kanton Genf) *Demandes (Anträge) d'Exonérations Fiscales: (auf Steuerentlastungen:) Procédures et Conditions à Remplir* (Verfahren und Bedingungen). Genf: Administration fiscale cantonale, 2016. (Kantonale Steuerverwaltung, 2016.)

Dokumentation für Waadt:

- Centre Patronal. *La Gouvernance des Fondations* (Governance der Stiftungen). *Exonération fiscale des fondations: contraintes et opportunités* (Steuerliche Entlastung der Stiftungen: Zwänge und Möglichkeiten). Yverdon-les-Bains: HEIG, 2013.
- État de Vaud (Staat Waadt). *Exonération Fiscale | État De Vaud.* (Steuerentlastung | Staat Waadt) 2019.



## DAS KAPITAL DER STIFTUNGEN

### 2.5 ANZAHL UND DIVERSITÄT VON STIFTUNGSRÄTEN UND PERSONAL

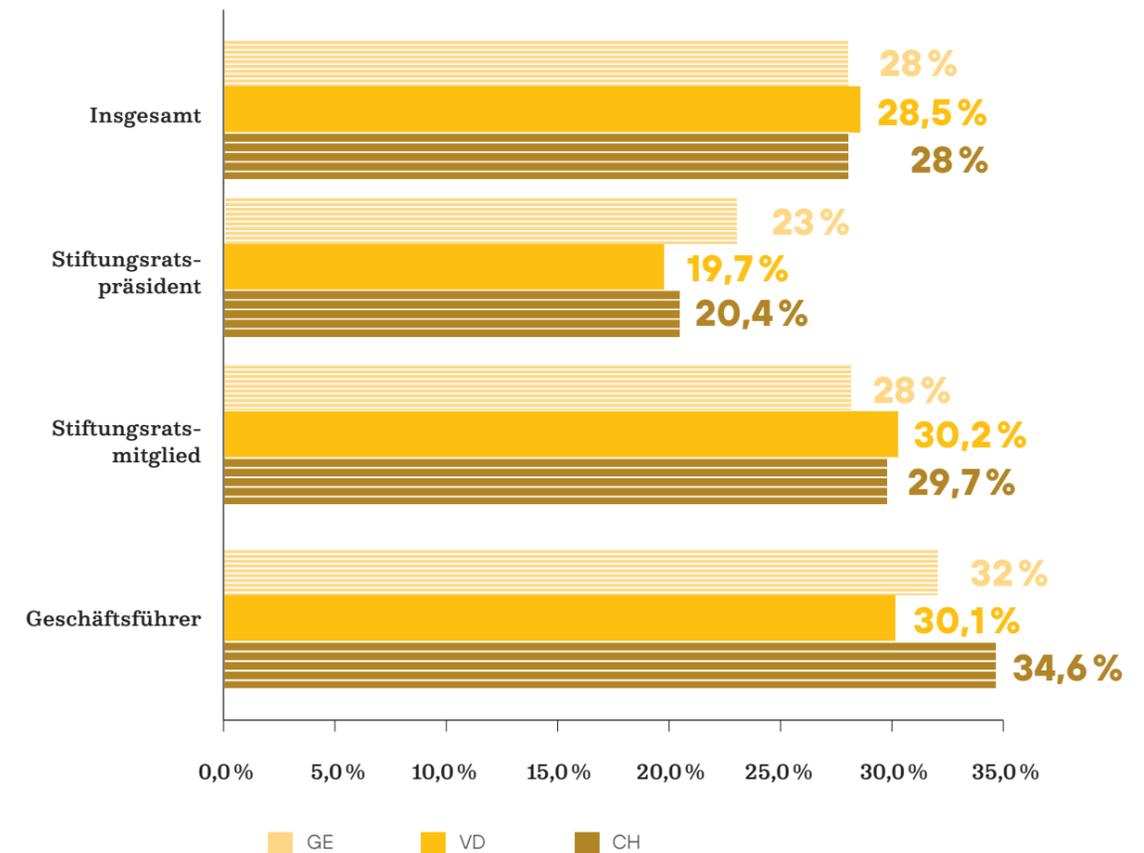
RATING



Stiftungen in Genf und Waadt haben insgesamt 15.416 Positionen für Stiftungsratsmitglieder (6.867 bzw. 8.549), was durchschnittlich etwa 6 Ratspositionen pro Stiftung entspricht. Es gibt in den beiden Kantonen auch insgesamt 563 Direktorenposten, von denen jede Stiftung nur eine haben kann, d.h.

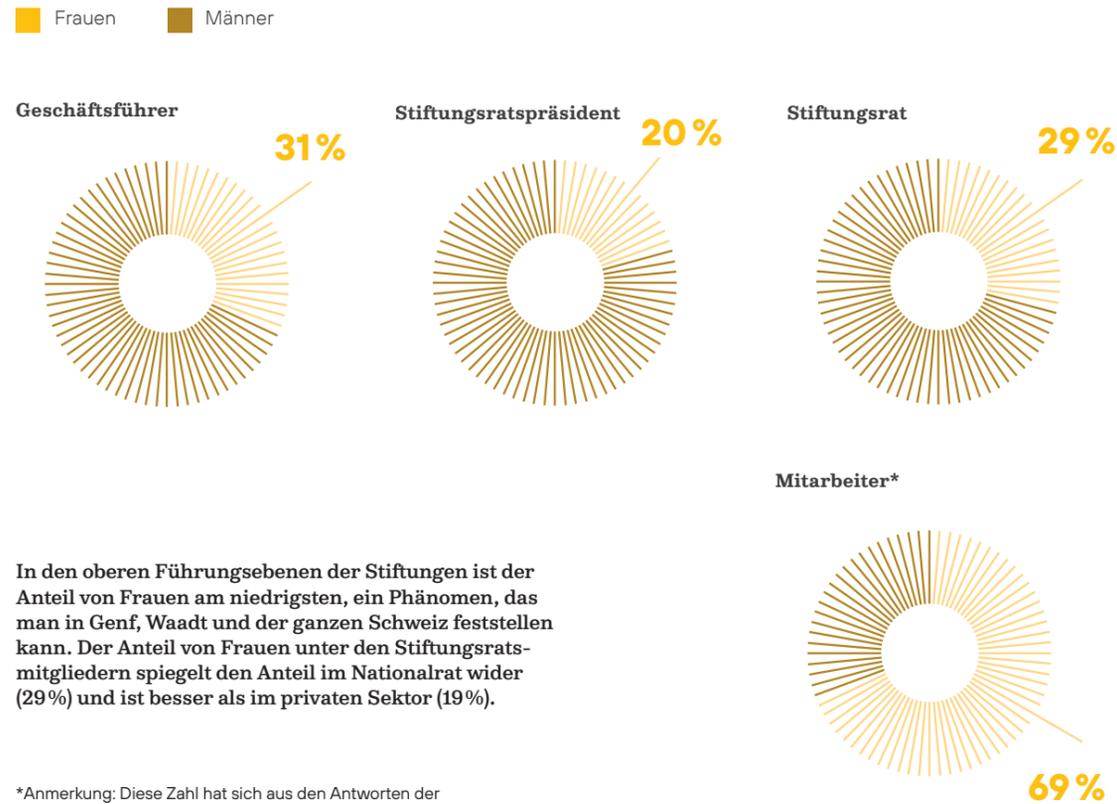
mindestens 20% der Stiftungen haben mindestens ein professionelles Mitglied in ihrem Personal. Der Anteil an Frauen in Vorständen und Direktorpositionen entspricht in etwa dem allgemeinen nationalen Durchschnitt für Stiftungen, wie man in **Abbildung 4** sehen kann.

**Abbildung 4: Anteil von Frauen in leitender Funktion in Stiftungen (Stand Juli 2019)**



Quelle: CEPS Basel

Abbildung 5: Prozentsatz von Frauen auf jeder Ebene der Stiftungshierarchien, insgesamt für Genf und Waadt



In den oberen Führungsebenen der Stiftungen ist der Anteil von Frauen am niedrigsten, ein Phänomen, das man in Genf, Waadt und der ganzen Schweiz feststellen kann. Der Anteil von Frauen unter den Stiftungsratsmitgliedern spiegelt den Anteil im Nationalrat wider (29%) und ist besser als im privaten Sektor (19%).

\*Anmerkung: Diese Zahl hat sich aus den Antworten der Meinungsumfrage ergeben, wo Stiftungsleiter gebeten wurden, den Prozentanteil an Frauen im Personal ihrer Stiftungen anzugeben.

Quelle: CEPS Analyse und Meinungsumfrage

Befragte von Stiftungen in Genf und Waadt wurden in ergänzenden Fragen aufgefordert, weitere

Details zu der Geschlechtervielfalt in Kontrollorgan und Personal ihrer eigenen Stiftungen anzugeben.

Nach ihren Aussagen sind 31% der Stiftungsratsmitglieder Frauen, was dem Durchschnitt im Kanton und im Land entspricht. Die Befragten berichteten, dass 69% der professionellen Belegschaft in ihren Stiftungen (auf allen Ebenen, nicht nur in der Leitung) Frauen sind. Natürlich ist Geschlechtervielfalt nur der Anfang für die Untersuchung weiterer Diversität und relevanter Erfahrung, und der philanthropische Sektor sollte sich zum Ziel setzen, in dieser Hinsicht führend zu sein. Hierfür wären allerdings mehr Daten nötig, als für diese Studie verfügbar waren.

58%

der befragten Stakeholder waren überhaupt nicht einverstanden mit der Aussage, dass Stiftungsausschüsse vielfältig in Bezug auf Geschlecht, Alter oder andere Dimensionen von Diversität sind. Nur 42% waren vollständig einverstanden oder einverstanden, dass Vorstände über alle erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, während 20% nicht einverstanden oder überhaupt nicht einverstanden waren. Was die Zusammensetzung des Personals betrifft, so waren 45% der Stakeholder einverstanden oder vollständig einverstanden, dass die Personalmitglieder von Stiftungen vielfältig sind.



## ÖFFENTLICHES VERTRAUEN

### 3.1 ART DER MEDIENBERICHTERSTATTUNG ÜBER DEN PHILANTHROPISCHEN SEKTOR

RATING



Die Studie hat über 355.000 in Genf und Waadt publizierte Artikel von Mai 2017 bis Mai 2019 ausgewertet<sup>19</sup>, von denen 371 bzw. 0,1% die Suchbegriffe „Stiftung + Gemeinnützigkeit“ und/oder „Philanthropie“ enthielten. In Anbetracht der Tatsache, dass die Schweizer Stiftungsspenden 0,3% des BIP ausmachen, scheint die Berichterstattung relativ gering angesichts des Anteils an der „Investition“ im Land, mit dem Vorbehalt, dass die Suchmaschinen vielleicht nicht alle betreffenden Artikel gefunden haben.

269 von den 371 Artikeln wurden für eine genaue Untersuchung ausgewählt, nachdem doppelte oder sonst nicht relevante Ergebnisse ausgesondert waren. 52% und 30% von diesen 269 klangen positiv oder neutral, während 18% eine negative Botschaft enthielten.

Der große Anteil an positiven Artikeln ist eine gute Nachricht für den Sektor. Da aber Vertrauen im Wesentlichen in den Augen des Betrachters liegt und in Anbetracht des niedrigen Ratings in der Meinungsumfrage haben wir ein niedriges bis mittleres Rating für den Indikator angesetzt. Einige Forscher haben hervorgehoben, dass negative Artikel die Wirkung der positiven weitgehend überstrahlen können.<sup>20</sup> Wir sehen darin aber kein Problem, denn eine konstruktive kritische Presseberichterstattung kann gesund sein und wichtige Aktionen und Reformen bewirken, sofern sie Entwicklungen oder Praktiken aufdeckt, die verbessert werden sollten.

22%

der Befragten waren vollständig einverstanden oder einverstanden, dass die Berichterstattung der örtlichen Medien das Publikum angemessen über den philanthropischen Sektor informiert, eine geringere Anzahl als erwartet. Befragte aus Waadt stufte die Berichterstattung erheblich schlechter ein als die aus Genf: 47% waren nicht oder gar nicht einverstanden.

#### Was die Medien über die örtliche Philanthropie sagen

Die meisten negativen Artikel legten den Schwerpunkt auf Interessenkonflikte zwischen Spendern und ihren Gegenständen oder Zielen. Zu anderen Themen der negativen Artikel gehörten politische Korruption, verdächtige Quellen für Reichtum, Bewahrung von Macht und Privilegien für die Reichen, Ersatz für die Rolle des Staates und Sorge wegen schlechter Governance und Management.

- Vier Themen beherrschten die meisten positiven Artikel, sie waren zum Teil beeinflusst von kürzlichen Ereignissen in der Genferseeregion:
- Das Betonen des Werts von Stiftungen und Philanthropie für Themen wie Familienwerte und soziales Engagement der „nächsten Generation“
  - Die Innovationskraft von Philanthropie und im Allgemeinen die Dynamik
  - Ankündigung der Gründung des neuen

Zentrums für Philanthropie an der UNIGE und das Potenzial von Genf als internationalem Solidaritäts- und Philanthropie-Hub. Gelobt wurden bestimmte Fälle von philanthropischem Engagement für zahlreiche Bedürfnisse in der Region, wie z.B. die Projektfinanzierung an der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), das Eintreten für Technologie im Dienst an der Menschheit, weibliche Unternehmerschaft, verletzte Jugend, Verhindern von Gewalt in Schulen, Unterstützung des Baus von öffentlichen Schwimmbädern oder Segelveranstaltungen, Tierschutz, soziale Dienste und sogar die Erhaltung von Uhrmacherkenntnissen, die das Potenzial von nachhaltiger oder Impact-Finanzierung aufzeigen, insbesondere in Bezug auf den Humanitarian Impact Bond des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK).

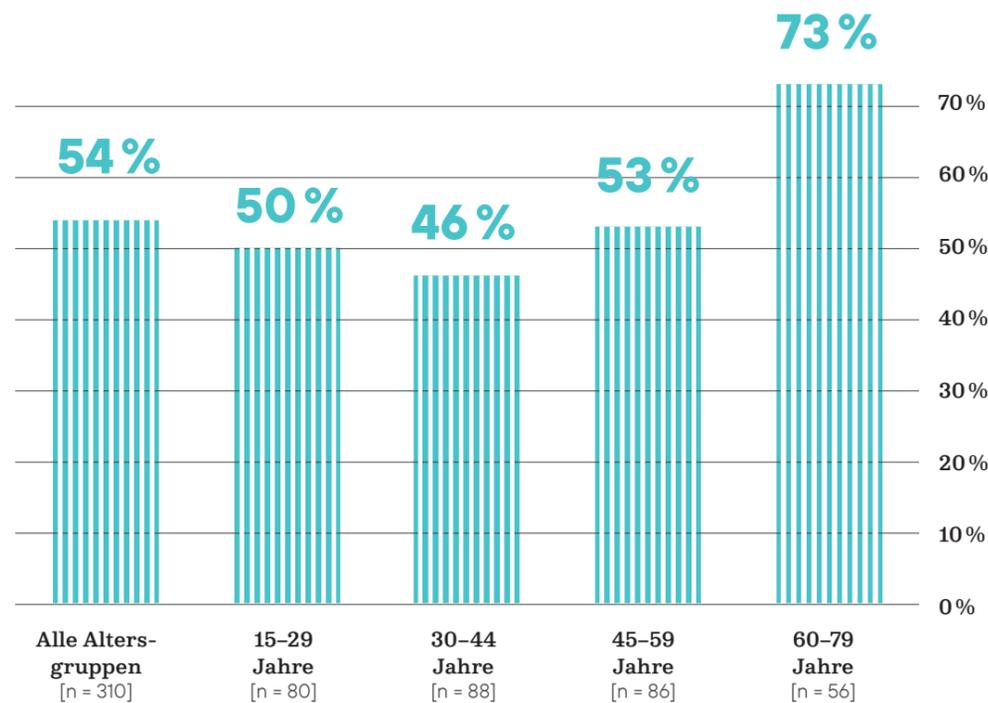
### 3.3 VERSTÄNDNIS FÜR UND VERTRAUEN IN GEMEINNÜTZIGE STIFTUNGEN IN DER ALLGEMEINEN BEVÖLKERUNG



Die Umfrage zum öffentlichen Vertrauen, die durch das LINK Institut im Juni 2019 bei 310 Personen im Alter zwischen 15 und 79 Jahren in Genf und Waadt durchgeführt wurde, hatte ein erfrischend positives Ergebnis bezüglich des öffentlichen Verständnisses und Vertrauens, wie in **Abbildung 6** zu sehen ist.<sup>21</sup> Die Bedeutung dieses Ergebnisses hatte Einfluss auf unsere insgesamt

hohe Bewertung der Kategorie öffentliches Vertrauen. Zunächst einmal war die große Mehrheit der Befragten (72%) in der Lage, angemessen zu beschreiben, was eine „gemeinnützige Stiftung“ tut oder vertritt: 51% beschrieb sie als Einrichtung, die „für das Wohl der Allgemeinheit/Gesellschaft“ oder für das „Allgemeinwohl“ arbeitet, während weitere 21% sagten, das sie nicht auf Profit aus sei.

**Abbildung 6: Vertrauen in Stiftungen und ihre Arbeit für das Wohl der Allgemeinheit, nach Altersgruppen**



Anmerkung: Die (auf Französisch) gestellte Frage lautete: „Wie weit sind Sie mit der folgenden Aussage einverstanden?: Stiftungen arbeiten in der Genferseeregion für das Allgemeinwohl.“ Die Befragten wurden aufgefordert, auf einer standardmäßigen Fünfpunkte-Skala zu antworten: vollständig einverstanden, einverstanden, unentschieden, nicht einverstanden, überhaupt nicht einverstanden. Die oben angegebenen Prozentsätze vertreten den Anteil an Befragten in jeder Altersgruppe, die entweder mit „vollständig einverstanden“ oder „einverstanden“ geantwortet haben.

Wie in **Abbildung 6** ersichtlich, waren 54% aller Befragten vollständig einverstanden oder einverstanden, dass gemeinnützige Stiftungen im allgemeinen Interesse arbeiten, mit besonders starker Zustimmung bei den 60- bis 79-Jährigen (73%, allerdings mit einer Beteiligung von nur 56 Befragten). Jüngere Altersgruppen waren seltener mit dieser Aussage einverstanden – 50% für die Altersgruppe 15 bis 29 und 46% für die Altersgruppe 30 bis 44, wobei allerdings auch hier das Sample klein war. Bei allen Altersgruppen waren die meisten derjenigen, die nicht einverstanden waren, neutral in ihrer Reaktion: Nur bei den 30- bis 44-jährigen Befragten waren über 10% (14,5%) nicht oder gar nicht einverstanden. Trotzdem können diese Gegenstimmen einen sehr großen Einfluss haben,

insbesondere, da sie in einer Altersgruppe konzentriert sind, die wahrscheinlich die politische Szene in den nächsten zwei Jahrzehnten beherrschen wird.

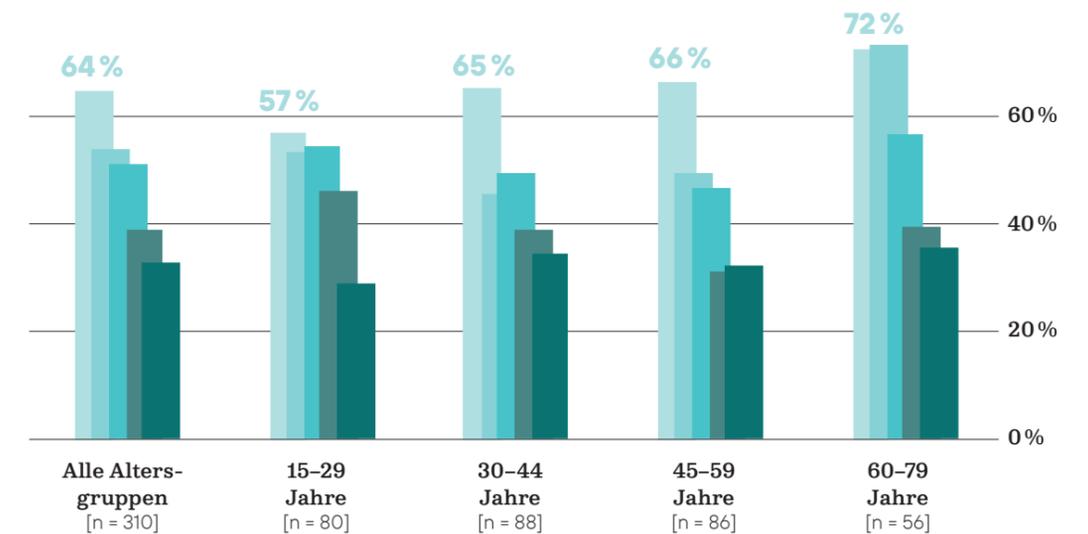
Das auffallendste Ergebnis kam von der Edelman-Trust-Barometer-Frage, die die Befragten nach ihrem Vertrauen in verschiedene Institutionen fragte. Gemeinnützige Stiftungen wurden dabei als die vertrauenswürdigsten von allen wählbaren Sektoren registriert. 64% der Befragten „vertrauen darauf, dass Stiftungen das Richtige tun“, gegen 53% und 51% für die Regierung und NGOs sowie 39% und 32% für Unternehmen bzw. Medien (s. **Abbildung 7**).

Hier müssen wir allerdings etwas vorsichtig sein. Erstens war, wie schon früher erwähnt, die Zahl der

Befragten gering, vor allem bei den Ergebnissen nach Altersgruppen (weitere Details zu dem Pool der Befragten und der Methodik finden Sie im **Anhang 1**).

Darüber hinaus kann dadurch ein Ungleichgewicht entstanden sein, dass die Fragen als Teil einer spezifischen Umfrage zum philanthropischen Sektor und zu Stiftungen gestellt wurden, wodurch die Befragten sich eventuell unter Druck gesetzt fühlten, dem Interviewer das zu sagen, was er ihrer Meinung nach hören wollte. Schließlich muss man auch bedenken, dass Ältere dem Sektor mehr Vertrauen schenken als die Jugend, insbesondere wenn es um den Fortschritt durch politische und taktische Maßnahmen geht, die für die Stärkung der philanthropischen Vitalität nötig sind.

**Abbildung 7: Vertrauen in Institutionen, dass sie „das Richtige tun“, nach Altersgruppen**



**Ein genauerer Blick auf die öffentliche Meinungsumfrage**  
Über alle Altersgruppen hinweg glaubt man, dass Stiftungen „das Richtige tun“, eher als irgendeine andere Institution, vor allem verglichen mit NGOs, Unternehmen und Medien.

■ Gemeinnützige Stiftungen  
■ Regierung  
■ NGO  
■ Unternehmen  
■ Medien

60- bis 70-Jährige haben das stärkste Vertrauen in die Stiftungen und die Regierung, während die 15- bis 29-Jährigen den Stiftungen sehr viel weniger vertrauen.

Anmerkung: Die (auf Französisch) gestellte Frage lautete: „Unten befindet sich eine Liste von Institutionen. Bitte geben Sie für jede an, wie viel Vertrauen Sie haben, dass diese Institution richtig handelt, unter Benutzung einer Neunpunkte-Skala, in der Punkt 1 bedeutet, dass Sie ‚keinerlei Vertrauen in sie haben‘ und 9, dass Sie ‚ihnen sehr viel Vertrauen schenken‘.“ Für die Frage war eine Neunpunkte-Skala angesetzt, auf der 1 null Vertrauen und 9 vollständiges Vertrauen bedeutete. Die oben angegebenen Prozentsätze vertreten den Anteil an Befragten in jeder Altersgruppe, die mit Punkten zwischen 6 und 9 für die ausgewählte Institution geantwortet haben.



## INTERMEDIÄRE DES SEKTORS

### 4.2 NIVEAU UND WACHSTUM VON FONDS BEI PHILANTHROPISCHEN DACHVERMITTLERN

RATING



Eine Dachstiftung (*fondation abritante* auf Französisch) ist eine relativ neue Rechtsstruktur in der Schweiz, die einige Eigenschaften mit dem Donor-Advised-Fund der englischsprachigen Welt gemeinsam hat. Die Dachstiftung selbst hat kein Kapital und gibt keine Fördergelder. Es ist eher eine gemeinsame administrative Struktur, die von Unterstiftungen benutzt wird (auf Französisch *fonds abrités*), die unter ihrer Schirmherrschaft gegründet werden. Die Unterstiftungen sind keine juristischen Personen und können deshalb schneller und einfacher gegründet werden als eine unabhängige Stiftung. Darüber hinaus verringert die geteilte Verwaltungsstruktur wesentlich die Betriebskosten einer Unterstiftung und macht es möglich, einen solchen Fonds mit viel weniger Startkapital zu gründen als eine unabhängige Stiftung. Wenngleich der Stiftungsrat einer Dachstiftung letztlich für die Entscheidung über Vergabungen der Unterstiftung verantwortlich bleibt, erlauben die meisten Vorstände von Dachstiftungen den Gründern von Unterstiftungen eine große Entscheidungsfreiheit in ihren Vergabungsempfehlungen, solange ihre Mittelverwendung mit den Vorschriften ihrer Unterstiftung übereinstimmt.

Die beiden hauptsächlichen Dachstiftungen in der Genferseeregion, Fondation Philanthropia und Swiss Philanthropy Foundation, existieren seit 11 bzw. 13 Jahren. Verschiedene neuere Strukturen scheinen darüber hinaus zu entstehen, aber es gibt wenig Informationen über ihre Entwicklungsstufe. Hierzu gehören die Stiftung Ceres, gegründet 2014 und Partner der Pictet-Gruppe, das Genfer Büro der Fondation de l'Orangerie, assoziiert mit der Bank BNP Paribas, Philigence, und

MyOwnFoundation. Es gibt zwei verschiedene Gruppen dieser Dachstiftungen: solche wie Philanthropia und Ceres, die mit Privatbanken zum Wohl ihrer Kunden assoziiert sind, und solche, die „öffentlich“ sind und unabhängig arbeiten, wie z.B. die Swiss Philanthropy Foundation und die MyOwnFoundation.

Die Fondation Philanthropia und die Swiss Philanthropy Foundation verzeichneten in der letzten Zeit ein stetiges Wachstum der Zahl ihrer Unterstiftungen, von 39 kombinierten Fonds im Jahr 2014 auf 68 im Jahr 2018, was einer jährlichen Wachstumsrate von 15% entspricht. Unterstiftungen gehören allerdings ganz und gar nicht zum Mainstream, wie sich an dem enormen Unterschied zwischen den 68 Fonds und den mehr als 2.500 Stiftungen in den Kantonen ablesen lässt. Wie im Abschnitt „Empfehlungen“ besprochen werden wird, glauben wir, dass Dachstiftungen und Unterstiftungen eine viel größere Rolle in dem philanthropischen Sektor der Genferseeregion spielen könnten und sollten, vor allem wenn man die geringe Größe der durchschnittlichen Schweizer Stiftung bedenkt.

Die Auszahlungen dieser Unterstiftungen variieren deutlich von Jahr zu Jahr, bewegten sich aber in den vergangenen 5 Jahren jährlich zwischen 15 und 25 Millionen CHF pro Dachorganisation. Die Volatilität erklärt sich aus den durchlaufenden Mitteln vieler solcher Fonds und dem Umstand, dass jede Unterstiftung über ihre eigene Auszahlungsstrategie und ihren eigenen Zeitplan entscheidet, statt einer übergreifenden Strategie seitens der Dachstiftung zu folgen.



## RECHENSCHAFTSPFLICHT VON STIFTUNGEN

### 5.1 ONLINEPRÄSENZ VON STIFTUNGEN

RATING



43%

*der Befragten waren sehr einverstanden oder einverstanden mit der Aussage, dass Stiftungen im Internet präsent und sichtbar sind, ein erstaunlich positives Rating. Im Vergleich zu Antworten auf andere Fragen ist dies ein recht positives Ergebnis, das aber angesichts der neuen quantitativen Fakten, die diese Studie hervorgebracht hat, zu optimistisch erscheint. Aus diesem Grund wird dieser Indikator alles in allem als „niedrig bis mittel“ bewertet, was den klaren quantitativen Daten entspricht.*

Stiftungen in der Genferseeregion sind bekannt für ihre im Allgemeinen geringe Onlinepräsenz, die sich wahrscheinlich aus dem Umstand ergibt, dass etwa 75% aller Stiftungen in der Region keine bezahlte Belegschaft haben. Von den mehr als 1.200 Stiftungen in Genf haben 61% gemäß einer von der Kantonalregierung zur Verfügung gestellten Datenbank keine Webseite. Leider gibt es noch keine entsprechende Datenbank für Waadt, aber eine Erhebung für 300 in dem Kanton registrierte Stiftungen, die aus einer Liste aller von dem Kanton beaufsichtigten Stiftungen ausgewählt wurden, ergab ein sehr ähnliches Ergebnis, mit 54% ohne Webseite. Eine genauere Untersuchung auf der Grundlage des Genfer Datensatzes hat gezeigt, dass Förderstiftungen eher weniger als andere Stiftungen im Internet präsent sind: 65% haben keine Webseiten, im Vergleich zu 51% der operativen Stiftungen. Dieses Ergebnis ist etwas überraschend und beunruhigend in Anbetracht der Tatsache, dass Förderstiftungen im

Zweifel eher gezwungen sind, Finanzierungskriterien, Vorschriften, Ausschreibungen und Dokumentation sowie Berichte zu kommunizieren, auch wenn sie nicht so sichtbar sein müssen wie Stiftungen, deren Hauptziel die Beschaffung von Mitteln ist (wie z.B. WWF Schweiz).

Wir geben zu, dass es wenigstens theoretisch Offline-Wege gibt, auf denen Stiftungen dem allgemeinen Publikum ihre Aufgaben, Aktivitäten und Finanzen mitteilen können.

Allerdings sind die Suchmaschinen der Offlinewelt sehr viel schwieriger zu benutzen als Google, vor allem für jemanden ohne vorherige Kenntnis einer Stiftung, und eine Stiftung ohne Onlinepräsenz ist deshalb sehr viel schwieriger zu finden. Dies trifft vor allem auf die Schweiz mit ihrer großen Anzahl an kleinen Stiftungen zu: Eine Stiftung ohne Büro und ohne Webseite existiert für den Durchschnittsbürger so gut wie nicht, es sei denn, sie betreibt Aktivitäten oder Events, die öffentlich gut sichtbar sind.

### 5.2 INFORMATION ÜBER AUFGABEN UND STRATEGIE

RATING



42%

*der Befragten sind einverstanden oder völlig einverstanden mit der Aussage, dass Stiftungen angemessene Informationen zu ihrer Aufgabe und Strategie liefern, was den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung entspricht.*

Auch wenn man den großen Anteil an Stiftungen in Genf und Waadt berücksichtigt, die keine Webseite haben, wäre es nicht möglich gewesen, die Informationen auf allen Webseiten von Stiftungen in den beiden Kantonen zu untersuchen. Wir entschieden uns deshalb dafür, Stiftungswebseiten nur stichprobenartig zu untersuchen. In Stichproben von 150 Stiftungen mit Webseiten (75 von jedem Kanton) fanden wir heraus, dass die meisten vergleichbare grundlegende oder umfassende Informationen über ihre Strategie liefern (im Juni 2019):

- 16% machen nur eine einfache Aussage über ihre Aufgabe
- 51% übermitteln grundlegende Informationen über ihre Ziele, thematischen Schwerpunkte, Aktivitäten und Zielgruppen
- 29% sind deutlicher, was ihre Strategie betrifft, und erwähnen die von ihnen angestrebten Ziele
- Nur 3% präsentieren eine umfassende Umsetzungstheorie, gemeinsame Inputs, Ergebnisse und Impact, die sie bei Kernaktivitäten für bestimmte Zielgruppen erwarten

KAPITEL 4

# **SCHLUSSFOLGERUNG: WIE GEHT ES WEITER? SECHS EMPFEHLUNGEN**

*„Im Augenblick ist der Zustand steuerlicher Regelungen und anderer Maßnahmen zur Ermutigung und Erleichterung von Philanthropie positiv, aber nicht optimal.“*



Für alle Stakeholder in der Genferseeregion und in der ganzen Schweiz ergeben sich eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten. Die Empfehlungen beruhen in großem Maß auf den Aussagen der Stakeholder selbst, da eine große Anzahl von Befragten detaillierte Vorschläge gemacht haben, wie jeder Bereich der Vitalität verbessert werden kann.

### DIE EMPFEHLUNGEN AUF EINEN BLICK

Analyse von etwa 180 Empfehlungen zu bestimmten gesammelten Vitalitätsdimensionen von Stakeholdern in der Meinungsumfrage und die im vorigen Kapitel beschriebenen Ergebnisse der Bewertung bildeten die Basis für sechs wichtige Empfehlungen (s. **Abbildungen 8 und 9**). Jede Empfehlung ist mit den Indikatoren verbunden, die sie am meisten weiterentwickeln kann.



Abbildung 8: Empfehlungen und relevante Indikatoren



Da die Empfehlungen, wie zuvor ausgeführt, eindeutig auf den Indikatorenergebnissen gründen, präsentieren wir jede Empfehlung im Folgenden aus einer anderen Perspektive und vermerken, welcher Natur die Handlungen sind:

- Eher „strukturell“, weswegen sie neuer staatlicher Voraussetzungen oder neuer Strukturen bedürfen; oder „zivilgesellschaftlich“, d.h. sie können von bestehenden Stakeholdern umgesetzt werden.
- Mehr oder weniger komplex, wobei die Umsetzungsschwierigkeit in einer subjektiven Wertung als hoch / mittel / niedrig angegeben wird.
- Möglichkeit der Umsetzung in kürzeren oder längeren Zeiträumen



Unten führen wir Empfehlungen auf, die mit freiwilligen Aktionen beginnen, deren Einführung weniger komplex ist, mit kürzerem Zeitrahmen, die sich allmählich zu strukturierteren, komplexeren und langfristigeren Handlungen entwickeln.

Im Rahmen jeder Empfehlung schlagen wir auch vor:

- Nützliche und anregende Referenzen zur Umsetzung (Schweizer und internationale Fallstudien, Berichte und Artikel)
- Sektor-Stakeholder, die gut geeignet scheinen, eine führende Rolle beim Wandel in diesen Bereichen einzunehmen
- Mögliche sofortige weitere Schritte

Abbildung 9: Übersicht über Empfehlungen

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	ART DER AKTION	UMSETZUNGSHÜRDEN	ZEITRAHMEN
Bildung einer Koalition aus Förderern im Interesse der Vitalität der Genferseeregion als Philanthropie-Hub	ZIVILGESELLSCHAFTLICH	NIEDRIG	1 JAHR
Kommunikation zur philanthropischen Vitalität	ZIVILGESELLSCHAFTLICH	NIEDRIG	1–3 JAHRE
Förderung der Weiterbildung von Vorständen und Personal	ZIVILGESELLSCHAFTLICH	MITTEL	1–3 JAHRE
Beschleunigen des Trends zu leichterem Zugriff auf Informationen und Transparenz	ZIVILGESELLSCHAFTLICH & STRUKTURELL	MITTEL	3 JAHRE
Beschleunigung des Wachstums von Dachstiftungen und Untersuchung der Notwendigkeit einer Gebietsstiftung	ZIVILGESELLSCHAFTLICH & STRUKTURELL	MITTEL	3 JAHRE
Harmonisierung kantonaler Best Practices und Verfahren sowie weitere Verbesserung der Anreize	STRUKTURELL	HOCH	> 5 JAHRE

# 1 Empfehlung

## Bildung einer Koalition aus Förderern im Interesse der Vitalität der Genferseeregion als Philanthropie-Hub

*Mehrheitlich zivilgesellschaftliche Aktionen, leichter einzuführen und mit kürzerem Zeitrahmen*

**Art der Aktion**  
Zivilgesellschaftlich  
**Umsetzungshürden**  
Niedrig  
**Zeiträumen**  
1 Jahr

Wir empfehlen die Schaffung einer Koalition aus Förderern als Anleitung und Ressource für die geplante Agenda, zur Verbesserung der Vitalität des philanthropischen Hubs in der Genferseeregion und um den Erfolg dieser Agenda nachzuverfolgen. Diese Koalition würde, angeregt durch unsere Empfehlungen, zusammen mit den Kantonsbehörden eine Entwicklungsagenda koordinieren. Diese Gruppe von „Sektor-Champions“ würde sich aus Stiftungen der Schweiz und der Genferseeregion sowie Philanthropen zusammensetzen, die sich für die Vitalität des Sektors und die Möglichkeit engagieren, die Dinge besser und effizienter zu machen, um sich lokaler wie auch internationaler gesellschaftlicher Bedürfnisse anzunehmen.

### Referenzen und inspirierende Beispiele

Koalitionen von Förderern fördern seit Jahrzehnten das Wachstum und die Professionalisierung der Schweizer und der globalen philanthropischen Sektoren. Dies können wir für die sieben Stiftungen bestätigen, die derzeit als Champions und Ratsmitglieder der SwissFoundations arbeiten; die neun Stiftungen, die CEPS unterstützen, und die sechs Hauptförderer, die hinter der kürzlichen Gründung der GCP stehen (s. **Abbildung 10**). Nicht zuletzt ist die vorliegende Studie natürlich selbst das Produkt einer Koalition von Förderern, deren Namen im **Anhang 3** aufgeführt sind.

In jüngster Zeit haben die Worldwide Initiatives für Grantmaker Support (WINGS) die Rolle und Bedeutung von Förderern für die Entwicklung eines blühenden philanthropischen Ökosystems hervorgehoben.<sup>21,22</sup> Eine Schlüsselbotschaft dieser Studie kommt dem Geist unserer Vitalitätsbewertung sehr nahe: Wir müssen von uns selbst fordern, von blühenden zivilgesellschaftlichen Räumen zu träumen und von den Schritten, die wir tun müssen, um dahin-zugelangen.

### Am stärksten betroffene Stakeholder

- Schweizer Stiftungen / Stiftungen der Genferseeregion
- Stiftungsverbände und Philanthropen
- Kantonalregierungen von Genf und Waadt

### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Geldgeber der Vitalitätsstudie könnten Kontakt zu potenziellen zusätzlichen Förderern aufnehmen, um eine Sitzung zum richtungsweisenden Planen und Spendensammeln einzuberufen. Die sich daraus ergebende Koalition von Förderern könnte sich für eine erste dreijährige Agenda der Entwicklung des Sektors einsetzen.

Abbildung 10: Mitglieder des Vorstandes und des Stiftungsrats ausgewählter Organisationen

GCP	CEPS	SwissFoundations
Fondations Edmond de Rothschild	Age Stiftung	Arcas Foundation
Fondation de bienfaisance du groupe Pictet	Arcas Foundation	Christoph Merian Stiftung
Fondation Hélène et Victor Barbour	Avina Stiftung	Fondation Leenaards
Fondation Leenaards	Ernst Göhner Stiftung	Gebert Rüt Stiftung
Fondation Lombard Odier	Gebert Rüt Stiftung	Jacobs Foundation
SwissLife Stiftung Perspektiven	Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung	Sophie und Karl Bildung Stiftung
	Sophie und Karl Bildung Stiftung	Velux Stiftung
	Stiftung Mercator Schweiz	
	Velux Stiftung	

# 2

## Empfehlung

### Kommunikation zur philanthropischen Vitalität

*Weitgehend zivilgesellschaftliche Aktion, leichter umzusetzen und mit kürzerem Zeitrahmen*

**Art der Aktion**  
Zivilgesellschaftlich  
**Umsetzungshürden**  
Niedrig  
**Zeitrahmen**  
1–3 Jahre

Um alle Dimensionen des öffentlichen Vertrauens zu unterstützen und zu fördern, sind neue Investitionen in die Kommunikationsfähigkeit des philanthropischen Sektors erforderlich. Dies wird auch zu einer stärkeren Onlinepräsenz von Stiftungen führen und die Möglichkeit erhöhen, von örtlichen Institutionen gefunden und unterstützt zu werden. Hier muss angemerkt werden, dass es bei der Umsetzung dieser Empfehlung nötig ist, Stiftungen dazu zu bringen, ihre besten Erfolgsstories und Erfahrungen zu identifizieren und zu kommunizieren, was im Moment nur zum Teil geschieht. So hat zum Beispiel SwissFoundations bereits eine Spezialeinheit für Kommunikation, die sich aus Sachverständigen für Kommunikation aus wichtigen Stiftungen zusammensetzt. Solche Bemühungen sollten verstärkt werden.

Umfrageteilnehmer und sachverständige Stakeholder denken an folgende Möglichkeiten:

- Unterstützung von Stiftungsverbänden, um die Verbreitung von Storys über lokale Beiträge und Impact zu verbessern (mittels der sozialen Medien), regelmäßiges Briefing von lokalen Medien und Erwerdungsfähigkeit auf negative Berichterstattung.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**
- Entwicklung eines Fakten- und Anleitungsblattes des regionalen philanthropischen Sektors für potenzielle neue Philanthropen und ihre öffentlichen und privaten Vermittler.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb 1 Jahres**
- Einrichtung eines Dienstes für Webseitenerstellung oder Webseiten-Hosting für Stiftungen der Genferseeregion, die nicht die Mittel oder Sachkenntnis für eine eigene Onlinepräsenz haben.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**

#### Referenzen und inspirierende Beispiele

Es gibt zahllose Beispiele dafür, wie die Einführung solcher Ideen unterstützt werden kann. Zum Beispiel ermöglicht die Zeitschrift *Alliance* den Wissensaustausch unter Philanthropen, damit die Wirkung von Spenden auf die gesellschaftliche Entwicklung verstärkt werden kann. *Alliance* verfolgt einen kooperativen Ansatz, indem sie Stakeholder zusammenbringt, die von ihresgleichen lernen wollen, was Charles Keiden, der frühere Direktor der Pears Stiftung, folgendermaßen beschrieben hat: „Eine Plattform für freundschaftliche, konstruktive und robuste Diskussion über Philanthropie, häufig geführt aus der Sicht derer, die von den Entscheidungen von Stiftungen und Philanthropen betroffen sind.“ *Alliance* hat eine weitgehend europäische Leserschaft, versucht aber, mit ihren Inhalten auch auf globaler Ebene Handlungsanstöße zu geben. Sie wird unterstützt vom European Foundations Centre (EFC) und dem Network of European Foundations (NEF).<sup>23</sup>

Zu den anderen Kommunikationseinrichtungen, die den philanthropischen Sektor beflügeln, gehören WINGS, Philanthropy Advocacy, das IssueLab des Stiftungszentrums und die Community Foundation Public Awareness Initiative (Initiative der Bürgerstiftung zur Förderung des öffentlichen Bewusstseins) (mehr zu Bürgerstiftungen unten). Auf lokaler Ebene hat SwissFoundations vor zwei Jahren eine umfassende Initiative gestartet, um ihre Kommunikationsfähigkeit und die ihrer Mitglieder anzupassen und zu stärken.

#### Am stärksten betroffene Stakeholder

Diese Empfehlungen könnten von Stiftungsverbänden, Dachstiftungen und/oder GCP eingeführt und/oder beschleunigt werden.

#### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Intermediäre aus der Genferseeregion könnten wichtigen Stiftungsräten und möglicherweise der neuen Spenderkoalition Vorschläge machen, wie die Kommunikation des Sektors verbessert und das Faktenblatt erstellt werden kann und wie man den Stiftungen dazu verhelfen kann, online zu gehen.

# 3

## Empfehlung

### Förderung der Weiterbildung von Vorständen und Personal

*Weitgehend zivilgesellschaftliche Aktion, leichter umzusetzen und mit kürzerem Zeitrahmen*

**Art der Aktion**  
Zivilgesellschaftlich  
**Umsetzungshürden**  
Mittel  
**Zeitrahmen**  
1–3 Jahre

Um die Zahl und Vielfalt der Vorstände und Mitarbeiter, alle Bereiche der Rechenschaftspflicht, die Zunahme der Mitgliederzahl der Verbände und die Kapazität für akademische Forschung und Ausbildung zu verbessern, empfehlen Experten und Umfrageteilnehmer die folgenden Maßnahmen:

- Die Entwicklung eines umfassenden Ausbildungsprogramms für Menschen, die Stiftungsrats- oder Personalmitglieder sind oder werden wollen, gemeinsam mit einer Zertifizierung/Akkreditierung in philanthropischem Management durch die Genferseeregion/Schweiz.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**
- Weitere Veranstaltungen zum Austausch von Wissen und Entwicklung neuer Initiativen durch SwissFoundations, proFonds und/oder AGFA (die Stiftungsverbände).  
→ **Zeitrahmen: sofort**

#### Am stärksten betroffene Stakeholder

Diese Empfehlung könnte durch GCP und CEPS verwirklicht werden, in Zusammenarbeit mit SwissFoundations und proFonds, Dachstiftungen und Zentren oder internationalen Sachverständigen (wie z.B. der Debiopharm-Professur für Familienphilanthropie am IMD). Ein Curriculum könnte unter Beratung von örtlichen Behörden, vor allem den Aufsichtsbehörden, entwickelt werden, die über Aspekte der beruflichen Entwicklung berichten können.

#### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Um den Ausbildungsbedarf und das aktuelle Angebot zu bewerten, könnten GCP und CEPS einen gemeinsamen Curriculums-Strategieprozess in Abstimmung mit SwissFoundations und proFonds durchführen. Sie könnten so die nächsten Curriculums-Prioritäten zur gemeinsamen oder individuellen Implementierung festlegen.

#### Referenzen und inspirierende Beispiele

Als Beispiele für die Einführung könnten verschiedene internationale Programme dienen. Das Ashoka University Centre for Social Impact and Philanthropy (Ashoka Universitätszentrum für sozialen Impact und Philanthropie), das mit WINGS zusammenarbeitet, betont, dass Professionalismus, gute Governance und operative Kernfähigkeiten Schlüsselemente eines unterstützenden Philanthropie-Ökosystems sind.<sup>24</sup> Es gibt verschiedene Ausbildungsprogramme für gemeinnütziges Management: Zum Beispiel die Lilly Family School of Philanthropy an der Indiana University bietet philanthropischen Praktikern ein Zertifikat in der Leitung von gemeinnützigen Einrichtungen für gemeinnützige Führungskräfte auf mittlerer und höherer Ebene an. Der Schwerpunkt dieses Zertifizierungsprogramms liegt auf dem allgemeinen Management (einschließlich Finanzanalyse, Programmevaluierung und strategischer Planung), um Praktiker in der Führung von gemeinnützigen Organisationen im 21. Jahrhundert anzuleiten.

Die Ausbildung von Führungskräften von gemeinnützigen Einrichtungen existiert zwar auch in der Schweiz, aber auf einem recht begrenzten Niveau. Nur die vier folgenden gut eingeführten Kurse werden im Moment im Land angeboten, was in Anbetracht der über 13.000 Stiftungen in der Schweiz eine recht bescheidene Ausbildungskapazität bedeutet, die ausgebaut werden muss, damit das Angebot mit der Nachfrage Schritt halten kann:

- Zertifikat in Management von gemeinnützigen Organisationen (*Certificat en gestion et management dans les organisations sans but lucratif*), angeboten von der Universität Genf
- Exzellenz-Zertifizierung in Management von gemeinnützigen Organisationen (*Certification de l'excellence dans le management d'organisations à but non lucratif*), angeboten von SQS
- Ein Kurs in Stiftungs-Governance (*La gouvernance des fondations*), angeboten von der Académie des Administrateurs (ACAD) in Lausanne
- Eine Masterclass im Management von Förderstiftungen (*Cours intensif en gestion des fondations donatrices*), angeboten von der Swiss Philanthropy Foundation in Partnerschaft mit CEPS und GCP

Außer diesen Kursen gibt es verschiedene regelmäßige Veranstaltungen in verschiedenen Teilen der Schweiz, die in der Philanthropie professionell Tätigen die Möglichkeit bieten, Wissen und Erfahrungen auszutauschen. Ein Beispiel aus der Genferseeregion ist das Stiftungsforum, das jährlich von AGFA, proFonds und SwissFoundations in Partnerschaft mit ACAD, GCP und IMD organisiert wird.

# 4

## Empfehlung

### Beschleunigung des Trends zu leichterem Zugriff auf Informationen und Transparenz

*Zivilgesellschaftliche und strukturelle Aktion mittlere Umsetzungshürden und mit mittelfristigem Zeitrahmen*

Um weitere Forschung zu ermöglichen und die Zusammenarbeit zu erleichtern, geben Befragte und Stakeholder folgende Empfehlungen;

- Entwicklung einer freiwilligen Berichtsplattform, um (maschinen-)lesbare Daten über die Aktivitäten von Stiftungen und Sektor zu sammeln. Diese Plattform sollte auch Stiftungen unterstützen, indem sie das Berichtsverfahren über Schlüsselindikatoren und ihre Mittelverwendung standardmäßig erleichtert.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 5 Jahren**
- Ausdehnung des Genfer Stiftungsmappings auf die gesamte Genferseeregion.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**
- Vertiefung der Forschung zur Stiftungstransparenz im Schweizer Kontext mit dem Ziel, Politik und Praxis zu beeinflussen.  
→ **Zeitrahmen: sofort**

#### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Die Regierungen von Genf und Waadt sollten bei dem Stiftungsmapping ihre Best Practices gegenseitig kommunizieren, GCP könnte Forschungsansätze zur Stiftungstransparenz beisteuern, und die potenzielle Spenderkoalition könnte die Planung einer neuen Datenplattform für den Sektor unterstützen.



#### Referenzen und inspirierende Beispiele

Eine erste Referenz und Vorläufer für stärkere öffentliche Berichterstattung existiert tatsächlich in der Schweiz. Im Jahresbericht der SwissFoundations/CEPS von 2016 über Schweizer Stiftungen, Vermögen und Ausgaben wurden Daten für 1.278 in der Ostschweiz (Kantone Appenzell Ausserrhoden, Sankt Gallen, Thurgau und Tessin) registrierte Stiftungen gemeinsam von der Aufsichtsbehörde für die Jahre 2010 bis 2013 offengelegt.<sup>25</sup> Dies war allerdings nur ein erster Schritt, denn in anderen Rechtssystemen geht eine ähnliche Berichterstattung im Allgemeinen viel weiter bis zur Ebene der individuellen Mittelverwendung und Förderer.

Eine andere Möglichkeit besteht in der freiwilligen Berichterstattung.<sup>26</sup> Zum Beispiel hat der 360Giving Standard im Vereinigten Königreich als neutrales Instrument über 100 Organisationen erfolgreich dabei unterstützt, Mittelverwendungsdaten in einem öffentlich zugänglichen, standardisierten Format zu publizieren. Das Zentrum liefert zusätzliche Dienste, wie z.B. 360Insights, um Spendendaten auffindbar zu machen, ebenso wie Beehive, ein Online-Spendenvermittlungsportal. Ein anderer Berichtsstandard, die Global Philanthropic Data Charter 2017, hilft Organisationen dabei, Daten öffentlich zu bewerten und auszutauschen. Diese Charta regt an, wie der Austausch von Daten wirksames Spenden durch fundierte Entscheidungsfindung, verbessertes Verständnis und Wissen sowie intensivere Zusammenarbeit und Sichtbarkeit fördert.<sup>27</sup> Jeder freiwillige Standard würde natürlich vollständig auf dem guten Willen der Stiftung beruhen (und/oder dem Druck der Peers), um in der Schweiz Fuß zu fassen. Deswegen wäre es ratsam, dass wer auch immer versucht, einen freiwilligen Standard einzuführen, einige große und einflussreiche Stiftungen als Vorreiter gewinne, bevor er weiter tätig wird.

#### Am stärksten betroffene Stakeholder

Diese Empfehlungen könnten von einem neu zu bildenden gemeinnützigen Anbieter (als Affiliate eines internationalen Plattform-Anbieters) in Zusammenarbeit mit Organisationen des Sektors der Genferseeregion und kantonalen Behörden oder als neue Einheit der GCP und/oder des CEPS eingeführt werden.

# 5

## Empfehlung

### Beschleunigung des Wachstums von Dachstiftungen und Untersuchung der Notwendigkeit einer Gebietsstiftung

*Zivilgesellschaftliche und strukturelle Aktion, mit mittleren Umsetzungshürden und mittelfristigem Zeitrahmen*

Um Einfluss auf die Spenderkultur in der allgemeinen Bevölkerung zu nehmen, die Anzahl neu registrierter Stiftungen zu verringern (durch Schaffen einer Alternative für kleinere Stiftungen), die Kosten zu reduzieren und Professionalismus und Effizienz zu steigern sowie zu lokaler Zusammenarbeit und Partnerschaften von örtlichen Stiftungen und Institutionen zu ermutigen, empfehlen Sachverständige und Umfrageteilnehmer folgende Aktionen:

- Vertiefung der Partnerschaft zwischen Aufsichtsbehörden (in ihrer Voreinschätzungsfunktion), Dachstiftungen und den professionellen (Rechts- und Steuer-) Beratern, die mit neuen Stiftungsgründern zusammenarbeiten, um den Transfer kleinerer Stiftungen in Dachorganisationen zu beschleunigen.  
→ **Zeitrahmen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**
- Um das wirksame Engagement von Bürgern bei örtlichen Problemen zu erleichtern, Untersuchung des Bedarfs und der Aufbaumöglichkeit einer engagierten Gemeinschaft in der Genferseeregion oder einer ansässigen gemeinnützigen Stiftung, die lokale Bedürfnisse unterstützen möchte. Wenn auch Einrichtungen für das allgemeine Publikum, wie z.B. Chaîne de Bonheur, existieren und sehr erfolgreich sind, könnte eine neue Gemeinschaft oder ansässige Stiftung die Kapazitäten weiter ankurbeln. Eine solche Einrichtung könnte auch die lokale Zusammenarbeit erleichtern und als deren Rahmen dienen und so das Rückgrat für die Bemühungen unterschiedlicher lokaler Stakeholder bilden. Es wäre auch wichtig, ein derartiges territoriales Verständnis für lokale Bedürfnisse von Stiftungen zu stärken, indem man eine Verbindung mit lokalen Interessengruppen herstellt. Dies könnte in der Form einer neuen Einrichtung oder in der Eingliederung in bestehende Dachstrukturen geschehen und eine deutliche Unterstützung durch den öffentlichen Sektor sowie Koordinierung erfordern. Der erste Schritt besteht in einer Machbarkeitsstudie.  
→ **Zeitrahmen: 5–10 Jahre**



#### Referenzen und inspirierende Beispiele

Best Practices von Bürger-, Gemeinschafts- (oder Gebiets-) Stiftungen werden international genau untersucht. Ihre Bedeutung für die Schweiz wurde 2015 von Avenir Suisse herausgestellt.<sup>28</sup> Bürgerstiftungen in den USA, UK und Deutschland u.a. liefern umfassende Erfahrungen und Rezepte für diejenigen, die eine Bürger- oder Gemeinschaftsstiftung gründen wollen. CFLeads und CFInsights sind Wissenszentren auf dem Gebiet. Sie liefern wertvolle Einsichten hinsichtlich Exzellenz-Rahmenbedingungen für derartige Strukturen. Beispiele wie die Community Foundation für Nordirland zeigen auch, wie Gemeinschaftsstiftungen einen koordinierten und ganzheitlichen Ansatz für regionale Entwicklung umsetzen können.

#### Am stärksten betroffene Stakeholder

Die erste Empfehlung könnte von den lokalen Dachstiftungen und den Kantonalregierungen durchgeführt werden. Die Gebietsstiftung der Genferseeregion würde die gemeinsame Unterstützung aller örtlichen Stakeholder erfordern und könnte von einer Stiftungscoalition, Kantonalbehörden und Sachverständigen für Gemeinschaftsstiftungen eingeführt werden.

#### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Dachstiftungen, Behörden und (Rechts-) Intermediäre sollten sich über Möglichkeiten einigen, den Transfer von kleinen Stiftungen in Dachstiftungen zu beschleunigen und einige Spender ermutigen, diese Strukturen zu übernehmen. Wenn eine Machbarkeitsstudie überzeugend ist, wäre der nächste Schritt zu einer Gebietsstiftung die Erstellung eines Business-Plans, und dies in enger Zusammenarbeit mit sektoralen Stakeholdern und mit Unterstützung der neuen Förderkoalition.

# 6 Empfehlung

## Harmonisierung kantonaler Best Practices und Verfahren sowie weitere Verbesserung der Anreize

**Art der Aktion**  
Zivilgesellschaftlich  
und strukturell

**Umsetzungshürden**  
Hoch

**Zeitraumen**  
> 5 Jahre

*Weitgehend strukturelle Aktion mit relativ schwieriger Implementierung und längerfristigem Zeitrahmen*

Zur Unterstützung des regulatorischen Kontexts wie auch der Fähigkeiten der Vorstände und Mitarbeiter empfehlen Sachverständige und Befragte folgende Aktionen:

- Angleichen der Praktiken der Aufsichtsbehörden in Genf und Waadt (und wenn möglich auch der Bundesaufsichtsbehörden).

→ **Zeitraumen: mindestens 5 Jahre, wenn nicht länger**

Zu den Beispielen könnte gehören:

- Angleichen der Wahl/Definition und Anwendung qualitativer und quantitativer Faktoren
- Angleichen von Aufsichtsrisikokriterien, um Entwicklungsbedürfnisse des Sektors auszutauschen
- Austausch aller Informationen zu gemeinnützigen Stiftungen
- Koordinierung von Praktiken mithilfe regelmäßiger Besprechungen
- Unterstützung der Prioritäten der Sektor-Entwicklung und Sichtbarkeit

- Angleichen von Praktiken der Steuerbehörden beider Kantone. Angleichungsbereiche könnten das guichet-unique-System von Waadt einbeziehen, also die Möglichkeit für Stiftungen, im Ausland zu arbeiten und/oder Bedingungen für Ausgleich und Vergütung von Stiftungsratsmitgliedern. Alternativ könnten die Kantone während einer Jahreskonferenz, auf der die beiden Behörden Ideen und Feedback mit Professionellen des Sektors austauschen könnten, die Praktiker besser über die praktischen Unterschiede in den Vorschriften informieren.

→ **Zeitraumen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**

- Alternativ könnten die Kantone ein alles Obige umfassendes „interkantonales Konkordat“ abschließen, um eine gemeinsame Liste lokaler Vorschriften zu erstellen. Dies würde die Angleichung der Praktiken der kantonalen Behörden formalisieren und die steuerliche Behandlung von örtlichen gemeinnützigen Einrichtungen verbessern.

→ **Zeitraumen: 3–5 Jahre**

Wie in der Untersuchung dargestellt, sind der augenblickliche Status von Steuervorschriften und anderen Maßnahmen zur Ermutigung und Erleichterung von Philanthropie als positiv, aber nicht als optimal zu bewerten. Dies ist insbesondere auf Einschränkungen bezüglich steuerlicher Entlastung durch Steuerbehörden zurückzuführen.

Die Steuersachverständigen, die konsultiert wurden, empfehlen, dass die Steuerbehörden ihre Praktiken den sich herausbildenden Bedürfnissen und Erwartungen von gemeinnützigen Organisationen anpassen, indem sie:

- Stiftungen ermutigen, sich selbst zu finanzieren (durch ihre eigene geschäftliche Aktivität), indem sie die Forderung nach Wettbewerbsneutralität gegenüber gewinnorientierten Einrichtungen aus den Kriterien für steuerliche Entlastung streichen.

→ **Zeitraumen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**

- Anreize für Unternehmen schaffen, einen Teil ihres Vermögens dem Gemeinwohl zu widmen (z.B. durch Investitionen, um ihr Kerngeschäft in Richtung auf nachhaltige Wertschöpfung umzuwandeln).

→ **Zeitraumen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**

- Eine angemessene Vergütung für Stiftungsratsmitglieder in Anbetracht ihrer Verantwortung und Kompetenzen zulassen.

→ **Zeitraumen: innerhalb von 2 bis 3 Jahren**

### Referenzen und inspirierende Beispiele

Referenzen zu den steuerlichen Zusammenhängen beider Kantone finden Sie im **Kapitel 3** unter Indikator 1.4.

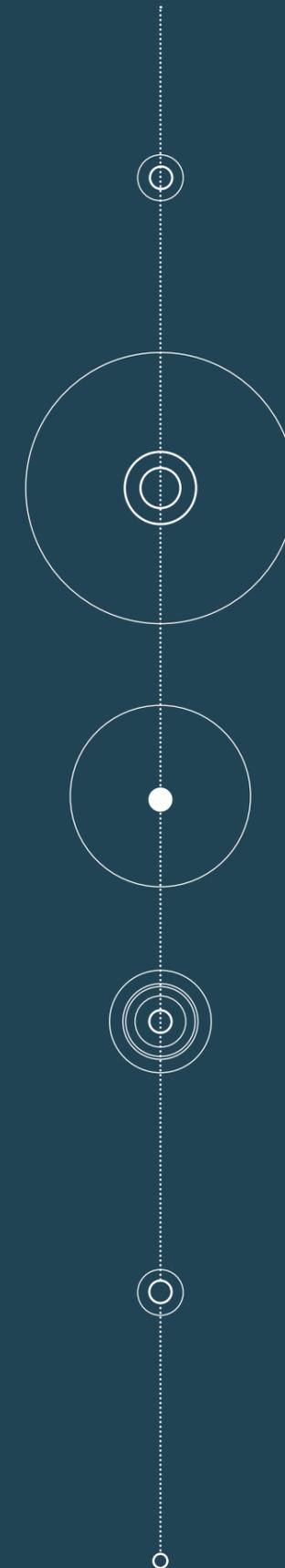
### Am stärksten betroffene Stakeholder

Diese Empfehlungen müssten per Definition von den Kantonalbehörden, die Unterstützung bei akademischen und Stiftungsverbänden suchen könnten, implementiert werden.

### DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Bildung einer Arbeitsgruppe von Steuer- und Aufsichtsbehörden beider Kantone, der GCP, SwissFoundations und proFonds sowie ehrenamtlichen Rechtssachverständigen, um die Analyse zu bedenken und eine Roadmap für politische Konsultationen und potenzielle Anpassungen zu entwickeln.

Dieses Empfehlungskapitel schließt den Bericht ab. Weitere Informationen erhalten Sie auf der Website der Studie [www.philanthropic-vitality.ch](http://www.philanthropic-vitality.ch) Leser/-innen, die an zusätzlicher Analyse und Information über die Methodik der Studie interessiert sind, informieren sich bitte in den Anhängen.



*„Philanthropische Vitalität ist ein ganzheitliches Konzept, das quantitative und qualitative Daten nutzt, um den Status eines philanthropischen Clusters zu bewerten und effektives Handeln für seine weitere Verbesserung zu definieren.“*

## ANHÄNGE

# ANHANG 1

## DETAILLIERTE METHODIK

### BEWERTUNG PHILANTHROPISCHER VITALITÄT: EIN DREIGLEISIGER ANSATZ

**A**ls wir unsere Untersuchung möglicher Indikatoren begannen, die benutzt werden konnten, um die Faktoren zu messen, die zur Vitalität des philanthropischen Ökosystems beitragen, war schnell klar, dass ein mehrgleisiger Ansatz nötig sein würde. Ein solcher Ansatz würde es uns ermöglichen, eine peinlich genaue, aber zugleich praktische Methodik zu entwickeln, eine „Aktionsforschung“, aus der sich relevante Empfehlungen ergeben können.

Zunächst einmal ist „philanthropische Vitalität“ noch kein Mainstream-Konzept. So war es oft nötig, Daten zu finden, die für andere Zwecke gesammelt wurden, die am Ende aber nicht alle für uns verwendbar waren. Darüber hinaus bedeutet die sehr föderale und dezentrale Art der Regierung und Aufsicht in der Schweiz, dass die beiden von der vorliegenden Studie abgedeckten Kantone nicht immer die gleichen Daten sammeln oder sie in derselben Weise vorlegen. So gibt der quantitative Teil der Studie unser Bemühen wieder, eine repräsentative und informative Bewertung zusammenzustellen.

Eine der Herausforderungen quantitativer Daten ist, dass es sich im Allgemeinen um vorhandene Ergebnisse oder rückwärtsblickende Indikatoren handelt, während wir uns sowohl für den Zustand der Welt heute als auch für Folgerungen für ihren Zustand in der Zukunft interessieren und deshalb zukunftsorientierte „leitende“ Indikatoren ebenfalls berücksichtigen müssen. Deshalb haben wir früh entschieden, die quantitativen Daten durch qualitative Ergebnisse einer Umfrage bei Stakeholdern des philanthropischen Sektors in den beiden Kantonen zu ergänzen. Eines der Hauptziele der Studie war es, Akteure des philanthropischen Sektors einzubeziehen, indem wir die Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit ansprachen. Dabei erfasst die Studie mittels einer Vielzahl direkter Antworten dieser Akteure viele Problemgebiete. Die Umfrage wurde nicht nur an die Mitarbeiter und die Vorstände von

Stiftungen gesandt, sondern auch an eine große Zahl von Intermediären und Service-Anbietern, wie z.B. Consultants, Anwälte, Buchhalter und andere, die regelmäßig mit Philanthropie zu tun haben.

Der dritte Teil der Studie entstand aufgrund des Faktums, dass der philanthropische Sektor dem Allgemeinwohl dienen soll, aber oft missverstanden und manchmal sogar von der Allgemeinheit misstrauisch betrachtet wird. Deshalb entschieden wir uns dafür, eine repräsentative Umfrage bei 310 Einwohnern der Kantone Genf und Waadt durchzuführen, in der den Befragten eine Anzahl von Fragen zu ihrem Verständnis von und ihr Vertrauen in Stiftungen gestellt wurden. Abgesehen davon, dass sie eine wertvolle Momentaufnahme der heutigen öffentlichen Meinung liefern, können die Ergebnisse bei späteren Wiederholungen dieser Studie als Vergleich benutzt werden, um die Veränderung (oder nicht) der Meinungen im Verlauf der Zeit zu bewerten.

### TABELLARISCHE ÜBERSICHT ZU DEN SECHS VITALITÄTSKATEGORIEN

Die folgende Tabelle gibt einen knappen Überblick über die Indikatoren. Sie enthält Definitionen der Indikatoren, die Zusammenfassung ihrer Relevanz nach Meinung von Sachverständigen, Artikeln und Studien sowie die Messmethodik, die auf die Bewertung jedes Indikators angewandt wurde, Datenquellen und, was wichtig ist, die dazugehörigen Fragen in der Stakeholder-Umfrage und der öffentlichen Meinungsumfrage.

**Tabelle 2: Übersicht über sechs Vitalitätskategorien**



## REGULATORISCHER RAHMEN

INDIKATOR	RELEVANZ	BEWERTUNG	DATEN-QUELLEN	EINVERSTANDEN/JA/NEIN
<b>1.1</b> <b>Neue Registrierungen und Hilfe bei der Registrierung</b>	Neue Registrierungen sind positiv für die Philanthropie; Voreinschätzungen von Aufsichtsbehörden sind ein hilfreicher Service	Anzahl neuer Registrierungen (und Liquidierungen) in GE & VD auf kantonaler und Bundesebene (2014–2018); Anteil derer, die einen Voreinschätzungsservice in Anspruch nehmen (2018)	CEPS Basel; GE & VD kantonale Aufsichtsbehörden; Bundesaufsichtsbehörde	Die Dienste für Voreinschätzung durch die Aufsichtsbehörden ermöglichen es Spendern, ihre philanthropischen Projekte auszuführen
<b>1.2</b> <b>Lernen von der Stiftungsaufsicht</b>	Kriterien zeigen für Risikofaktoren der Effizienz von Stiftungen; gesammelte Ergebnisse liefern Einsichten in die Bedürfnisse für die Entwicklung des Sektors	Anzahl von beaufsichtigten Stiftungen mit Risikoeinstufungen: Prozentanteil der 3–5 Hauptrisiken bei den mit Risiken behafteten Stiftungen	GE & VD kantonale Aufsichtsbehörden; Bundesaufsichtsbehörde	Die Kontrollen der Aufsichtsbehörden erleichtern es Stiftungen, mit ihren Risiken besser umzugehen
<b>1.3</b> <b>Öffentliche Berichtspflicht</b>	Öffentliche Berichterstattung fördert wirksame Governance, Lernen, Spenden, die Verwendung von Quellen, Zusammenarbeit und Sichtbarkeit	Ist die öffentliche Berichterstattung über spezifische Stiftungsvermögen, Ausgaben und Aktivitäten Pflicht? (Ja/Nein)	Analyse der Rechtsordnung; Schweizer Stiftungskodex (freiwillig)	Die Veröffentlichung von bestimmten Daten über Stiftungsvermögen, Ausgaben und Aktivitäten (im Moment nur freiwillig) trägt zu größerer Vitalität und öffentlichem Nutzen von Stiftungen bei
<b>1.4</b> <b>Staatliche Anreize für philanthropisches Spenden und die Gründung von Stiftungen</b>	Das Motiv für Philanthropie sind Selbstverwirklichung und steuerliche Erleichterungen; Steuerentlastungen beeinflussen die Höhe des gespendeten Betrags eher als die Spendenbereitschaft	Das Zusammenspiel von Merkmalen rechtlicher und steuerlicher Systeme, die die Philanthropie positiv oder negativ beeinflussen und Prüfung durch juristische Sachverständige	Schreibtischrecherche zu Rechts- und Steuersystemen des Bundes & der Kantone; Interviews mit Sachverständigen	Alles in allem fördern die Steuersysteme von GE & VD die Philanthropie



## DAS KAPITAL DER STIFTUNGEN

RELEVANZ

BEWERTUNG

DATEN-QUELLEN

EINVER-STANDEN/ JA/NEIN

INDIKATOR

### 2.1

#### Schaffung von lokalem Wohlstand

Die Schaffung von privatem Reichtum ist die Grundlage philanthropischen Spendens (inkl. über Stiftungen); der Transfer von Reichtum durch Generationen führt auch zur Ausstattung (neuer) Stiftungen

Schaffung von Wohlstand in GE & VD / Schweiz (5-Jahrestrend)

Anzahl von Millionären im Vergleich zu anderen Kantonen

Nationale Statistiken; Statista

N/A

### 2.2 – 2.4

#### Niveau und wachsende Anzahl, Vermögen und Ausgaben von Stiftungen (die auf kantonaler und Bundesebene registriert sind)

Gängige Statistiken des Sektors in Ländern, in denen die Berichterstattung Pflicht ist; ermöglichen das Verständnis für das Ausmaß, die Vitalität und den Impact institutioneller Philanthropie

5-Jahreswachstum (2014–2018) für Stiftungen, die auf kantonaler und Bundesebene in GE & VD registriert sind

Drilldown von Stiftungen mit Vermögen > CHF 10 Mio.

GE & VD kantonale Aufsichtsbehörden, CEPS Basel

N/A

### 2.5

#### Anzahl und Diversität von Stiftungsräten und Personal

Die Diversität von Ratsmitgliedern und Personal fördert die Innovation, bringt neue Perspektiven, erweitert Netzwerke, stärkt die Reaktion der Gemeinschaft und den Impact

Analyse der Vielfalt von Stiftungsrat und Personal, beginnend mit der Geschlechtervielfalt, erhältlich durch Registerinformation

CEPS Basel

Im Allgemeinen sind Vorstände vielfältig (Geschlecht, Alter usw.)

Stiftungsratsmitglieder haben im Allgemeinen die nötige Kompetenz und Erfahrung, um die spezifischen Aufgaben der Stiftungen zu bewältigen

Im Allgemeinen ist das Personal von Stiftungen vielfältig (Geschlecht, Alter usw.)

(Stiftungen wurden aufgefordert, ihre eigenen Zahlen anzugeben)



## ÖFFENTLICHES VERTRAUEN

RELEVANZ

BEWERTUNG

DATEN-QUELLEN

EINVER-STANDEN/ JA/NEIN

INDIKATOR

### 3.1

#### Art der Medienberichterstattung über den philanthropischen Sektor

Die Medien haben Einfluss auf das Vertrauen in den Sektor und die Bereitschaft von vorhandenen Spendern, mehr zu tun

Verhältnis von Artikeln zu Philanthropie und gemeinnützigen Stiftungen in Prozent aller Artikel; Verhältnis von positiven zu negativen Artikeln; Hauptgründe für negative Berichterstattung

Nationale Statistiken; Statista

Die lokalen Medien informieren die Öffentlichkeit angemessen über den philanthropischen Sektor

### 3.2

#### Spendenbereitschaft der Allgemeinheit

Länder unterscheiden sich sehr in ihrer Spendenkultur, was einen Einfluss auf das Spendenniveau hat

Beteiligung an Spenden und ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Öffentlichkeit und durchschnittliche Spendenhöhe in der französischen Schweiz (GE & VD für ehrenamtliche Tätigkeiten) gegenüber dem nationalen Durchschnitt

Swiss Fundraising, Swiss Federal Statistics Office, *Enquête suisse sur la population active* (ESPA), Modul zu ehrenamtlicher Arbeit

Individuelles Spenden wird von der Öffentlichkeit gut wahrgenommen und bewertet

Individuelle ehrenamtliche Tätigkeit wird von der Öffentlichkeit gut wahrgenommen und bewertet

### 3.3

#### Verständnis für und Vertrauen in gemeinnützige Stiftungen in der allgemeinen Bevölkerung

Verständnis führt zu Vertrauen; Vertrauen beeinflusst das Wachstum, die Qualität und Vielfalt von philanthropischer Tätigkeit

SEKTOREXPERTENUMFRAGE: Im Allgemeinen hat die Öffentlichkeit Vertrauen in gemeinnützige Stiftungen (einverstanden/nicht einverstanden)

ÖFFENTLICHE UMFRAGE: Was ist eine gemeinnützige Stiftung (offene Frage)?

Handeln gemeinnützige Stiftungen in der Genferseeregion im allgemeinen Interesse (einverstanden/nicht einverstanden)?

Sehen Sie einen spezifischen Beitrag einer gemeinnützigen Stiftung in der Genferseeregion (offene Frage)?

Wie weit vertrauen Sie jedem der unten aufgeführten Sektoren (einschließlich gemeinnütziger Stiftungen) (offene Frage), dass sie das Richtige tun (Likert-Skala)?



## INTERMEDIÄRE DES SEKTORS

RELEVANZ

BEWERTUNG

DATEN-QUELLEN

EINVER-STANDEN/ JA/NEIN

INDIKATOR

### 4.1

#### Niveau und Wachstum der Mitgliedschaft von Stiftungen in Verbänden

Organisierte philanthropische Netzwerke erhöhen die Vitalität (Professionalismus, Wissen und Fertigkeiten) des Sektors sowie seinen Impact, verringern die Fragmentierung und ermöglichen das Lernen von Gleichgestellten

Mitgliederwachstum (2012–2018); Mitgliedschaft als % aller Stiftungen in der Region; Wachstum der Belegschaft von Verbänden (2012–2018) für die französische Schweiz

SwissFoundations; proFonds; AGFA (Swiss Fundraising, ZEWO for operating Foundations)

N/A

### 4.2

#### Niveau und Wachstum von Fonds bei philanthropischen Dachvermittlern

Dachfonds erleichtern die administrative und finanzielle Belastung relativ kleiner Philanthropen beim professionellen Management von institutionellen Stiftungen

Wachstum von Fonds unter Management und Ausgaben (2014–2018); Anzahl von Fonds als Anteil aller Stiftungen in GE & VD

Fondation Philanthropia, Swiss Philanthropy Foundation, Ceres und andere entstehende Strukturen

N/A

### 4.3

#### Niveau und Wachstum von philanthropischer Forschung und Ausbildungskapazität

Philanthropische Ausbildung in akademischen und anderen Einrichtungen stärkt Wachstum, Qualität und Diversität des philanthropischen Sektors

3-Jahres- (2016–2018) Wachstum der Lehrkapazität (Anzahl an Klassen, Studenten, Professoren, Postgraduierten); Forschungskapazität (Anzahl an Publikationen, Artikeln, die auf die Finanzierung der Veröffentlichung warten); Veranstaltungen (Anzahl an Events, Stiftungspartner)

GCP-UNIGE, IMD (und kooperierende Praktiker)

N/A

### 4.4

#### Niveau und Wachstum der Qualität von juristischem und philanthropischem Beratungsservice

Dienstleister verbessern die Effizienz von Organisationen und das Einhalten von Vorschriften

Zunahme geeigneten Personals, das mit lokalen Stiftungskunden arbeitet (2014–2018)

Umfrage unter professionellen Dienstleistern

Benutzen Sie professionelle Intermediäre für die tägliche Arbeit Ihrer Stiftung (ja/nein/NA) Wenn ja, wie weit sind Sie mit ihrer Dienstleistung zufrieden (Likert-Skala)? Wenn ja, geben Sie bitte die Dienstleister an, mit denen Sie am häufigsten zusammenarbeiten (die ersten 3)



## RECHENSCHAFTSPFLICHT VON STIFTUNGEN

RELEVANZ

BEWERTUNG

DATEN-QUELLEN

EINVER-STANDEN/ JA/NEIN

INDIKATOR

### 5.1

#### Onlinepräsenz von Stiftungen

Die Transparenz von Stiftungen ist ein globaler Trend und fördert Vertrauen (**Kapitel 1**). Es ist ein Hauptprinzip im Schweizer Stiftungskodex

Anteil von in GE & VD registrierten Stiftungen, die eine Webseite haben

DDE (Genf) und AS- SO (Waadt) Stiftungsdatenbank; Schreibtischrecherche

Stiftungen sind online präsent und sichtbar

### 5.2

#### Information über Aufgaben und Strategie

Die Rechenschaftspflicht wurzelt im Respekt vor der Öffentlichkeit und bemüht sich, Klarheit darüber zu schaffen, was Institutionen zu tun versuchen und warum sie dies wollen

Anteil von Stiftungen mit Webseiten, die 0: nur eine Aufgabe angeben; 1: Schwerpunkt auf Themen und einige Angaben von Aktivitäten; 2: Klarheit über angestrebte Ergebnisse; 3: Theorien für Veränderungen/logische Modelle und Projektion von Ergebnissen und Impact

Analyse von Stiftungswebseiten und Berichten (150 in GE & VD)

Stiftungen veröffentlichen angemessene Information über ihre Aufgaben und Strategien

### 5.3

#### Information über Evaluierungspraktiken

Die Fähigkeit einer Stiftung, ihre Aufgabe zu erfüllen, hängt mit ihrer Fähigkeit zusammen, zu evaluieren und aus ihren Aktivitäten zu lernen

Anteil von Stiftungen mit Websites, mit 0: keine Angabe über Selbstbewertung; 1: Bewertung mit Erwähnung einiger Prozess- oder Ergebnisindikatoren; 2: Reporting über Verwendung von Mitteln, Fälle von Ergebnissen, und/ oder Beteiligung an einem Akkreditierungssystem; 3: Bewertung mit Erkenntnissen über Dinge, die nicht funktioniert haben, und geänderte Strategie

Analyse von Stiftungswebseiten und Berichten (150 in GE & VD)

Stiftungen veröffentlichen eine angemessene Analyse ihres Impacts

### 5.4

#### Information über Einbeziehung von Stakeholdern in Governance oder Programmgestaltung

Vertrauen in und Effizienz von Stiftungen steht im Zusammenhang mit der Zustimmung zu Schlüssel-Stakeholdern und dem von ihnen geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwert

Anteil von Stiftungen mit Webseiten, mit 0: ohne Erwähnung von Stakeholder-Beteiligung; 1: mit offensichtlichem Problembewusstsein; 2: Begünstigte werden über Quoten oder Feedback einbezogen; 3: formelle Einbeziehung von Begünstigten in Beiräten oder bei regelmäßigen Beratungen

Analyse von Stiftungswebseiten und Berichten (150 in GE & VD)

Stiftungs-Stakeholder beeinflussen im Allgemeinen die zentralen Programm- oder Projektentscheidungen durch Befragung von Begünstigten oder andere Feedbackmechanismen (Stiftungen sind aufgefordert, ihre Beispiele für die Einbeziehung von Stakeholdern beizusteuern)



## KOOPERATION

RELEVANZ

BEWERTUNG

DATEN-QUELLEN

EINVERSTANDEN/JA/NEIN

INDIKATOR

### 6.1

**Ausmaß von sektorübergreifender und gleichberechtigter Kooperation im Kanton**

Netzwerke von Stiftungen, die entweder bei der Spendensammlung oder bei der Vergabe von Fördermitteln zusammenarbeiten, können den Beitrag des Sektors insbesondere in Bezug auf Probleme größeren Stils und größerer Komplexität stärken

Identifizierung von sektorübergreifender, gleichberechtigter Zusammenarbeit in GE & VD und Bewertung von Schlüsselbedingungen für kollektiven Impact (ja/nein): klare gemeinsame Agenda/ Ziele; gegenseitig stärkende Aktivitäten versus gemeinsames Projekt; geteiltes Bewerten; Backbone-Kapazität; klare Kommunikation

Schreibtischrecherche: Stakeholder-Befragung

Kennen Sie Beispiele für Partnerschaften zwischen verschiedenen Stiftungen oder zwischen Stiftungen und der lokalen Regierung (Public-Private-Partnership), die für die Allgemeinheit arbeiten? (ja/nein/NA) Wenn ja, wie weit meinen Sie, dass diese Partnerschaft wirksam ist? (Likert-Skala)

### 6.2

**Ausmaß von Partnerschaften zwischen lokalen Stiftungen und lokalen Institutionen**

Die Finanzierung wichtiger lokaler Institutionen durch lokale Stiftungen weist auf ein lebendiges lokales, partnerschaftliches Ökosystem hin

Auswahl von größeren gemeinnützigen Institutionen in GE & VD und Analyse des Finanzierungsanteils, der von lokalen Stiftungen stammt

Schreibtischrecherche: Stakeholder-Befragung

N/A

Jeder der aufgeführten Indikatoren wurde quantitativ und qualitativ bewertet: Das Ergebnis musste dann als positiv oder nicht bezüglich der Förderung der Sektor-Vitalität evaluiert werden. Ist zum Beispiel ein erkennbares Niveau von Vielfalt in Stiftungsvorständen oder eine bestimmte Anzahl an identifizierten Plattformen für Zusammenarbeit auf dem Niveau, das der Sektor anstreben sollte? Der Lenkungsausschuss des Projekts einigte sich auf drei potenzielle Ratings: drei Sterne ★ ★ ★ für hoch, zwei Sterne ★ ★ für mittel und ein Stern ★ für niedrig. Diese drei potenziellen Einstufungen wurden sowohl auf die quantitative als auch auf die qualitative Analyse angewandt. Bei der qualitativen Meinungsumfrage wurde folgendermaßen eingestuft: hoch, wenn mehr als 50% der Befragten einverstanden oder sehr einverstanden waren, niedrig, wenn weniger als 50% einverstanden oder sehr einverstanden waren, und mittel für Ergebnisse dazwischen. Wenn sich die qualitativen und quantitativen Ergebnisse für denselben Indikator unterschieden, stuft das Projektteam den Indikator insgesamt von Fall zu Fall ein, wobei die Argumentation und die Daten hinter den beiden Ratings berücksichtigt wurden.

Unabhängig von den vorgeschlagenen Einstufungen ermutigen wir jedoch alle Sektor-Stakeholder, das Ergebnis des jeweiligen Indikators selbst zu interpretieren und dort tätig zu werden, wo sie auf der Basis ihres eigenen Leistungsvermögens die besten Entwicklungsmöglichkeiten sehen.

## METHODIK DER ÖFFENTLICHEN MEINUNGSUMFRAGE

Wegen des Mangels an verfügbaren Daten zum Vertrauen und Verständnis der Öffentlichkeit in gemeinnützige Stiftungen baten wir das LINK Institut, eine Meinungsumfrage unter der Bevölkerung von Genf und Waadt durchzuführen. Dazu wurde aus einem Pool von 27.000 möglichen Befragten in der französischen Schweiz im Alter von 15 bis 79 Jahren ein Sample ausgewählt. Schließlich wurden als repräsentative Stichprobe 310 Personen befragt. Wie weiter oben erwähnt, betrug die Fehlerspanne für die

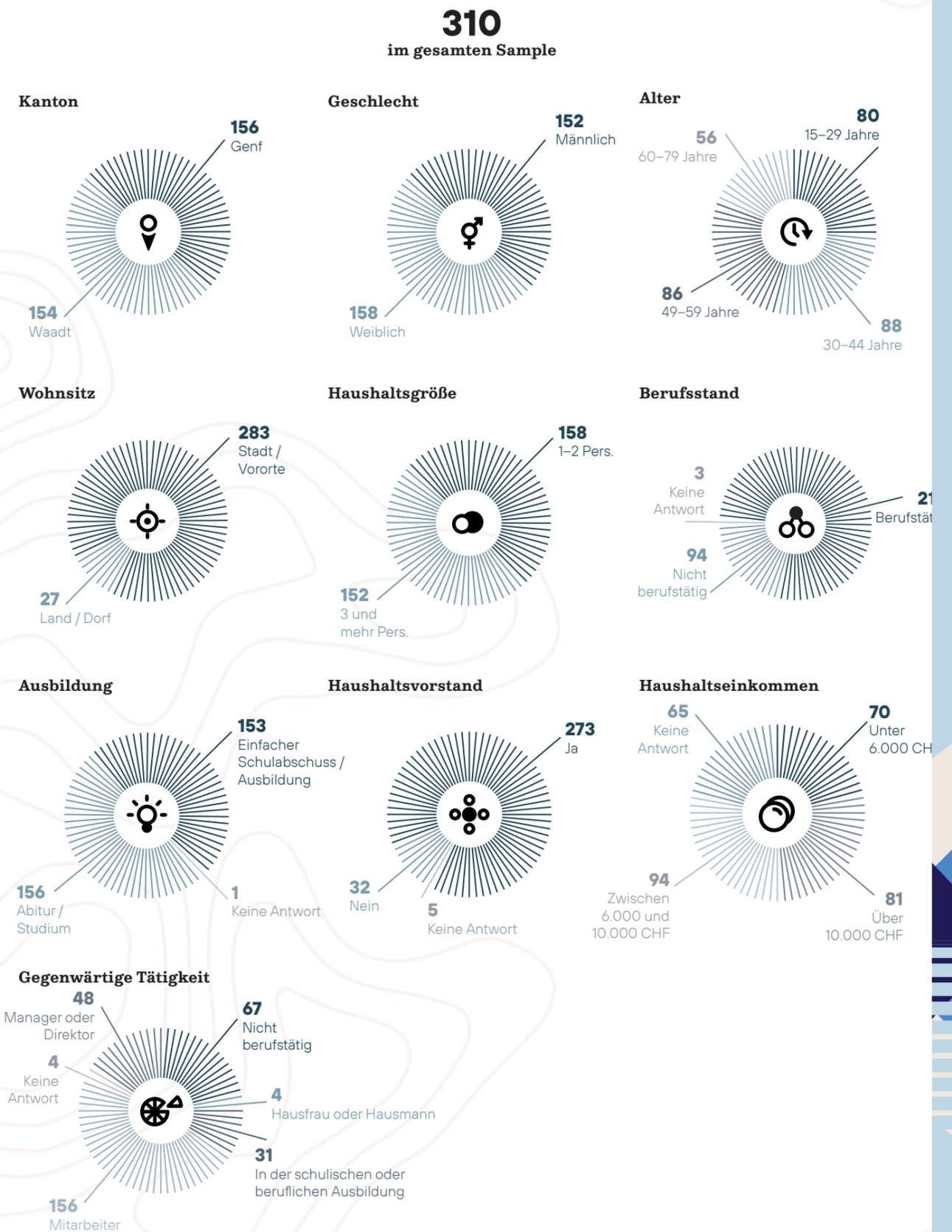
Ergebnisse der gesamten Umfrage  $\pm 5,7\%$ . Die LINK-Ergebnisse in dieser Sektion beruhen auf einer Stichprobengröße von 310 Einwohnern von Genf und Waadt. Die deskriptive Statistik der Stichprobe sieht man in **Abbildung 12**. Die Fragen, die den Interviewten gestellt wurden, sind in **Abbildung 11** aufgeführt; bitte beachten Sie, dass die Fragen, da es sich um eine französischsprachige Region handelt, in der Umfrage auf Französisch gestellt wurden.

Abbildung 11: Fragen der Meinungsumfrage des LINK Instituts

### Fragen

- 1 **Was ist Ihrer Meinung nach eine gemeinnützige Stiftung?**  
*Französisch: Selon vous, qu'est-ce qu'une fondation d'utilité publique?*
- 2 **Wie weit sind Sie mit der folgenden Aussage einverstanden?: Stiftungen arbeiten in der Genferseeregion für das Allgemeinwohl.**  
*Französisch: Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante? Les fondations oeuvrent pour l'intérêt public dans la région lémanique.*
- 3 **Ist Ihnen ein spezifischer Beitrag einer gemeinnützigen Stiftung in der Genferseeregion bekannt?**  
*Französisch: Avez-vous connaissance d'une contribution spécifique faite par une fondation d'utilité publique dans la région lémanique?*
- 4 **Unten befindet sich eine Liste von Institutionen. Bitte geben Sie für jede an, wie viel Vertrauen Sie haben, dass diese Institution richtig handelt, unter Benutzung einer Neunpunkte-Skala, in der eins bedeutet, dass Sie „gar kein Vertrauen haben“, und neun, dass Sie „sehr großes Vertrauen haben“. Institutionen: NGOs, Unternehmen, Regierung, Medien, gemeinnützige Stiftungen.**  
*Französisch: Voici une liste d'institutions. Dans quelle mesure faites-vous confiance à chacune d'entre-elles pour agir de façon juste dans la région lémanique, sur une échelle de 1 à 9, où 1 signifie que vous ne lui faites «pas du tout confiance» et 9 signifie que vous lui faites «largement confiance»? Institutions: ONGs, entreprises, gouvernement, médias, fondations d'utilité publique.*

Abbildung 12: Deskriptive Statistik von Stichproben der Meinungsumfrage in Genf und Waadt



Quelle: LINK Institut

## WEITERENTWICKLUNG DER METHODIK: POTENZIELLES UPGRADE FÜR SPÄTERE STUDIEN

### ERWEITERUNG DER PARTNERGRUPPE

Die Erweiterung der Partnergruppe bei solchen Studien könnte die Qualität der Vitalitätsbewertung noch weiter stärken. Unsere Studie hat schon von außergewöhnlichen Beiträgen profitiert. Die Abteilung für wirtschaftliche Entwicklung (DDE) in Genf hat uns ihre Arbeiten zum Stiftungs-Mapping zur Verfügung gestellt, und dadurch konnten wir unsere Analyse zu Onlinepräsenz und Rechenschaftspraktiken schneller durchführen. Die Aufsichtsbehörden für Stiftungen in Genf und Waadt haben neue Daten über Stiftungsvermögen und die Hauptrisiken übermittelt, die sich aus ihrer Aufsicht ergaben. Auch CEPS hat seine Stiftungsdatenbank geöffnet und uns neue Informationen über die Anzahl von Rats- und Personalmitgliedern und Diversität gegeben. Viele Intermediäre (s. die vollständige Liste unter Indikator 4.4 im **Anhang 2**) waren auch gern bereit, Informationen zum Wachstum ihrer Vitalität in den vergangenen Jahren weiterzugeben, und verschiedene Rechts- und Steuersachverständige trugen ihre Meinung zum regulatorischen Rahmen bei. SwissFoundations und proFonds stellten zusammen mit der Stiftung Lombard Odier, GCP, FSG und DDE ihre Kontaktadressen für unsere Meinungsumfrage zur Verfügung und gaben so über 500 Vertretern von Stiftungen und anderen Sektor-Stakeholdern die Möglichkeit, den Sektor zu bewerten.

Eine solche Partnergruppe könnte in Zukunft sogar noch umfassender werden. Zunächst einmal, wenn sich der untersuchte geografische Rahmen ausweitet, muss sich die Zahl der beteiligten Verwaltungsträger entsprechend erweitern, wobei zusätzliche Kantone einbezogen würden und sich auch sehr wahrscheinlich das Engagement der Schweizer Bundesregierung erhöhen würde. Wir könnten uns auch eine gemeinsame Prüfung der rechtlichen und steuerlichen Zusammenhänge durch Juristen und Steuerbehörden vorstellen. Die stärkere Einbeziehung von bestehenden Partnern, wie z.B. die Bundesaufsichtsbehörden, in öffentliche Berichterstattung und Risikoanalysen, wie auch von weiteren Verbänden (wie AGFA) könnte ebenfalls dazu beitragen, das Ergebnis späterer Wiederholungen der Studie zu verbessern. Wir würden es auch begrüßen, wenn mehr Geldgeber die Arbeit unterstützen und

mitteilen würden, da diese Pilotinitiative Sachspenden von allen Mitgliedern des Lenkungsausschusses und des Projektteams erfordert hat.

### AUSBAU DER DATENGRUNDLAGE

Stiftungsaufsichtsbehörden, insbesondere wenn sie zwischen kantonalen und Bundesebenen koordiniert sind, könnten neue Niveaus an gesammelten Informationen liefern, auch über Stiftungsspenden. Hierfür wären natürlich angemessene Mittel nötig, obwohl der Bedarf an Mitteln durch Zusammenarbeit mit CEPS und GCP verringert werden könnte. Wie oben dargestellt, hätten unsere Analysen der Vorschriften detaillierter sein können, wenn wir uns bei Steuerbehörden auf kantonalen und/oder Bundesebene besser hätten informieren können. Stiftungen selbst werden wahrscheinlich immer wichtiger als Datenquellen: Da sich mehr Stiftungen der weltweiten Bewegung zu mehr philanthropischer Transparenz anschließen, werden sektorweite Analysen bezüglich vieler unserer Indikatoren aussagekräftiger werden. Schließlich erwarten wir einen höheren Anteil an Stakeholder-Antworten bei zukünftigen Versionen unserer Meinungsumfrage, da das Bewusstsein und das Vertrauen in die Bedeutung und den Nutzen sektorweiter Messungen wächst.

Einige der wesentlichen Bereiche des Berichts könnten in der Zukunft auch erweitert werden, wenn weitere Daten verfügbar wären:

- Die Untersuchung von Zusammensetzung und Fähigkeiten der Stiftungsvorstände und des Personals, mit deren Hilfe Ausbildungsprioritäten akademischer Einrichtungen und Stiftungsverbände gelenkt werden könnten, indem die bestehenden Kapazitäten des Sektors herausgestellt würden;
- Qualifikationen des Personals von Intermediären und die Dienstleistungen, die sie normalerweise bieten;
- Themenschwerpunkte der Stiftungen und die Verteilung ihrer Mittel im Zusammenhang mit verschiedenen Themen; und
- die überwiegende geografische Verteilung von Stiftungen, unter dem Vorbehalt, dass diese häufig wechselt. So könnte sich erweisen, ob die Philanthropie in der Genferseeregion, wie viele vermuten, internationaler orientiert ist als in anderen Teilen der Schweiz.

### MÖGLICHKEITEN DER METHODISCHEN WEITERENTWICKLUNG

Eine der Hauptabsichten der Studie war es, eine Methodik zu schaffen, die regelmäßig wiederholt werden kann, um neue Aktivitäten zu entwickeln und die Vitalität des Sektors zu stärken. Im Idealfall könnte dieselbe Methode auch leicht auf andere Regionen der Schweiz übertragen werden und sogar als Anregung für andere Länder dienen.

Für spätere Wiederholungen dieser Bewertung ist es wichtig, mit denselben Indikatoren (oder vielen

davon) zu arbeiten, um vergleichen zu können, dabei aber offen zu bleiben für Nachträge, um andere Bereiche untersuchen zu können. Zwei eindeutige Möglichkeiten für die Entwicklung der Methodik haben sich außer den oben genannten Punkten schon ergeben. Erstens, während Sachverständige und/oder Veröffentlichungen tatsächlich die Einbeziehung aller ausgewählten Indikatoren im Abschlussbericht begrüßten, variierten Beweisgrad und -sicherheit von Indikator zu Indikator. In einer späteren Wiederholung der Studie könnte man zusätzliche Zeit darauf verwenden, einige der weniger beweiskräftigen Indikatoren entweder zu bestätigen oder infrage zu stellen. Darüber hinaus werden das Feedback zu dieser ersten Studie und Reaktionen seitens der Sektor-Stakeholder nützliche Einsichten für die zukünftige Auswahl von Indikatoren liefern.

Zweitens könnten eine völlig neue Kategorie und neue Indikatoren entwickelt werden, um den Schwerpunkt auf die Perspektiven der Begünstigten des philanthropischen Sektors zu legen. Diese Indikatoren könnten beispielsweise untersuchen, welche Erfahrungen Begünstigte machen, wenn sie mit Stiftungen interagieren, in welchem Maß die Berichtserfordernisse der Stiftungen den Empfängern von Stipendien Schwierigkeiten bereiten, Schwierigkeiten für Begünstigte, geeignete Stiftungspartner zu finden oder andere relevante Probleme. Trotz der eindeutig möglichen Relevanz wurden die Erwartungen der Begünstigten aufgrund von zeitlichen und geldlichen Zwängen nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen.

### PLANUNGEN FÜR EFFIZIENTE GEOGRAFISCHE ERWEITERUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER LERNERFAHRUNGEN

Für eventuelle spätere Erweiterungen des geografischen Umfangs der Studie innerhalb der Schweiz spielen verschiedene Faktoren eine Schlüsselrolle. Zunächst einmal ist die linguistische Kompetenz natürlich vorrangig, wenn die Studie deutlich nach Osten ausgedehnt wird. Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die vorherige Beratung mit allen Stakeholdern und vor allem mit den Arten von Organisationen, die oben als entscheidende Quellen für Informationen aufgeführt sind. Eine solche Beratung hätte das Ziel, Übereinstimmung und Interesse an dem Prozess und die Voraussetzungen für den Austausch von Daten zu schaffen, was bedeutend schwieriger wird, wenn das Verfahren im Gang ist.

Kurz, wir meinen, dass der derzeitige Stand der Methodik und der Studienschwerpunkt ziemlich wirkungsvoll sind und dass damit wertvolle Einsichten gewonnen werden könnten, um die philanthropische Vitalität in den beiden untersuchten Kantonen zu bewerten. Trotzdem sollte dies eher als Ausgangspunkt für eine genaue praktische Evaluierung der philanthropischen Vitalität und nicht als Abschluss der Methodenentwicklung angesehen werden.

## ANHANG 2

RESTLICHE INDIKATORENERGEBNISSE

Aus der ganzheitlichen Untersuchungsmethode ergab sich eine Menge von Erkenntnissen. Um die Prägnanz und leichte Lesbarkeit des Berichts sicherzustellen, konzentrierte sich unser Hauptteil auf neue oder besonders handlungsrelevante Erkenntnisse. Dieser Anhang gibt die restlichen Erkenntnisse wieder (sie werden in **Abbildung 13** hervorgehoben), die nach den herkömmlichen Kenntnissen über den philanthropischen Sektor in der Genferseeregion entweder nicht schlüssig waren oder nicht mit ihnen übereinstimmten. Wir geben sie hier der Vollständigkeit halber wieder, auch weil sie vielleicht für den/die fachkundigen Leser/-innen von Interesse sind.

Abbildung 13: Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse





## REGULATORISCHER RAHMEN

### 1.1 NEUE REGISTRIERUNGEN UND HILFE BEI DER REGISTRIERUNG

RATING



Registrierungen neuer Stiftungen in Genf und Waadt haben weiter schnell zugenommen. Von 2014 bis 2018 wurden in Genf und Waadt 262 bzw. 169 neue Stiftungen unter der Aufsicht von kantonalen Behörden und Bundesbehörden gegründet. Interessanterweise war die Anzahl von kantonal beaufsichtigten Stiftungen in den beiden Kantonen in diesem Zeitraum fast gleich (92 in Genf und 91 in Waadt).

Dies zeigt, dass mehr in Genf ansässige Stiftungen vom Bund

beaufsichtigt werden, was wohl auf die internationalere Orientierung von Genf zurückzuführen ist. In demselben Zeitraum wurden in beiden Kantonen 178 Stiftungen liquidiert. In Waadt fusionierten 16 Stiftungen oder wurden übertragen, woraus ein interessantes Bemühen um Konsolidierung abzulesen ist.

In der Bewertung der Vitalität neuer Registrierungen wurde auch der Voreinschätzungsservice der Aufsichtsbehörden berücksichtigt. Hier können potenzielle Gründer sich zur Machbarkeit ihres philanthropischen Projekts und zur Wahrscheinlichkeit der Genehmigung durch die Behörden beraten lassen, ein Service, der laut Sachverständigen in der Schweiz einzigartig ist. Die Kantonalbehörden von Waadt haben berichtet, dass etwa 50% der neu registrierten Stiftungen diesen unterstützenden Service wahrnehmen, und in Genf waren es 100% der 14 kantonalen Registrierungen im Jahr 2018.

39%

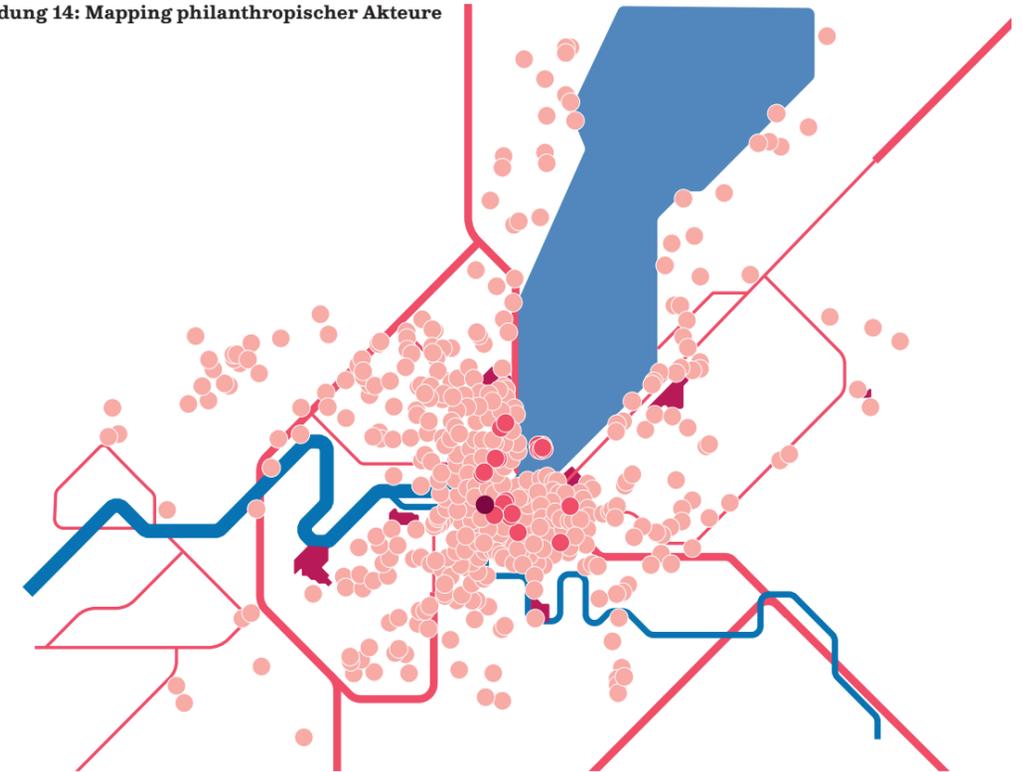
*der Befragten waren entweder sehr einverstanden oder einverstanden, dass der Beratungsservice nützlich für Gründer ist, wobei die Befragten in Waadt positiver über die Praxis dachten als die in Genf. Dies scheint eine Hilfe für diese Aktivitäten sowie eine Gelegenheit zu sein, die gelieferten Werte zu verbessern und/oder besser zu kommunizieren.*

### DG DERI-MAPPING DER PHILANTHROPISCHEN AKTEURE

Im Juni 2019 schuf der Kanton Genf (genauer das DG DERI) in Partnerschaft mit der Stiftung Schweiz einen Präzedenzfall für den leichteren Zugang zum philanthropischen Sektor: Er erstellte ein interaktives Mapping der philanthropischen Akteure in Genf, das sowohl für die Allgemeinheit als auch für die philanthropischen Stakeholder verfügbar ist.

Über 1.200 Stiftungen werden nach dem Sektor ihrer Tätigkeit, dem Stiftungstyp und der geografischen Lage klassifiziert. Darüber hinaus werden Intermediäre im Dienst des philanthropischen Sektors aufgelistet, wie z.B. akademische Einrichtungen, Dachverbände, Aufsichtsbehörden und Rechts- und Consultingfirmen. Akteure werden aufgerufen, ihre Einträge durch weitere Informationen zu ergänzen.

Abbildung 14: Mapping philanthropischer Akteure



Anmerkung: Karte des Directorate General for Economic Development, Research and Innovation (DG DERI), Kanton Genf, in Partnerschaft mit der Stiftung Schweiz

Quelle: DG DERI. „Philanthropie“. 2019. Zugriff am 9. August 2019 über <https://www.ge.ch/dossier/developpement-economique-recherche-innovation/cartographie-innovation>

### 1.3 ÖFFENTLICHE BERICHTSPFLICHT

RATING



Während die Berichterstattung an Aufsichtsbehörden Pflicht ist, wie oben beschrieben, ist dies beim öffentlichen Reporting nicht der Fall. Der Swiss Foundation Kodex (und die Global Philanthropy Data Charter<sup>29</sup>) empfehlen allerdings öffentliches Reporting, um die Wirksamkeit der Stiftung in allen Phasen der „Wertschöpfungskette“ der Stiftung zu verbessern, von der Förderung besserer Governance und strategischer Entscheidungsfindung bis hin zur Erleichterung der Kooperation und der Impact-Bewertung.

In verschiedenen sektoralen Studien wird seit Jahren hervorgehoben, dass die Schweizer Philanthropie immer noch eine Geheimniskultur pflegt, die dem weithin anerkannten globalen Trend zu größerer Transparenz und Übersicht potenziell widerspricht (s. Kapitel 1). Wie vorher beschrieben, überwiegt in der Region noch ein großes Vertrauen in Stiftungen, aber eine der möglichen größten Bedrohungen dieses Vertrauens kann in dem Mangel an öffentlicher Berichterstattung und Transparenz liegen.

69%

*der Befragten waren sehr einverstanden oder einverstanden, dass das öffentliche Reporting über Vermögen, Spenden und Aktivitäten zur Dynamik des Sektors beiträgt, eines der stärksten Ratings der Umfrage. Die Sachverständigen von Waadt waren sogar stärkere Verfechter des öffentlichen Reportings als die Genfer. Es wurde nach der Bedeutung des öffentlichen Reportings gefragt, und nicht danach, ob sie meinten, dass das Niveau des öffentlichen Reportings stimmt. Ihre Antwort stärkt deshalb ein Einsterne-Dynamik-Rating und die Notwendigkeit, sich in Zukunft um das Reporting in dem Sektor zu kümmern.*



## DAS KAPITAL DER STIFTUNGEN

### 2.1 SCHAFFUNG VON LOKALEM WOHLSTAND

RATING



Die wirtschaftliche Vitalität der Genferseeregion, insbesondere in den zurückliegenden zehn Jahren, ist von Avenir Suisse in einer neuen Studie gut dokumentiert worden.<sup>30</sup> Genf und Waadt gehören zu den vier reichsten Kantonen in der Schweiz in Bezug auf das BIP und verzeichnen relativ hohe BIP-Wachstumsraten zwischen 1997 und 2018, 2,6 % bzw. 3,0 %, über dem nationalen Durchschnitt von 2,4 % nominal (obwohl das Genfer Wachstum sich seit der

Finanzkrise von 2008 wesentlich verlangsamt hat). 2018 hat Genf das dritthöchste BIP pro Kopf im Land, nach Zug und Zürich.<sup>31</sup>

Die Schweiz hat pro Kopf die meisten Millionäre der Welt, und mehr als 41.000 Millionäre bzw. beinahe 15 % der Schweizer Gesamtzahl wohnten 2015 in Genf und Waadt. Dies entspricht mehr oder weniger dem Anteil des Kantons am nationalen BIP.<sup>32</sup>

### 2.2 NIVEAU UND WACHSTUM VON STIFTUNGEN AUF KANTONALER UND FÖDERALER EBENE

RATING



Ende 2018 hatte die Stiftungs-Aufsichtsbehörde des Kantons Genf 546 Stiftungen unter ihrer Aufsicht, verglichen mit 1.035 in Waadt. Wenn man die Stiftungen hinzuzählt, die auf Bundesebene beaufsichtigt werden, waren es 1.208 Stiftungen in Genf und 1.337 in Waadt.<sup>33</sup> Insgesamt ist die Anzahl der Stiftungen seit 2008 langsam, aber stetig gewachsen.<sup>34</sup>

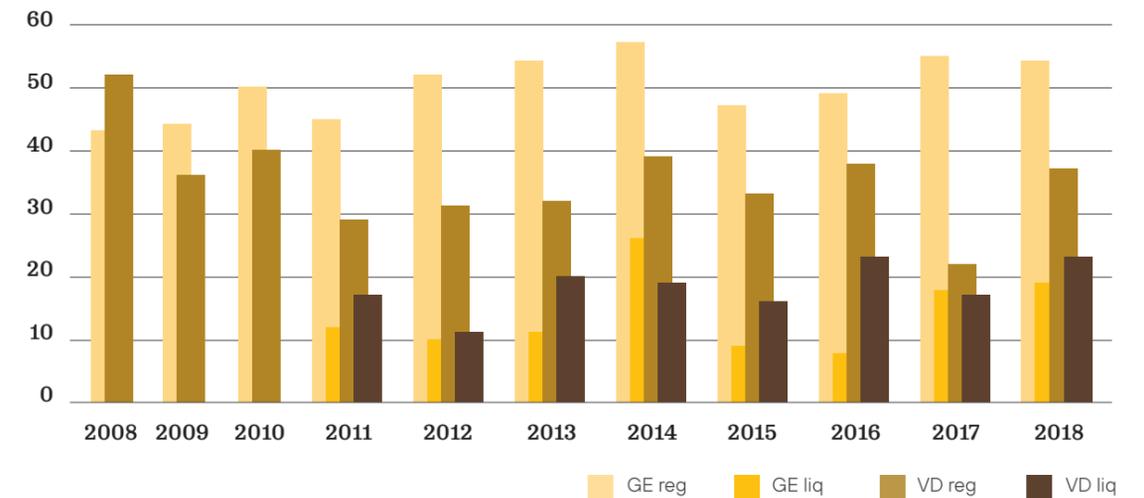
Die drei Haupttypen von Stiftungen – operative Stiftungen, Förderstiftungen und gemischte Stiftungen – sind in Genf mit 23 %, 48 % und 27 % der Stiftungen vertreten, verglichen mit 34 %, 46 % und 20 % in Waadt. Die Bereiche, in denen Stiftungen in den beiden Kantonen tätig sind, zumindest soweit es in ihren Satzungen zum Ausdruck kommt, scheinen auch die gleichen zu sein. In Genf unterstützen 24 % Bildung und Forschung, 20 % Kultur und Freizeit, 18 % soziale Dienste und 12 % internationale Angelegenheiten. In Waadt unterstützen 23 % Bildung und Forschung, 24 % Kultur und Freizeit, 21 % soziale Dienste und 10 % Gesundheit.<sup>35</sup>

Unter Berücksichtigung aller Stiftungen bemessen sich die

allgemeinen Stiftungsdichten in Genf und Waadt auf 24,4 bzw. 17,4 Stiftungen pro 10.000 Einwohner. Sie liegen also beide über dem Schweizer nationalen Durchschnitt von 15,5.<sup>36</sup> Viele interviewte Sachverständige forderten eine Verringerung kleinerer Stiftungen und beklagten die Aufsplitterung in kleine Stiftungen, die möglicherweise nicht in der Lage sind, sich wirksam einzusetzen oder in einer Weise zu fördern, die eine angemessene Wirkung auf die Begünstigten hat.

Dies gilt insbesondere im Kontext steigender Professionalisierung und wachsender Compliance-Erfordernisse, woraus sich zusätzliche Kosten ergeben, die das Förderbudget schmälern. Unsere „mittlere“ Bewertung basiert auf Studien und der Meinung von Sachverständigen und sieht ein größeres Konsolidierungspotenzial im Sektor. Dies wäre möglich durch Übertragungen auf Dach- oder Gebietsstiftungen, Fusionen oder zumindest mehr Zusammenarbeit zwischen kleineren Stiftungen, um die Eingriffe durch Synergien in gemeinsamen Verwaltungs- und Managementkosten wirksamer zu machen.

Abbildung 15: Stiftungsregistrierungen (reg) und Liquidierungen (liq) in der Genferseeregion



Quelle: CEPS Basel

### 2.3 NIVEAU UND WACHSTUM DES STIFTUNGSVERMÖGENS

RATING



Aufgrund von Einschränkungen hinsichtlich der Daten konnten wir nur Daten über Stiftungsvermögen für diejenigen Stiftungen erhalten, die unter der Aufsicht von kantonalen Behörden stehen. Das Gesamtvermögen von kantonal überwachten Stiftungen in Genf und Waadt wuchs jährlich um 5,3 % bzw. 1,9 % zwischen 2014 und 2017, mehr als das Wachstum der Anzahl an Stiftungen in beiden Kantonen betrug.

Dank der kantonalen Aufsichtsbehörden war es möglich, das Wachstum der Stiftungen mit relativ hoher Dotierung (über 10 Mio. CHF) zu beziffern, was in Tabelle 3 zu sehen ist. 2017 gab es in Genf 82 Stiftungen, die dieses Kriterium erfüllten, und 150 in Waadt. Bei Stiftungen mit über 10 Mio. CHF Vermögen, die 86 % des Vermögens von kantonal überwachten Stiftungen in Genf und 91 % in Waadt ausmachen, wuchs das Vermögen zwischen

2014 und 2017 jährlich um 4,5 % und 6,8 %. Diese Wachstumsraten entsprechen dem Schweizer Marktindex in demselben Zeitraum und kompensieren den negativen Effekt des Anteils an Ausgaben auf Vermögen.

Das Ergebnis zeigt eine sehr gesunde Entwicklung der Vermögen größerer kantonal überwachter Stiftungen in Anbetracht der Tatsache, dass die Stiftungsvermögen trotz ihrer Ausgaben in dem gleichen Zeitraum wachsen. Allerdings ist dies eine privilegierte Gruppe von Stiftungen verglichen mit den kleineren, von denen viele nicht unbedingt die Mittel haben, ihre Aufgaben zu erfüllen, sodass wir den Indikator insgesamt als mittel einstufen. Wir empfehlen, weitere Untersuchungen darüber anzustellen, wie kleine Stiftungen ihr Kapital optimal für einen großen sozialen Impact einsetzen können.

Tabelle 3: Vermögenswachstum kantonal beaufsichtigter Stiftungen nach Stiftungsgröße, 2014–2017

NUR KANTONALE BEHÖRDEN	2014	2015	2016	2017	CAGR
Stiftungsvermögen in GE insgesamt (in Tausend CHF)	4.442	4.639	4.893	5.184	5,3%
Stiftungsvermögen in VD insgesamt (in Tausend CHF)	6.556	6.583	6.775	6.936	1,9%
# GE Stiftungen	492	508	526	540	3,2%
# VD Stiftungen	1.031	1.038	1.041	1.045	0,5%
Stiftungsvermögen in GE >10 Mio. CHF (in Tausend CHF)	3.893	3.979	4.182	4.443	4,5%
Stiftungsvermögen in VD >10 Mio. CHF (in Tausend CHF)	5.186	5.666	6.190	6.313	6,8%
# GE Stiftungen >10 Mio. CHF	76	76	77	82	2,6%
# VD Stiftungen >10 Mio. CHF	121	133	146	150	7,4%
# GE Stiftungen >10 Mio. CHF	87,6%	85,8%	85,5%	85,7%	-0,7%
# VD Stiftungen >10 Mio. CHF	79,1%	86,1%	91,4%	91,0%	4,8%
GE % der Stiftungen >10 Mio. CHF	15,4%	15,0%	14,6%	15,2%	-0,6%
VD % der Stiftungen >10 Mio. CHF	11,7%	12,8%	14,0%	14,4%	6,9%

## 2.4 NIVEAU UND WACHSTUM DER STIFTUNGS AUSGABEN

RATING



Aus den für diesen Indikator gesammelten Daten konnten wir keine Schlüsse ziehen, die eindeutig genug wären, um sie hier wiederzugeben. Nur SwissFoundations fordert von ihren Mitgliedsstiftungen umfassende Daten über Ausgaben, was eine Bedingung für die Mitgliedschaft in dem

Verband ist. Alle Statistiken werden jährlich bekannt gegeben (Genferseeregion: CHF 154 Mio. im Jahr 2017). Die Sammlung und Veröffentlichung eindeutigerer Daten über die Tätigkeiten und Ausgaben von Stiftungen wäre ein wichtiger erster Schritt zu größerer Transparenz in dem Sektor, wie im **Kapitel 4** ausgeführt.



## ÖFFENTLICHES VERTRAUEN

### 3.2 SPENDENBEREITSCHAFT DER ALLGEMEINHEIT

RATING



International steht die Schweiz an 26. Stelle von 144 Ländern im World Giving Index.<sup>37</sup> Drei Kriterien werden in diesen Studien bewertet: ob die Menschen im vergangenen Monat Geld an Wohltätigkeitsorganisationen überwiesen, ehrenamtlich gearbeitet oder einem „Fremden geholfen“ haben. Bemerkenswert ist, dass die Schweiz bezüglich der beiden ersten Kriterien viel besser dasteht (an 13. bzw. 11. Stelle) als bei dem dritten (116.).

Tatsächlich liegt die Bewertung von Spenden und ehrenamtlicher Tätigkeit bei 84% bzw. 20%. Während für Genf und Waadt speziell keine Daten vorliegen, sind diese Verhältnisse für die französische Schweiz im Ganzen 80% bzw. 15%.<sup>38</sup>

Wenn man diesen zugegebenermaßen geringen Unterschied im Spenden und in der ehrenamtlichen Tätigkeit mit einer durchschnittlichen Spendenhöhe kombiniert, die um 50% geringer ist als in der deutschen Schweiz, ergibt sich für die französische Schweiz eine relativ schwächere Spenden- und Einsatzkultur. Studien haben untersucht, inwiefern in der Romandie unterschiedliche Sichtweisen zum relativen Anteil des Staates bei der Bereitstellung von Wohlfahrtsdiensten oder zur Bedeutung der Religion reflektiert werden.<sup>39,40</sup>

1,75x

mehr Stakeholder, die auf die Meinungsumfrage geantwortet haben, waren sehr einverstanden oder einverstanden, dass ehrenamtliche Tätigkeit von der Öffentlichkeit anerkannt und positiv bewertet wird (62% der Befragten) verglichen mit individuellem Spenden (35%).



## INTERMEDIÄRE DES SEKTORS

### 4.1 NIVEAU UND WACHSTUM DER MITGLIEDSCHAFT VON STIFTUNGEN IN VERBÄNDEN

RATING



Drei Verbände der Region wurden untersucht: SwissFoundations, proFonds und die Association de Genève des Fondations Académiques (AGFA). In Genf und Waadt waren insgesamt 113 Organisationen Mitglieder der drei Verbände,<sup>41</sup> d.h. weniger als 5% der 2.585 Stiftungen, die in den beiden Kantonen registriert sind, und sogar bei dieser Zahl kann zum Teil doppelt gezählt

worden sein. Während dieser Anteil noch sehr gering ist, wenn man die Bedeutung der Verbände für die Entwicklung des Sektors hin zu Professionalismus durch Wissensaustausch bedenkt, ist die Dynamik bei einigen doch schon sehr positiv: Die gemeinsame Mitgliedschaft bei SwissFoundations und proFonds wuchs zwischen 2012 und 2018 um 9% pro Jahr.

### 4.3 NIVEAU UND WACHSTUM PHILANTHROPISCHER FORSCHUNG UND AUSBILDUNGSKAPAZITÄT

RATING



Das Wachstum philanthropischer Forschungs- und Ausbildungskapazität in Genf und Waadt ist sehr positiv, aber dieses Wachstum hat eine sehr niedrige Ausgangsbasis und ist neueren Datums, vor allem, wenn man die latente Nachfrage aufgrund der 2.585 Stiftungen im Kanton bedenkt.

In der Genferseeregion gibt es zwei neue akademische Zentren. Sie füllen eine große Lücke in lokaler Forschung und Ausbildung im Philanthropie- und Stiftungsmanagement aus: das GCP an der Universität Genf, gegründet 2017, und der Debiopharm-Lehrstuhl für Familienphilanthropie am IMD, der 2016 eingerichtet wurde.

Dieser Lehrstuhl am IMD bringt den philanthropischen Sektor der Region mit spezialisierter Forschung und dem Aufbau

von Kapazitäten in praktischen Spenderwerkzeugen für Familienunternehmen weiter (d.h. nicht direkt für Stiftungen). Die GCP benutzt ein interdisziplinäres Forschungs- und Lehrmodell, um den philanthropischen Sektor in der Genferseeregion zu stärken. Obwohl es noch in den Kinderschuhen steckt, zeigt es doch das Potenzial, das nötig ist, um weltweit die Sichtbarkeit und Anziehungskraft von Genf als philanthropisches Forschungszentrum zu verbessern. Seit seiner Gründung 2017 ist seine Kapazität bereits bedeutend gewachsen. Mit mehr strategischer Partnerschaft und Finanzierung durch Stiftungen hat sich die Zahl der Studierenden fast verdoppelt, auf 125; die Zahl der Professoren hat sich auf 10 verdoppelt, und die Teilnehmer an lokalen öffentlichen Veranstaltungen hat sich fast verdreifacht.

### 4.4 NIVEAU UND WACHSTUM DER QUALITÄT VON JURISTISCHEM UND PHILANTHROPISCHEM BERATUNGSSERVICE

RATING



28 %

*der Befragten gaben an, dass sie Intermediäre benutzen. Dies ist eine weitere Übereinstimmung der Daten mit der Annahme, dass viele Stiftungen in der Genferseeregion so klein sind, dass sie Vermittlerdienste nicht brauchen oder nicht in Anspruch nehmen können. Allerdings waren von denen, die Vermittler in Anspruch nehmen, 72% entweder sehr zufrieden oder zufrieden mit den gelieferten Dienstleistungen.*

Juristische Intermediäre, die für diese Studie über ihr Leistungsspektrum berichtet haben (acht von zwölf kontaktierten), widmeten insgesamt etwa zehn Vollzeitäquivalentarbeitsstellen der Philanthropie und den Stiftungen in der Genferseeregion. Diese Personalkapazität ist in den vergangenen drei Jahren durchschnittlich um 15% pro Jahr gewachsen. Juristische Intermediäre berichten, dass die meisten der gelieferten Dienste steuerliche und Governance-Fragen betreffen, Beratung durch Aufsichtsbehörden, Strukturierung (komplexer) philanthropischer Projekte, Datenschutzprobleme und die Gründung von Stiftungen.

Spezialisierte Consultingfirmen, die für diese Studie über ihr Leistungsspektrum berichtet haben (vier von fünf kontaktierten Firmen), beschäftigen insgesamt etwa acht Vollzeitäquivalentarbeitskräfte mit Schwerpunkt auf örtlichen philanthropischen Diensten. Ihr Auftragsvolumen ist gleich geblieben oder hat in den vergangenen drei Jahren leicht abgenommen, wobei man bedenken muss, dass die Daten für diesen Indikator unvollständig

waren und in einigen Fällen extrapoliert werden mussten.

Bei beiden Arten von Intermediären ist die Durchschnittszahl von Vollzeitäquivalentarbeitskräften recht klein, was darauf schließen lässt, dass Stiftungen normalerweise nicht auf solche Dienstleister zurückgreifen. Dies kann auch dadurch beeinflusst sein, dass Schweizer Stiftungen im Allgemeinen klein sind und ihr Bedürfnis nach Dienstleistungen oder die Möglichkeit, diese zu bezahlen, infolgedessen geringer ist. Wir weisen aber darauf hin, dass das Leistungsspektrum, über das berichtet wird, nur die Genferseeregion betrifft. Einige dieser Firmen, wie z.B. FSG (früher bekannt als Foundation Strategy Group), haben wesentlich mehr Beschäftigte, die für internationale Kunden aktiv sind, obwohl sie in der Genferseeregion ansässig sind.

Die Meinungsumfrage bestätigt die geringe Inanspruchnahme von Intermediären und die geringe Zahl von spezialisierten Firmen, geht aber von der Annahme aus, dass die verfügbare Kapazität im Allgemeinen von hoher Qualität ist.

Tabelle 4: Übersicht über lokale spezialisierte Intermediäre (unvollständig)

Stiftungsverbände	Dachstiftungen	Bildungsanbieter	Rechtsanwaltsfirmen	Consultingfirmen
AGFA	Fondation Apprentis d'Auteuil International	Academie des Administrateurs	BMG Avocats	Carigest
proFonds	Fondation Ceres	Geneva Centre for Philanthropy	Bottge & Associés	FSG
SwissFoundations	Fondation de L'Orangerie	Debiopharm Chair, Family Philanthropy am IMD	Froriep	Philanthropy Advisors
Swiss Fundraising	Fondation Philanthropia		Kellerhals Carrard	Social investors
ZEWO	MyOwnFoundation		L.P.P.V	WISE
	Philigence		Lenz et Staehelin	Andere unabhängige Dienstleister
	Swiss Philanthropy Foundation		Meyerlustenberger Lachenal	
			Oberson Abels	
			Schellenberg Wittmer	
			Sigma Legal	
			Walder Wyss	



## RECHENSCHAFTSPFLICHT VON STIFTUNGEN

### 5.3 INFORMATION ÜBER EVALUIERUNGSPRAKTIKEN

RATING



Für dieselbe Stichprobe, die bei 150 Stiftungen für die Evaluation von Indikator 5.2 benutzt wurde (s. **Kapitel 3**) fanden wir, dass nur wenige Stiftungen umfassende Informationen über Bewertungen ihrer Tätigkeiten (oder interne Prozesse) kommunizieren:

- 45 % veröffentlichen keinerlei Performance-Bewertung.
- 15 % liefern vereinzelt Prozess- oder Programmresultate (häufig in einem Jahresbericht mit anspruchsvollen Tätigkeitsberichten).
- 29 % geben Informationen über die Bewertung bestimmter Förderprojekte oder beteiligen sich an einem für ihre Art von Tätigkeiten relevanten Akkreditierungssystem.
- 11 % zeigen tief gehende Bewertungspraktiken, wie z.B. Berichte über Erkenntnisse aus früheren Fehlern, die zur Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten führten<sup>42</sup>.

58 %

der Befragten waren nicht oder überhaupt nicht einverstanden, dass Stiftungen angemessene Impact-Bewertungen veröffentlichen, eine der kritischsten Klassifizierungen in der Umfrage.

### 5.4 INFORMATION ÜBER EINBEZIEHUNG VON STAKEHOLDERN IN GOVERNANCE ODER PROGRAMMGESTALTUNG

RATING



40 %

der Befragten waren einverstanden oder sehr einverstanden damit, dass Stakeholder Schlüsselentscheidungen und Programmgestaltung von Stiftungen beeinflussen.

Die Analyse derselben Stichprobe von 150 Stiftungen mit Webseiten ergab Informationen über das Ausmaß, in dem die Stiftungen über die Einbeziehung von relevanten Stakeholdern und vor allem von Begünstigten in ihre Entscheidungsfindung und Evaluierungsprozesse informieren:

- 51 % erwähnten keine Einbeziehung von Stakeholdern.
- 13 % berichteten über Problemerkennung (d.h. sie hatten andere beteiligt, um die anvisierten sozialen oder Umweltprobleme besser zu verstehen).
- 23 % bezogen die „Stimme“ von Begünstigten ein, entweder durch Storytelling oder Zitate.
- Nur 13 % beschrieben formelle Feedback-Mechanismen wie z.B. Beiräte oder regelmäßige Stakeholder-Beratungen.

Wir meinen, dass eine Zunahme der niedrigeren prozentualen Anteile dem philanthropischen Sektor sehr nützen würde, da inklusive Praktiken Vertrauen in den Sektor schaffen und zu wirksameren Interventionen führen. Es ist in unseren Augen

auch besorgniserregend, dass 51 % der Stiftungen in der Stichprobe keinerlei Praktiken der Einbeziehung von Stakeholdern erwähnt haben, obwohl die fehlende Erwähnung solcher Praktiken auf den Webseiten der Stiftungen nicht unbedingt bedeutet, dass es sie nicht gibt.

Als Teil der Meinungsumfrage wurden Stiftungsvorsitzende aufgefordert, weitere Einzelheiten zu den Praktiken ihrer eigenen Organisationen bezüglich der Einbeziehung von Stakeholdern zu liefern, und 45 % berichteten, dass sie externe Stakeholder in ihre Governance einbeziehen. 28 Stiftungsvorsitzende machten auch Angaben über die Praxis der Einbeziehung von Stakeholdern: 36 % laden externe Stakeholder zu Stiftungsratssitzungen ein oder verfügen über einen Stakeholder-Beirat, 36 % holen sich in der Phase des Programmdesigns Rat bei Stakeholdern und weitere 25 % am Ende der Programme. Nur einer der Befragten gab den Kommentar ab, dass seine Organisation normalerweise keine Stakeholder einbezieht und es auch in Zukunft nicht vorhat.

Tabelle 5: Ein Blick auf gute Online-Präsentationen der Rechenschaftspflicht von Stiftungen

Aufgabe / Strategie	Bewertung / Einsicht	Einbeziehung von Stakeholdern
 <p><b>Fondation de Nant</b> Organisiert öffentliche psychiatrische Versorgung in der östlichen Region von Waadt</p>	Entwickelte einen strategischen Plan für die Tätigkeiten von 2018 bis 2022 dazu, wie ihre Arbeit bestimmte Zielgruppen beeinflussen wird	Erstellte eine Impact-Studie ihrer Aktivitäten sowie regelmäßige Zufriedenheitsumfragen
 <p><b>ECLOF International</b> Eine Plattform für sozial engagierte Mikrofinanzinstitute, die finanzielle und nichtfinanzielle Dienste an Kleinunternehmer und Kleinbauern leisten</p>	Schuf eine klare Veränderungstheorie auf der Basis bestimmter Prinzipien und erwarteter Ergebnisse	Bezieht einen Beraterausschuss ein, bestehend aus den Psychiatern, für die sie arbeiten, und veröffentlichte Storytelling-Videos
	Veröffentlichte einen Bericht über ihre soziale Performance mit Ergebnissen, Bewertung, Erfahrungen und Meinungen der Begünstigten, wie ihre Tätigkeiten zu verbessern wären	Lässt die Begünstigten zu Worte kommen, durch direkte Kundenerzählungen mit Storytelling, Fotos und Meinungsäußerungen der Begünstigten



## KOOPERATION

### 6.1 AUSMASS VON SEKTORÜBERGREIFENDER UND GLEICHBERECHTIGTER KOOPERATION IM KANTON

RATING



38 %

*Nur 38% der 104 an der Meinungsumfrage Beteiligten, die die Fragen zur Kooperation beantwortet haben, konnten ein Beispiel für Kooperation in der Region nennen. In allen Fällen außer einem glaubten Befragte, die ein Beispiel gaben, dass die genannten Kooperationen sehr wirksam oder wirksam waren. Es ist zwar sehr ermutigend, dass ein so hoher Prozentsatz der genannten Kooperationen als wirksam angesehen wird, aber die Tatsache, dass nur 38% der Befragten eine Kooperation benennen konnten, ist erstaunlich.*

In der Studie *Advancing Philanthropy in Switzerland* (Die Weiterentwicklung der Philanthropie in der Schweiz) haben wir die Zusammenarbeit zwischen philanthropischen Akteuren als eine wesentliche Entwicklungsmöglichkeit herausgestellt. In den dichten Clustern von Akteuren in Genf und Waadt unterliegt solche Zusammenarbeit keinen geografischen Einschränkungen. Fast zehn Jahre nach dieser ersten Studie gibt es in der Genferseeregion eine größere Anzahl von örtlichen Kooperationen: Wir konnten 20 identifizieren. Die Hälfte hat ihren Schwerpunkt in der Unterstützung von Bedürfnissen in den Kantonen Genf und Waadt. Die auf örtlicher Ebene behandelten Probleme umfassen u.a. Ausbildung, Kunst und Kultur, Migranten und Integration, Arbeit und das Verhältnis zwischen den Generationen. Siebzehn Kollektive werden von sektorübergreifenden Akteuren gebildet (einschließlich Regierung und Stiftungen), während drei nur Stiftungsallianzen sind. Vierzehn sind direkt an Implementierungsaktivitäten beteiligt, fünf an Wissensaustausch und vier an Rechtsberatung und Aufbau von Initiativen. Verschiedene sind international ausgerichtet.

Wenn man an die über 2.500 Stiftungen in der Region und an das Potenzial für Zusammenarbeit mit mindestens 800 internationalen Organisationen und NGOs denkt, nicht zu vergessen alle kantonalen und kommunalen Regierungsbehörden, erscheint diese Anzahl von Zusammenschlüssen recht gering. Wir ziehen den Schluss, dass die Zahl von 20 Kooperationen, die wir identifiziert haben, wahrscheinlich das Ergebnis der Tatsache sind, dass wir nicht alle Beispiele für

Zusammenarbeit in dem von uns untersuchten Cluster identifizieren konnten. Da sie nicht einmal ein „halb volles Glas“ ergeben würden, wird das Ergebnis mit einem Stern eingestuft.

Wir haben diese Kooperationen mit Blick auf die Prinzipien des kollektiven Impacts bewertet – ein gängiger Begriff für einen Weg, Menschen und Institutionen in einer strukturierten Art zusammenzubringen, um gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen.<sup>43</sup> Kollektiver Impact hat die besten Ergebnisse, wenn fünf Bedingungen erfüllt sind:

- Eine gemeinsame Agenda bindet die Akteure an eine gemeinsame Strategie, die voraussetzt, wie unabhängige und sich gegenseitig stärkende Tätigkeiten verschiedener Akteure zu positiven Ergebnissen für die Zielgruppen beitragen.
- Es zeigt sich in der Tat, dass Aktivitäten, die sich gegenseitig stärken, Fortschritte machen (im Gegensatz zu verschiedenen Akteuren, die Mittel bündeln, um ein gemeinsames Projekt zu fördern).
- Die Teilnehmer haben ein gemeinsames Mess- und Evaluierungssystem.
- Die teilnehmenden Akteure bauen durch kontinuierliche Kommunikation Vertrauen auf (was sich in regelmäßigen Berichten ausdrückt).
- Schließlich ist von großer Bedeutung, dass die Kooperationen durch eine Backbone-Funktion unterstützt werden, im Allgemeinen mit einer Vollzeitbelegschaft, die den Anpassungs- und Aktionsprozess aufrechterhält.

Weit mehr als die Hälfte der Kooperationen hatten eine gemeinsame Reformvision (die gemeinsame Agenda) und ein engagiertes Team, um die Arbeit der Gruppe zu organisieren (das Rückgrat), wie auch sich

gegenseitig stärkende Aktivitäten mit verschiedenen Stakeholdern. Ähnlich den Stiftungen (s. Indikator 4.3) haben jedoch nur wenige gemeinsame Evaluierungs- und Lernprozesse (das gemeinsame Messen).

### 6.2 AUSMASS VON PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN LOKALEN STIFTUNGEN UND LOKALEN INSTITUTIONEN

RATING



Es war für uns schwierig zu entscheiden, wie wir diesen Indikator bewerten sollten, und wir versuchten schließlich, den Anteil der Budgets von prominenten lokalen Institutionen, der von Stiftungen oder anderen philanthropischen Akteuren gespendet worden war, als Maßstab zu nehmen. Leider

konnten die Ergebnisse aufgrund wesentlicher Unterschiede in der Buchführung nicht über alle Institutionen hin verglichen werden, und wir haben deshalb entschieden, nicht über diesen Indikator zu berichten. Spätere Studien in diesem Bereich würden von der Arbeit profitieren, um die Methodik weiterzuentwickeln.

## ANHANG 3 PARTNER UND SACHVERSTÄNDIGE

### FÖRDERER UND LENKUNGSAUSSCHUSS

#### FÖRDERER DIESER STUDIE

*Fondation Lombard Odier (lead)*  
*Ernst Göhner Stiftung*  
*Gebert Rüt Stiftung*  
*Stiftung Mercator Schweiz*

#### LENKUNGSAUSSCHUSS

**Dr. Maximilian Martin (Vorsitzender)**  
*Fondation Lombard Odier*

**François Geinoz**  
*proFonds – Association faitière  
des fondations d'utilité publique  
en Suisse*

**Dr. Claudia Genier**  
*SwissFoundations*

**Laetitia Gill**  
*Geneva Centre for Philanthropy*

**Catherine Lalive D'Epainay**  
*DDE Geneva*

**Prof. Henry Peter**  
*Geneva Centre for Philanthropy*

**Marc Pfitzer**  
*FSG*

**Prof. Georg von Schnurbein**  
*CEPS, University of Basel*

**Catherine Zimmermann**  
*DDE Geneva*

#### LISTE DER INTERVIEWTEN SACHVERSTÄNDIGEN

##### SACHVERSTÄNDIGE DES SEKTORS

**Tibère Adler**  
*SwissFoundations, Avenir Suisse*

**Nicole Anthonioz**  
*Swiss Federal Foundation  
Surveillance Authority*

**Helena Antonio**  
*Swiss Federal Foundation  
Surveillance Authority*

**Prof. René Bekkers**  
*Center for Philanthropic Studies,  
Vrije Universiteit*

**Kevin Bolduc**  
*Center for Effective Philanthropy*

**Delphine Bottge**  
*Bottge & Associés*

**Etienne Eichenberger**  
*WISE*

**Dominique Favre**  
*AS-SO*

**Philipp Fischer**  
*Oberson Abels SA*

**Keyvan Ghavami**  
*Nexus, Fondation Act  
on your future*

**Mohamed Handous**  
*ASFIP*

**Kinga Zsofia Horvath**  
*Indiana University Lilly Family  
School of Philanthropy*

**Karin Jestin**  
*Philanthropic and Humanitarian  
Initiatives*

**Jean-Philippe Krafft**  
*EDR, Fondation Ceres*

**Dr. Giedre Lideikyte**  
*GCP, University of Geneva, ASFIP*

**Thierry Lombard**  
*Landolt & Cie SA*

**Maurice Machenbaum**  
*WISE*

**Christine-Lise Maurer**  
*AS-SO*

**Dr. Benoit Merkt**  
*Lenz & Staehelin,  
SwissFoundations*

**Prof. Michael Meyer**  
*Wirtschaftsuniversität Wien,  
Stanford University*

**Dr. Georg Mildenerger**  
*Center for Social Investment,  
University of Heidelberg*

**Bathylle Missika**  
*OECD Development Centre*

**Hervé Monfort**  
*Geneva Cantonal Statistics Office*

**Laurence de Nervaux**  
*Observatoire de la Fondation  
de France*

**Vincent Pfammatter**  
*Sigma Legal, GCP, proFonds*

**Dr. Loic Pfister**  
*L.P.V. Avocats*

**Jean Pirrotta**  
*ASFIP*

**Dr. Gerry Salole**  
*European Foundation Center*

**Luc Tayart de Borms**  
*King Baudouin Foundation*

**Lise Tremeaud**  
*Bottge & Associés*

### ZUSÄTZLICHE ÖRTLICHE SACHVERSTÄNDIGE, DIE FÜR DIE BEWERTUNG DER INDIKATOREN KONTAKTIERT WURDEN

**Eric Berseth**  
*Philanthropy Advisors*

**Werner Blatter**  
*Social Investors Partners*

**Guillaume Fatio**  
*BMG Avocats*

**Christiane Fux Chambovey**  
*UNIGE*

**Dr. Malgorzata Kurak**  
*Debiopharm Chair for  
Family Philanthropy,  
IMD Business School*

**Philippe Pulfer**  
*Walder Wyss*

**Jean-Philippe Rochat**  
*Kellerhals Carrard*

**Mario Tinner**  
*Swissfundraising*

**Bernard Vischer**  
*Schellenberg Wittmer*

**Prof. Peter Vogel**  
*Debiopharm Chair for  
Family Philanthropy,  
IMD Business School*

**Dr. Martina Ziegerer**  
*ZEWO*

### LOKALE INSTITUTIONEN, DIE UM DIE BEWERTUNG VON KOOPERATION GEBETEN WURDEN

*Centre de Congrès Montreux SA*

*Centre hospitalier universitaire vaudois*

*Centre social régionale de Lausanne*

*Château de Chillon*

*Conservatoire et jardin botanique de la Ville de Genève*

*EPFL*

*Grand Théâtre de Genève*

*Hospice Général*

*Hôpitaux universitaires de Genève*

*Opéra de Lausanne*

*Pro Natura Genève*

*Pro Natura Vaud*

*UNIGE*

*University of Lausanne*

*WWF Genève*

*WWF*

# ANMERKUNGEN

- 1 Zur Definition einer „gemeinnützigen Stiftung“, siehe État de Vaud. „Exonération fiscale“. Ohne Datum. Zugriff am 26. August 2019 auf <https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/impots/impots-pour-les-societes/exoneration-fiscale/>.
- 2 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob, und Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2019*. Zürich: SwissFoundations, 2019.
- 3 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob, und Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2018*. Zürich: SwissFoundations, 2018.
- 4 European Foundation Centre (EFC). *Comparative Highlights of Foundation Laws: The Operating Environment for Foundations in Europe*. Brüssel: European Foundation Centre AISBL, 2015.
- 5 L'Observatoire de la Fondation de France und Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie. *An overview of philanthropy in Europe*. Paris: L'Observatoire de la Fondation de France und Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie, 2015.
- 6 Müller-Jentsch, Daniel. *Le monde des fondations en mouvement*. Zürich: Avenir Suisse, 2015.
- 7 Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. *Global Philanthropy Environment Index*. Bloomington, IN: University of Indiana, 2018.
- 8 Kobler, Daniel, und Sven Probst. *The Deloitte International Wealth Management Ranking 2018: The winding road to future value creation*. Zürich: Deloitte, 2018.
- 9 Avenir Suisse. "Le dynamisme unique de l'arc lémanique". *Avenir Spécial*. 2019. Zugriff am 19. August 2019 auf [https://www.avenir-suisse.ch/files/2019/05/dynamisme-unique-de-larc-lemanique-jerome-cosandey\\_2019.pdf](https://www.avenir-suisse.ch/files/2019/05/dynamisme-unique-de-larc-lemanique-jerome-cosandey_2019.pdf).
- 10 SwissFoundations. "Portrait". Zugriff am 20. August 2019 auf <https://www.swissfoundations.ch/fr/portrait>.
- 11 proFonds. "Portrait". Zugriff am 20. August 2019 auf <https://www.profonds.org/portrait/?L=1>.
- 12 SwissFoundations. "Bonne Gouvernance". Zugriff am 20. August 2019 auf <https://www.swissfoundations.ch/fr/bonne-gouvernance>.
- 13 Eckhardt, Beate, Philipp Egger, Pascale Vonmont, Katja Gentinetta, Michel Glauser, Dominique Jakob, Karin Jestin, Charles Kleiber, Thierry Lombard, und Georg von Schnurbein. *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse: Pour une coopération accrue et une meilleure reconnaissance du secteur philanthropique*. Geneva: Fondation 1796, 2009.
- 14 SwissFoundations. "Aperçu du secteur". 2019. Zugriff am 16. August 2019 auf <https://www.swiss-foundations.ch/fr/aper%C3%A7u-du-secteur>.
- 15 Geneva Centre for Philanthropy. *Expert Focus: Special Edition on Philanthropy*. Geneva: Geneva Centre for Philanthropy, 2019.
- 16 Müller-Jentsch, *Le monde des fondations en mouvement*.
- 17 Future Agenda. *Future of Philanthropy: Insights from Multiple Expert Discussions Around the World*. London: Future Agenda Limited, 2018.
- 18 Wie im Kapitel 4 ausgeführt, handelt es sich hier um eine Chance, die Risikofaktoren schweizweit zu harmonisieren.
- 19 Die regionalen Publikationen wurden via Swisssdox gesucht: *Le Temps, 20 Minutes, Le Matin, Le Courrier, Bilan, Tribune de Genève, Agefi, 24heures, Le Régional, Lausanne Cités, La Côte*.
- 20 "A growing body of evidence illustrates the human tendency to prioritize negative over positive news content (...) Indeed, physiologically speaking, a positive news story is not very different from the gray screen we show participants between news stories." Zitiert bei Soroka, Stuart. "Why do we pay more attention to negative news than to positive news". London School of Economics, 25. Mai 2015. Zugriff am 9. August 2019 auf <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/why-is-there-no-good-news/>.
- 21 WINGS. *Unlocking philanthropy's potential: What funders can do to build strong philanthropy support ecosystems*. São Paulo: WINGS, 2018.
- 22 WINGS. *Impact Case Studies: Promoting an enabling environment for philanthropy and civil society*. São Paulo: WINGS, 2019.
- 23 Milner, Andrew. "20 years of Alliance: an insiders' story". *Alliance*. 23 August 2016. Zugriff am 19. August 2019 auf <https://www.alliancemagazine.org/analysis/20-years-of-alliance-an-insiders-story-2/>.
- 24 Ashoka University Centre for Social Impact and Philanthropy and WINGS. *Enabling Philanthropy and Social Impact in India: State of the Support Ecosystem*. Sonipat, India: Ashoka University, 2019.
- 25 Eckhardt, Beate, Dominique Jakob, und Georg von Schnurbein. *Rapport sur les Fondations en Suisse 2016*. Zürich: SwissFoundations, 2016.
- 26 Amaya, Nelson. "Transparency in International Philanthropy: Solving a coordination problem". *Expert Focus 3* (2019).
- 27 Foundation Center und WINGS. *Global Philanthropy Data Charter: Good data for greater impact*. São Paulo: WINGS, 2017.
- 28 Avenir Suisse. "Le dynamisme unique de l'arc lémanique".
- 29 Foundation Center und WINGS. *Global Philanthropy Data Charter*.
- 30 Avenir Suisse. "Le dynamisme unique de l'arc lémanique".
- 31 Swiss Federal Statistics Office. "National accounts". Ohne Datum. Zugriff am 9. August 2019 auf <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/national-economy/national-accounts.html>.
- 32 Statista. "Schweiz – Millionäre nach Kantonen 2015 | Statista". 2019. Zugriff am 8. August 2019 auf <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/314373/umfrage/millionaere-in-der-schweiz-nach-kantonen/>.
- 33 CEPS Basel Analyse, Juli 2019.
- 34 *ebd.*
- 35 *ebd.*
- 36 Eckhardt et al., *Rapport sur les Fondations en Suisse 2019*.
- 37 Charities Aid Foundation. *CAF World Giving Index 2018: A global view of giving trends*. London: Charities Aid Foundation, 2018.
- 38 Swiss Federal Statistical Office. *Enquête suisse sur la population active*. Neuchâtel: Swiss Federal Statistical Office, 2018.
- 39 von Schnurbein, Georg, und Steffen Bethmann. *Philanthropie in der Schweiz*. Basel: CEPS, 2010.
- 40 Avenir Suisse. "Le dynamisme unique de l'arc lémanique".
- 41 Daten von 2018 für proFonds und SwissFoundations, und 2019 für AGFA.
- 42 Ergebnisse im Einklang mit dem Workshop des Schweizer Stiftungssymposiums 2019 zur Etablierung der fehlenden „Versagenskultur“ in Stiftungen. Für weitere Details siehe SwissFoundations. „Lernen aus Fehlern – Wie entsteht eine konstruktive Fehlerkultur?“ 2019. Zugriff am 9. August 2019 auf [https://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/Zusammenfassung\\_Lernen\\_aus\\_Fehlern\\_Steiner\\_0.pdf](https://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/Zusammenfassung_Lernen_aus_Fehlern_Steiner_0.pdf).
- 43 Messung auf der Grundlage der Prinzipien der kollektiven Wirkung durch das Collective Impact Forum. Weitere Informationen finden Sie unter <https://www.collectiveimpactforum.org/>

## IMPRESSUM

© 2019 Fondation Lombard Odier. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf in irgendeiner Form oder auf irgendeine Weise reproduziert oder in einem Datenabrufsystem gespeichert werden, wenn nicht die vorherige schriftliche Genehmigung der Fondation Lombard Odier vorliegt oder wenn es nicht ausdrücklich durch Gesetz, Lizenz oder unter den mit dem entsprechenden Inhaber der Reproduktionsrechte vereinbarten Bedingungen genehmigt wurde. Fragen zur Vervielfältigung außerhalb des oben beschriebenen Rahmens senden Sie bitte an: [contact@fondationlombardodier.org](mailto:contact@fondationlombardodier.org).

Die nicht kommerzielle und wissenschaftliche Benutzung dieses Berichts durch Regierungsstellen, gemeinnützige Wohltätigkeitsorganisationen und private Bürger ist ausdrücklich erlaubt, wenn die Quelle entsprechend belegt wird.

Bitte zitieren als: Maximilian Martin, Marc Pfitzer, Nina Jais, Olivia Meiners und Adam Rodriques. *Besser und effizienter arbeiten: Bewertung und Stärkung der philanthropischen Vitalität in der Genferseeregion*. Genf: Fondation Lombard Odier, 2019.

Haftungsausschluss: Dieser Forschungsbericht ist das Ergebnis professioneller Forschung und gibt die Meinungen der Autoren wieder. Er vertritt nicht die Positionen oder Meinungen des Lenkungsausschusses, seiner Mitglieder oder einer ihrer Organisationen oder der Förderer des Projekts. Kopien in Papierform können bei der Fondation Lombard Odier schriftlich angefordert werden: Fondation Lombard Odier, Rue de la Corrairie 11, 1204 Genf, Schweiz; elektronische Kopien können heruntergeladen werden über [www.philanthropic-vitality.ch](http://www.philanthropic-vitality.ch).

Design des Berichts: CANA atelier graphique  
Route de Jussy 29, 1226 Thônex, Schweiz [www.ateliercana.ch](http://www.ateliercana.ch)

Veröffentlicht von Fondation Lombard Odier  
Rue de la Corrairie 11, 1204 Genf, Schweiz

ISBN 978-2-8399-2761-1

Digitaler Druck auf FSC-zertifiziertem Fisher Papier, „Touch Bright“ 300 g/m<sup>2</sup> für das Deckblatt und „Touch Bright“ 115 g/m<sup>2</sup> für die Innenseiten.

