



VAM
30 Jahre
ans



DIE GRÜNDUNG FONDATION



Der «Verein für aktive Arbeitsmarktmassnahmen» (VAM) wurde am 31. Mai 1996 von Hugo Fasel, dem Präsidenten der Christlichen Gewerkschaft für Industrie, Handel und Gewerbe (CMV) gegründet. Der CMV stellte die Anschubfinanzierung sicher und übernahm in der Startphase das unternehmerische Risiko. Die Gründung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem CMV-Sekretariat Tafers, insbesondere mit Josef Zihlmann, der über viel Erfahrung in der Beratung von arbeitslosen Personen verfügte.

Ziel des Vereins für aktive Arbeitsmarktmassnahmen war, berufliche und soziale Integrationsarbeit zu leisten. Arbeitslose Personen sollten durch Beschäftigung und Weiterbildung gefördert werden,

«L'Association pour des mesures actives sur le marché du travail» (VAM) a été fondée le 31 mai 1996 à l'initiative de Hugo Fasel, alors président du Syndicat chrétien de l'industrie, de l'artisanat et des services (FCOM). Le syndicat FCOM en a assuré le financement initial et assumé le risque entrepreneurial durant la phase de démarrage. La création de l'association s'est faite en étroite collaboration avec le secrétariat de la FCOM à Tafers, en particulier avec Josef Zihlmann, qui possédait une grande expérience dans l'accompagnement des personnes en situation de chômage.

Le but de l'association pour des mesures actives sur le marché du travail était de favoriser l'intégration professionnelle et sociale. Les demandeurs d'emploi devaient être accompagnés par le biais de programmes d'occupation et de formation continue afin de leur permettre de maintenir et d'améliorer leurs qualifications et d'accroître leur aptitude au placement sur le marché du travail. Les prestations de la nouvelle entreprise devaient comprendre



damit sie ihre Qualifikationen halten, verbessern und ihre Vermittlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt steigern konnten. Die Dienstleistungen des neuen Unternehmens sollten Qualifizierungsprogramme, gezielte Kursangebote sowie Einzelcoachings in Bewerbungstechnik und Standortbestimmung umfassen.

Die Gründung des VAM war ein Abbild der damaligen Situation am Arbeitsmarkt. Die Schweizer Wirtschaft steckte in einer tiefen konjunkturellen und strukturellen Krise. Hunderttausende Arbeitsplätze gingen verloren. 1994 wurde eine rekordhohe Arbeitslosenzahl von mehr als 180000 Personen verzeichnet. Verschlimmert wurde die Situation durch zusätzlich 40000 ausgesteuerte Personen pro Jahr. Gleichzeitig wurden auch viele Arbeit-

des programmes de qualification, des offres de formation ciblées ainsi que des coachings individuels portant sur les techniques de recherche d'emploi et le bilan de compétences.

La fondation de l'association VAM reflétait la situation du marché du travail de l'époque. L'économie suisse traversait une crise profonde conjoncturelle et structurelle. Des centaines de milliers d'emplois avaient été supprimés. En 1994, le nombre de personnes au chômage a atteint un niveau record, dépassant les 180000. La situation était aggravée par le fait que 40000 personnes arrivaient chaque année en fin de droits. Parallèlement, de nombreuses personnes salariées avaient été mises à la retraite anticipée, le plus souvent contre leur gré, et avaient dû puiser dans leurs capitaux de prévoyance. Les arrivées en fin de droits, tout comme les départs à la retraite anticipée, avaient

nehmende, meist gegen ihren Willen, vorzeitig pensioniert, und sie mussten ihre Pensionskassengelder angreifen. Aussteuerung wie auch vorzeitige Pensionierungen hatten einen beschönigenden Einfluss auf die statistisch erfasste Zahl von 180000 Arbeitslosen. In Tat und Wahrheit waren rund 280000 Personen auf Stellensuche.

Diese dramatische Situation bewirkte zweierlei: Die Gewerkschaft CMV hatte alle Hände voll zu tun und suchte nach Lösungen, arbeitslosen Menschen eine Perspektive zu bieten. Gleichzeitig war sie mit Nationalrat Hugo Fasel auch politisch engagiert und versuchte eine Revision der veralteten Arbeitslosenversicherung im Parlament durchzudrücken. Die Revision fand nach zäher Überzeugungsarbeit eine Mehrheit. Das neue Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) trat am 1. Januar 1996 in Kraft. Die Haupterneuerung bestand in der Einführung von aktiven Arbeitsmarktmassnahmen, bezahlt durch die Arbeitslosenversicherung. Diese sollten dazu beitragen, dass arbeitslose Personen bei der Stellensuche aktiv unterstützt werden, sei es durch Weiterbildung, Beschäftigungsprogramme oder durch Beratung.

Vor diesem Hintergrund, geprägt von Rezession, Arbeitslosigkeit, staatlichen Defiziten, sozialpolitischen Verwüstungen und menschlichem Leid, wurde der VAM ins Leben gerufen. Der erste Standort war in Flamatt.

pour effet de minorer le nombre de personnes en situation de chômage recensées dans les statistiques, soit environ 180000 personnes. En réalité, environ 280000 personnes étaient à la recherche d'un emploi.

Cette situation dramatique avait deux conséquences: le syndicat FCOM avait fort à faire et cherchait des solutions pour offrir des perspectives aux personnes sans emploi. Parallèlement, il s'engageait également sur le plan politique, par la voix du conseiller national Hugo Fasel, et tentait de faire adopter au Parlement une révision de l'assurance chômage, jugée obsolette. Après un travail de persuasion acharné, cette révision a recueilli une majorité. La nouvelle loi sur l'assurance-chômage (LACI) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1996. La principale nouveauté consistait en l'introduction de mesures actives du marché du travail, financées par l'assurance-chômage. Celles-ci devaient contribuer à soutenir activement les personnes en situation de chômage dans leur recherche d'emploi, que ce soit par le biais de la formation continue, de programmes d'occupation ou de services de conseil.

C'est dans ce contexte, marqué par la récession, le chômage, les déficits publics, les ravages sociaux et les souffrances humaines, que l'association VAM a vu le jour. Son premier site se trouvait à Flamatt.

GRÜNDUNGSDYNAMIK DYNAMIQUE DES DÉBUTS

Jede Innovation und Neugründung gelingt in der Praxis erst durch Konkretisierung der Ideen und durch hartnäckige und aufwändige Umsetzung trotz vieler Hürden im Alltagsgeschäft. Um erfolgreich zu sein brauchte es insbesondere Mitarbeitende, die bereit waren, mit Herzblut das Projekt VAM umzusetzen und mit aller Kraft voranzubringen. Dazu gehörten namentlich Georg Schafer, Horst Duppel, Anton Schaller, Josef Zihlmann, Bruno Bertschy, Paul Portmann und Markus Betschart. Und das Koordinationszentrum für aktive Arbeitsmarktmassnahmen des Kantons Freiburg (KAAM) war von Anfang an bereit, die Programme des VAM finanziell zu unterstützen.

Die Startdynamik führte dazu, dass mit einem breiten Beschäftigungs- und Kurs-

Toute innovation et toute nouvelle création ne peuvent réussir dans la pratique que par la concrétisation des idées et par une mise en œuvre tenace et exigeante, malgré les nombreux obstacles du quotidien. Pour réussir, il fallait notamment des collaboratrices et collaborateurs prêt·e·s à s'investir corps et âme dans le projet de l'association VAM et à le faire avancer de toutes leurs forces. Parmi ces personnes figuraient notamment Georg Schafer, Horst Duppel, Anton Schaller, Josef Zihlmann, Bruno Bertschy, Paul Portmann et Markus Betschart. Le Centre de coordination des mesures actives du marché du travail du canton de Fribourg s'est, lui aussi, montré prêt dès le départ à soutenir financièrement les programmes de l'association VAM.



angebot gestartet werden konnte. Das Programm umfasste von Beginn weg vier Bereiche:

In den einstigen Produktionshallen der Firma Gfeller in Flamatt wurde ein **Montagezentrum** eingerichtet. Mehrere Tausend Schlitten, später auch Grills, wurden im Auftrag von Josef Vonlanthen, Direktor der Camping Gas, montiert. Daraus entstand eine langjährige Partnerschaft.

Weil viele arbeitslose Personen aus dem Bausektor stammten wurden die **«Mobilen Equipen»** geschaffen. Sie führten Arbeiten im Bau- und Landschaftsbereich für Gemeinden, gemeinnützige Organisationen oder Schulen aus.



Um Personen aus der Industrie eine Beschäftigung zu ermöglichen, entstand der Bereich **Recycling**. Das Zerlegen von (Elektro)-Geräten war damals noch wenig entwickelt und bot ein interessantes Entwicklungspotential.

Da der zahlenmässige Anteil arbeitsloser Frauen hoch war, sollten von Anfang an auch Beschäftigungsprogramme für Frauen eingerichtet werden. Diese um-

Grâce à cette dynamique de lancement, il a été possible de démarrer avec une offre variée de programmes d'occupation et de cours. Dès le début, le programme comprenait quatre domaines:

Dans les anciens locaux de production de la société Gfeller à Flamatt, un **centre de montage** a été mis en place. Plusieurs milliers de luges, puis des grills, y ont été assemblés à la demande de Josef Vonlanthen, directeur de Camping Gas. C'est ainsi qu'est né un partenariat de longue date.

Comme de nombreuses personnes en situation de chômage provenaient du secteur du bâtiment, les **«équipes mobiles»** ont été créées. Elles réalisaient des travaux dans les domaines du bâtiment et du paysage pour le compte de communes, d'organisations à but non lucratif ou d'écoles.

Le secteur du **recyclage** a vu le jour afin d'offrir une occupation aux personnes issues du secteur industriel. À l'époque, le démontage d'appareils, notamment électriques, était encore peu développé et offrait un potentiel de développement intéressant.



fassten insbesondere Textil- und Kunsthandwerksarbeiten. So entstand das **Atelier 22**. Der Start erfolgte in St. Ursen.



Die Beratungs- und Ausbildungsebene war von Beginn weg ein zentrales Element des VAM. Die **Kurse** «Standortbestimmung» und «Bewerbungstechnik» entsprachen einem grossen Bedürfnis. Die Nachfrage konnte bei weitem nicht befriedigt werden. Die Kursangebote zur Unterstützung der Erwerbslosen bei der Stellensuche und bei der beruflichen Neuorientierung waren damals weitestgehend Neuland.

Der Start des VAM war so rasant, dass bereits nach gut einem Jahr 120 Programmplätze belegt waren. Entsprechend mussten auch die Strukturen optimiert werden. Bruno Bertschy wurde zum ersten Geschäftsleiter gewählt.

La proportion de femmes au chômage étant élevée, il a été décidé dès le départ de mettre en place des programmes d'occupation qui leur étaient destinés. Ceux-ci comprenaient notamment des activités dans le domaine du textile et de l'artisanat d'art. C'est ainsi qu'est né l'**Atelier 22** qui a démarré ses activités à St. Ursen.

Dès le début, le conseil et la formation ont constitué un élément central de l'association VAM. Les **cours** «Bilan de compétences» et «Techniques de recherche d'emploi» répondaient à un besoin important. La demande était bien supérieure à l'offre. À l'époque, les formations destinées à aider les personnes en situation de chômage dans leur recherche d'emploi et leur réorientation professionnelle constituaient encore largement un domaine nouveau.

Le lancement de l'association VAM a été si fulgurant qu'au bout d'un peu plus d'un an, 120 places de programmes étaient déjà occupées. Il fallait donc adapter les structures en conséquence. Bruno Bertschy a été élu premier directeur.



SITUATION DER ERWERBSLOSEN SITUATION DES PERSONNES SANS EMPLOI

Die zahlreichen Betriebsschliessungen führten zu Massenentlassungen. Viele Arbeitnehmer*innen wurden von einem Tag zum andern auf die Strasse gestellt. Betroffene formulierten es so: «Ich habe über Nacht den Boden unter den Füßen verloren». Der Entlassungsschock war mit Minderwertigkeitsgefühlen und Perspektivlosigkeit verbunden. Existenzängste prägten den Alltag und viele Erwerbslose suchten nach beruflicher und sozialer Integration. Sie waren froh, in den Programmen des VAM wieder eine Tagesstruktur und eine Arbeit zu haben und etwas Zuversicht zu gewinnen. «Ich bin gerne da, so fühle ich mich nicht allein gelassen.» Das war ein prägender Satz, der von vielen Programmteilnehmer*innen ausgesprochen wurde.



Les multiples fermetures d'entreprises avaient entraîné des licenciements massifs. De nombreuses personnes salariées s'étaient retrouvées du jour au lendemain sans emploi. Les personnes concernées l'exprimaient ainsi: «Du jour au lendemain, j'ai perdu pied.» Le choc du licenciement s'accompagnait d'un sentiment d'infériorité et d'un manque de perspectives. Les craintes existentielles marquaient le quotidien et de nombreuses personnes sans emploi cherchaient à retrouver une intégration professionnelle et sociale. Elles étaient heureuses de retrouver, grâce aux programmes de l'association VAM, une structure quotidienne et un travail, et de reprendre ainsi un peu confiance en l'avenir. «J'aime être ici, ainsi, je ne me sens pas abandonnée.» C'était une phrase marquante, prononcée par de nombreux participant-e-s aux programmes.



In den Bewerbungskursen, die meist überbelegt waren, zeigte sich bei den Teilnehmenden anfangs eine gewisse Zurückhaltung ihr eigenes Curriculum Vitae zusammenzustellen. Es war ihnen fremd, ein Vorstellungsgespräch zu simulieren, die eigenen beruflichen Qualitäten selbstbewusst zu benennen, über neue berufliche Perspektiven nachzudenken oder vom langjährigen Arbeitsplatz loszulassen. «Ich will mich doch nicht verkaufen gehen», sagte einmal eine Teilnehmerin. Andere wiederum meinten, «es ist das erste Mal im Leben, dass ich einen Lebenslauf von mir zusammenstelle».

Dans les cours de recherche d'emploi, souvent surchargés, les participant-e-s faisaient d'abord preuve d'une certaine réticence à rédiger leur propre CV. Simuler un entretien d'embauche, évoquer avec assurance leurs qualités professionnelles, réfléchir à de nouvelles perspectives professionnelles ou tourner la page après de nombreuses années au même poste: tout cela leur était peu familier. «Je ne veux tout de même pas me vendre», a déclaré un jour une participante. D'autres disaient: «C'est la première fois de ma vie que je rédige un CV.»

«Der Umgang mit den Teilnehmenden ist für mich die grösste Herausforderung und die grösste Freude.»

Ehemaliger Mitarbeiter, VAM

GRUNDLAGEN DES KURSWESENS

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION DES COURS

.....

Der erste Bildungsleiter des VAM, Michael Perler, legte weit vorausblickend den Rahmen für den Bildungsbereich fest. Er definierte u. a. folgende Eckpunkte:

- Bewerbungskurse verbessern die Chancen für gezieltere und effizientere Bewerbungen.
- Sprachkurse sind wichtige Mosaiksteine bei der beruflichen Integration.
- Fachspezifische Kurse im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms geben Impulse und gestalten die Beschäftigungsmassnahme interessanter.

Michael Perler, premier responsable de la formation au sein de l'association VAM, a défini avec beaucoup de clairvoyance le cadre du domaine de la formation. Il a notamment établi les principes fondamentaux suivants:

- Les cours de recherche d'emploi améliorent les chances de présenter des candidatures plus ciblées et plus efficaces.
- Les cours de langue constituent des éléments importants de l'intégration professionnelle.
- Les cours spécialisés dispensés dans le cadre d'un programme de qualification apportent de nouvelles impulsions et rendent la mesure d'insertion professionnelle plus intéressante.

- Kurzausbildungen können fachliche Lücken schliessen und den Einstieg ins Berufsleben erleichtern.
- Bildung geschieht nicht einfach in Kursen. Noch wichtiger sind die Möglichkeiten der Umsetzung und Anwendung des Gelernten im Alltag und ein Lernen on-the-job.
- Angebote müssen sehr konkret sein und sich an den primären Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und der Teilnehmenden ausrichten.
- Les formations courtes permettent de combler des lacunes professionnelles et facilitent l'entrée dans la vie professionnelle.
- La formation ne se fait pas uniquement dans le cadre de cours. Les possibilités de mise en pratique et d'application des acquis au quotidien, ainsi que l'apprentissage en situation de travail, sont encore plus importantes.
- Les offres doivent être très concrètes et répondre en priorité aux besoins du marché du travail et des participant-e-s.



KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG DÉVELOPPEMENT CONTINU

Die erfolgreichen und teilweise furiosen Startjahre brachten dem VAM hohes Wachstum und geschäftlichen Erfolg. Das noch junge Unternehmen erhielt vom kantonalen Amt für den Arbeitsmarkt viel Anerkennung und die Partnerfirmen hatten grosses Vertrauen in den VAM. Die Konjunkturlage verbesserte sich und die Arbeitslosenzahl begann endlich zu sinken. Entsprechend waren weitere Entwicklungsschritte nötig, um den veränderten Bedürfnissen Rechnung zu tragen.

Die Beschäftigungsprogramme wurden in Qualifikationsprogramme umgebaut. Jede Beschäftigung sollte auch einen Bildungsteil enthalten, um die Arbeitsmarktchancen der Teilnehmer*innen zu verbessern. Dazu wurden Kooperationen mit Arbeitgeberverbänden, insbesondere mit dem Freiburgischen Baumeisterverband, eingerichtet. Ebenso expandierte der VAM in den französischsprachigen Kantonsteil

Ces premières années, couronnées de succès et marquées par un développement parfois même fulgurant, ont permis à l'association VAM de connaître une forte croissance et une réussite commerciale. Cette entreprise encore jeune bénéficiait d'une grande reconnaissance de la part du Service public de l'emploi, et les entreprises partenaires lui accordaient une grande confiance. La conjoncture s'améliorait et le nombre de personnes en situation de chômage commençait enfin à baisser. En conséquence, de nouvelles étapes de développement s'imposaient pour répondre à l'évolution des besoins.

Les programmes d'occupation ont été transformés en programmes de qualification. Chaque occupation devait également comporter un volet de formation afin d'améliorer les chances des participant·e·s sur le marché du travail. À cette fin, des partenariats ont été mis en place avec des associations patronales, notamment avec la Fédération fribourgeoise des entrepreneurs. L'association VAM s'est implantée dans la partie francophone du



und errichtete eine Filiale in Bulle. Das Angebot umfasste ein Textilatelier und mobile Equipen. Bei der Beratung von Stellensuchenden zeigte sich, dass viele Erwerbslose ungenügend Deutsch oder Französisch konnten. Deshalb wurden Deutsch- und Französischkurse eingeführt. Um die Qualität der Kurse und die der Qualifizierungsprogramme zu belegen, wurden die eduQua- und die ISO-Zertifizierung durchlaufen. Für die Akquise und als Qualitätsbeleg nach aussen, war dies ein wichtiger Schritt. Die Textilarbeiten wurden in Flamatt konzentriert und die Filiale St. Ursen aufgehoben.



canton, où elle a ouvert une succursale à Bulle. L'offre comprenait un atelier textile et des équipes mobiles. Lors des entretiens de conseil avec les personnes à la recherche d'emploi, il est apparu que de nombreuses personnes sans emploi ne maîtrisaient pas suffisamment l'allemand ou le français. C'est pourquoi des cours d'allemand et de français ont été mis en place. Afin d'attester la qualité des cours et des programmes de qualification, l'association s'est soumise aux certifications eduQua et ISO. Il s'agissait d'une étape importante tant pour l'acquisition de nouveaux mandats que pour la reconnaissance externe de la qualité des prestations. Les activités textiles ont été concentrées à Flamatt et la succursale de St. Ursen a été fermée.

GRÜNDUNG DER RITEC

FONDATION DE RITEC



Das erfolgreiche Dienstleistungsangebot und der hohe Bekanntheitsgrad des VAM führten dazu, dass nicht mehr nur erwerbslose Personen beim VAM Unterstützung suchten, sondern auch Ausgesteuerte und Sozialhilfeempfänger*innen. Deren Zahl nahm rasch zu. Das AMA befürchtete jedoch, dass durch die Beschäftigung von Ausgesteuerten eine Querfinanzierung aus Geldern aus der Arbeitslosenversicherung stattfinden könnte. Der VAM beschloss, dieser Befürchtung vorzubeugen und die Betreuung von Ausgesteuerten und von Menschen aus der Sozialhilfe auszulagern. Zu diesem Zweck gründete der VAM im November 2000 das Unternehmen «ritec». Zwischen den beiden Betrieben wurde von Anfang an eine enge und ergänzende Zusammenarbeit mit gemeinsamem Vorstand und Geschäftsleiter*in eingerichtet. Beide haben bis heute ihren Sitz in der «alti Moshti».

Le succès de l'offre de services et la grande notoriété de l'association VAM ont fait que l'association n'était plus sollicitée uniquement par des personnes sans emploi, mais également par des personnes en fin de droits et des bénéficiaires de l'aide sociale. Leur nombre augmentait rapidement. Le SPE craignait toutefois que l'occupation de personnes en fin de droits n'entraîne un financement croisé à partir des fonds de l'assurance-chômage. L'association VAM a décidé de prévenir ce risque et d'externaliser l'accompagnement des personnes en fin de droits et des bénéficiaires de l'aide sociale. À cette fin, elle a fondé en novembre 2000 l'entreprise «ritec». Dès le début, une collaboration étroite et complémentaire s'est instaurée entre les deux entités, avec un comité directeur et une direction communs. Toutes deux ont encore aujourd'hui leur siège à «l'alti Moshti».

«VAM est proactive et s'efforce souvent elle-même de lancer des thèmes pour développer des mesures»

Marc Känzig, responsable des mesures de formation (SPE)



KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

COMMUNICATION ET TRANSPARENCE

.....

Der VAM hat seit seiner Gründung viel Wert auf Offenheit und Transparenz gelegt. Regelmässig wurden die Schlüsselstellen der Arbeitslosenversicherung beim Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) und das kantonale Amt für den Arbeitsmarkt (AMA) als zentrale Auftraggeber über positive und kritische Erfahrungen bei der beruflichen Integration von Arbeitslosen informiert. Dies brachte dem VAM viel Renommee ein, und er wurde öfter gar als «Musterbetrieb» bezeichnet. Delegationen des seco und des AMA, Vertretungen der Eidgenössischen Geschäftsprüfungskommissionen (GPK), die Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung und sogar Bundesrätin Doris Leuthardt besuchten das Unternehmen.



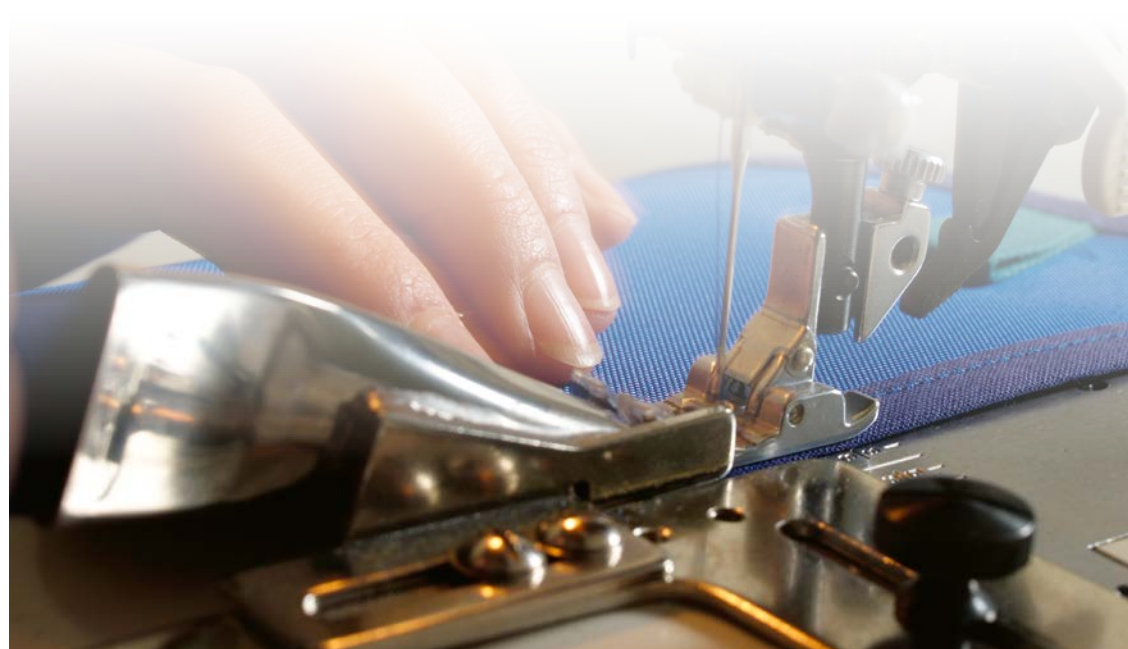
Depuis sa fondation, l'association VAM a toujours accordé une grande importance à l'ouverture et à la transparence. Les instances clés de l'assurance-chômage auprès du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) ainsi que le Service public de l'emploi (SPE), principaux mandants, ont été régulièrement informés des expériences positives comme des difficultés rencontrées dans le cadre de l'insertion professionnelle des personnes sans emploi. Cette politique de transparence a valu à l'association VAM une grande renommée, et celle-ci a même souvent été qualifiée d'«entreprise modèle». Des délégations du SECO et du SPE, des représentants des Commissions de gestion des Chambres fédérales (CdG), des membres de la Commission de surveillance de l'assurance-chômage et même la conseillère fédérale Doris Leuthard ont visité l'entreprise.

«Der VAM ist bezüglich technischer Arbeiten gut organisiert und verfügt über qualifizierte Equipenchefs.»

Jacques Studer, Amt für Wald und Natur

Diese Besuche bedeuteten nicht nur wertvolle Anerkennung der Arbeit der Mitarbeitenden, sondern sie lieferten auch immer wichtige Feedbacks. Verbindungen mit zentralen Playern im Bereich der Arbeitslosenversicherung befördern den Informationsprozess und können Entscheidungsprozesse und das innovative Vorausdenken beschleunigen.

Ces visites ont non seulement constitué une précieuse reconnaissance du travail des collaboratrices et collaborateurs, mais elles ont également apporté de précieux retours. Les liens avec les acteurs clés du domaine de l'assurance-chômage favorisent la circulation des informations et peuvent accélérer les processus décisionnels ainsi que la réflexion prospective en matière d'innovation.



DIE LIEGENSCHAFT «ALTI MOSCHTI» LA PROPRIÉTÉ «ALTI MOSCHTI»

Anfangs 2000 war der VAM wegen der Teilkündigung der Räumlichkeiten in Flamatt mit der Tatsache konfrontiert, einen neuen und räumlich grossen Standort zu finden. Dank guter Kontakte gelang es, die Räume der Liegenschaft «alti Moschti» in Düringen zu mieten. Doch kurz danach machte die Eigentümerin deutlich, dass sie die Liegenschaft verkaufen wolle. Was tun? Versuchen zu kaufen? Es gelang dank intensiver Verhandlungen mit der Eigen-

Début 2000, à la suite de la résiliation partielle du bail de ses locaux à Flamatt, l'association VAM s'est trouvée confrontée à la nécessité de trouver un nouveau site offrant davantage d'espace. Grâce à de précieux contacts, elle a réussi à louer les locaux dans la propriété «alti Moschti» à Düringen. Peu après, cependant, la propriétaire a clairement fait savoir qu'elle souhaitait vendre la propriété. Que faire? Tenter de l'acheter? Grâce à d'intenses

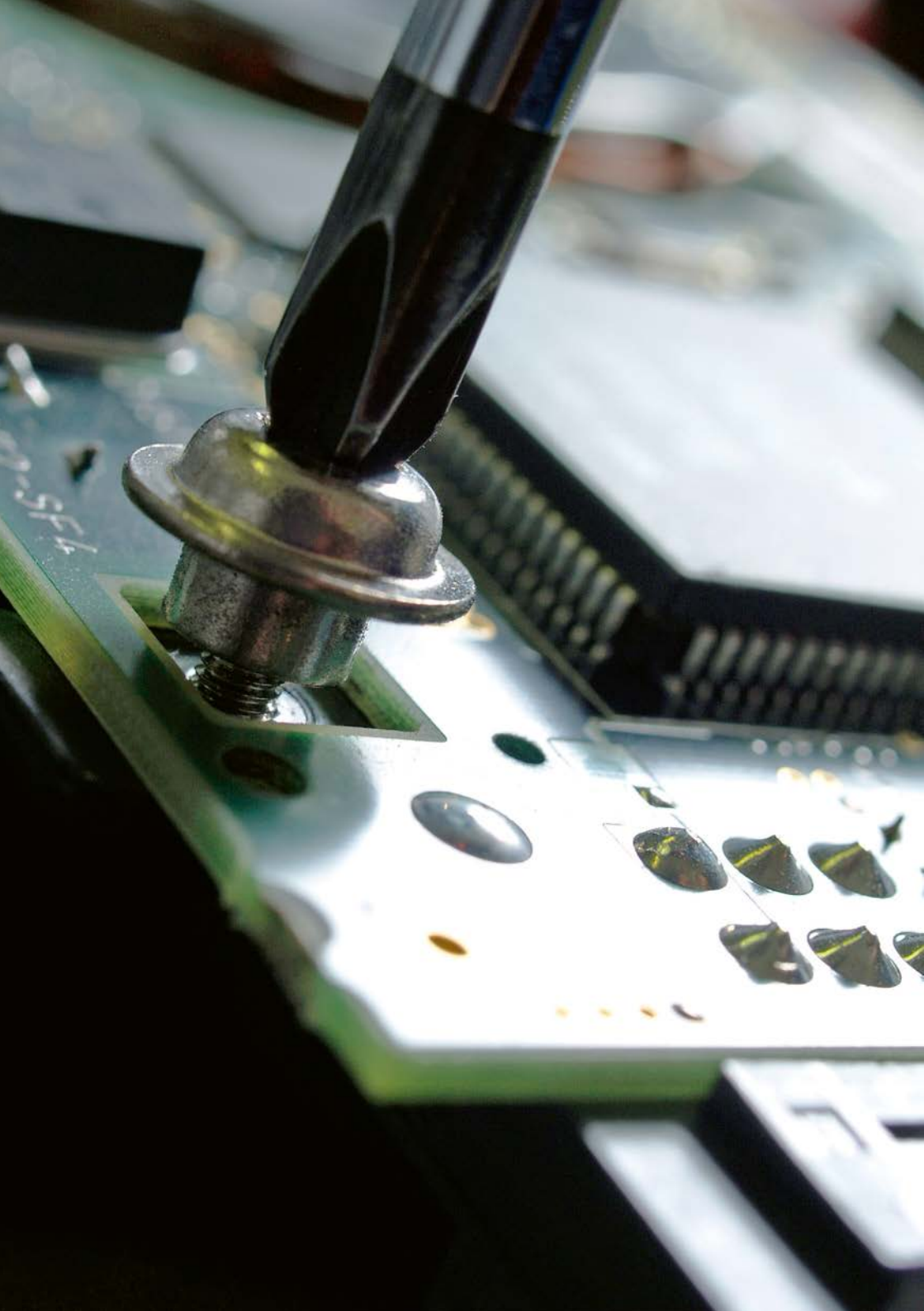
tümerin einen guten Preis auszuhandeln und auch die Finanzierung zu sichern. Der Kauf erfolgte im Jahr 2002.

Ein Jahr später erliess das seco eine Weisung, dass Programmanbieter, die aus der Arbeitslosenversicherung finanziert werden, fortan keine Liegenschaften besitzen dürften. Wie sollte es nun weitergehen? Der Vorstand beschloss, der vom VAM im November 2000 gegründeten ritec die Liegenschaft zu einem günstigen Preis weiterzuverkaufen, dies unter der Bedingung, die Räumlichkeiten als Mieter weiter nutzen zu können. Eine Lösung, die bis heute bestens funktioniert.

négociations avec la propriétaire, il a été possible d'obtenir un bon prix et d'assurer le financement. L'acquisition a eu lieu en 2002.

Un an plus tard, le SECO a édicté une directive stipulant que les prestataires de programmes financés par l'assurance-chômage ne pouvaient désormais plus posséder de biens immobiliers. Que faire dès lors? Le comité directeur a décidé de revendre le bien immobilier à ritec, fondée par l'association VAM en novembre 2000, à un prix avantageux, à condition que l'association puisse continuer à utiliser les locaux en tant que locataire. Cette solution fonctionne parfaitement encore aujourd'hui.





STANDORT BERN SITE DE BERNE



Aufgrund der begehrten Kursangebote und der hohen Nachfrage in Nachbarregionen wurde 2005 in Bern ein neues betriebliches Standbein eingerichtet. Der VAM bot Bewerbungstrainings an und setzte den Akzent auf Einzelcoaching. Das Angebot war ein Vollerfolg. Als nach vier Jahren das Mandat mit dem Kanton Bern erneuert werden sollte, kam aus finanziellen und regionalen Gründen keine Fortführung zustande.

En raison du succès des formations proposées et de la forte demande dans les régions voisines, un nouveau site a été ouvert à Berne en 2005. L'association VAM y proposait des cours de recherche d'emploi et mettait l'accent sur le coaching individuel. L'offre a rencontré un franc succès. Lorsque, quatre ans plus tard, le mandat avec le canton de Berne a dû être renouvelé, sa poursuite n'a toutefois pas été possible pour des raisons financières et régionales.

« VAM est extrêmement fiable dans le cadre de notre collaboration. »

Entreprise partenaire

DER EINSCHNITT LE TOURNANT

Im 2007 hatte der Kanton den VAM gebeten, das Arbeitslosenprogramm der Gemeinde Villars-sur-Glâne zu übernehmen. Die rasche Übernahme, verbunden mit einem Ausbau der Strukturen, gelang dank grossem Engagement der Mitarbeitenden. Mitte 2008 kam dann die Kehrtwende. Das AMA teilte mit, es müsse das Mandat des VAM um fast ein Drittel reduzieren. Grund seien die Kürzungsvor-

En 2007, le canton a demandé à l'association VAM de reprendre le programme destiné aux personnes en situation de chômage de la commune de Villars-sur-Glâne. Cette reprise rapide, accompagnée d'un renforcement des structures, a été rendue possible grâce au grand engagement des collaboratrices et collaborateurs. À la mi-2008, la situation s'est toutefois inversée. Le SPE a annoncé qu'il devait réduire

gaben des seco. Diese würden den Kanton zu drastischen Sparmassnahmen zwingen.

Der VAM reagierte nach intensiven Gesprächen mit dem Kanton mit einem Rückbauprojekt, wobei auch das seco in den Entscheidungsprozess einbezogen wurde. Das seco willigte ein, einen Sozialplan zu finanzieren. Besonders schwierig war jedoch die gleichzeitige Forderung des Kantons, den Standort Villars-sur-Glâne zu schliessen, nachdem dieser ein Jahr zuvor die Übernahme des Programms der Gemeinde Villars-sur-Glâne gewünscht hatte.

Der Vorstand entschied jedoch den Standort Villars-sur-Glâne zu halten und durch die Eröffnung einer Second-Hand-Boutique sogar zu stärken. Ebenso wurde die Montageabteilung von Düringen nach Villars-sur-Glâne verschoben. So konnte der Standort noch bis 2011 gehalten und dann an ritec übergeben werden.

Im gleichen Jahr stand dann auch noch ein Führungswechsel an, da Bruno Bertschy nach 12 Jahren erfolgreicher Führung den VAM verliess.

Neuer Geschäftsleiter wurde Albert Studer.



le mandat de l'association VAM de près d'un tiers. Cette décision était motivée par les directives de réduction budgétaire du SECO, qui contraignaient le canton à prendre des mesures d'économie drastiques.

Après d'intenses discussions avec le canton, l'association VAM a réagi en élaborant un projet de réduction de ses structures. Le SECO a également été associé au processus décisionnel. Le SECO a accepté de financer un plan social. La demande concomitante du canton de fermer le site de Villars-sur-Glâne s'avérait toutefois particulièrement délicate, alors qu'un an auparavant, il avait souhaité que l'association reprenne le programme de la commune de Villars-sur-Glâne.

Le comité directeur a néanmoins décidé de conserver le site de Villars-sur-Glâne et même de le renforcer en y ouvrant une boutique de seconde main. Le département de montage a également été transféré de Düringen à Villars-sur-Glâne. Le site a ainsi pu être maintenu jusqu'en 2011, puis confié à ritec.

La même année, un changement est également intervenu à la tête de l'association: Bruno Bertschy a quitté VAM après douze années de direction couronnées de succès. Albert Studer lui a succédé au poste de directeur.

PHASE DER KONSOLIDIERUNG

PHASE DE CONSOLIDATION

.....



Die Jahre 2010 bis 2017 können als Zeit der Konsolidierung und der Redimensionierung bezeichnet werden. Der Schweizer Wirtschaft ging es gut, was zu einer wesentlich besseren Situation auf dem Arbeitsmarkt führte. Die Arbeitslosigkeit sank auf die 100000er Grenze. Gleichzeitig veränderte sich jedoch das Profil der Erwerbslosen. Es wurde wesentlich komplexer und vielfältiger. Geringqualifizierte und ältere Personen hatten weiterhin Mühe eine Stelle zu finden. Die Lang-

Les années 2010 à 2017 peuvent être qualifiées de période de consolidation et de redimensionnement. L'économie suisse se portait bien, ce qui avait conduit à une nette amélioration de la situation sur le marché du travail. Le nombre de personnes au chômage était tombé à environ 100000. Simultanément, le profil des personnes sans emploi évoluait et devenait nettement plus complexe et diversifié. Les personnes peu qualifiées et les personnes plus âgées continuaient à rencontrer des difficultés pour trouver un emploi. Le chômage de longue durée ainsi que le nombre de personnes en fin de droits restaient élevés. Par ailleurs, des personnes bien qualifiées se retrouvaient désormais elles aussi au chômage en raison de changements structurels.

Le défi pour l'association VAM consistait à devoir composer avec une diminution des moyens financiers alloués par le SPE et, par conséquent, avec une réduction du nombre de places d'occupation et de cours proposés. Tout indiquait qu'un redimensionnement était nécessaire. Le comité directeur a toutefois pris une décision de principe et défini une autre stra-

«Ich mag den familiären Esprit des VAM.»

Programtteilnehmer

zeitarbeitslosigkeit und auch die Zahl der Ausgesteuerten blieben hoch. Und neu gehörten auch gut ausgebildete Arbeitnehmende wegen strukturellen Veränderungen zu den Arbeitslosen.

Die Herausforderung für den VAM war, weniger Geld vom AMA zu bekommen, also weniger Beschäftigungsplätze und weniger Kurse anbieten zu können. Die Zeichen standen auf Redimensionierung. In einem Grundsatzentscheid legte der Vorstand eine andere Strategie fest: volle Konzentration auf Qualität, optimierte Abläufe und Effizienz. Der VAM wollte besser sein als andere Anbieter und die neuen arbeitsmarktlichen Anforderungen schneller umsetzen als andere. Die Strategie ging auf. Der VAM konnte seine Aufträge halten.

So erfolgreich die Strategie auch war, so herausfordernd war die Situation für die Mitarbeitenden. Sie waren voll engagiert, um mit Innovation, Veränderungsbereitschaft, gegenseitiger Motivation und Flexibilität den VAM umzugestalten. Für dieses Engagement in einer unternehmerisch entscheidenden Phase verdienen

tégie: concentration totale sur la qualité, optimisation des processus et efficacité. L'association VAM voulait être meilleure que les autres prestataires et mettre en œuvre les nouvelles exigences du marché du travail plus rapidement qu'eux. La stratégie s'est avérée payante. L'association VAM a pu conserver ses mandats.

Aussi fructueuse qu'ait été cette stratégie, la situation n'en était pas moins difficile pour les collaboratrices et collaborateurs. Ils se sont pleinement investis dans la transformation de l'association VAM grâce à leur esprit d'innovation, leur ouverture au changement, leur capacité à se motiver mutuellement et leur flexibilité. Cet engagement, manifesté lors d'une phase décisive pour l'entreprise, mérite encore aujourd'hui la plus grande reconnaissance. Les participant-e-s aux programmes de qualification et aux cours ont elles et eux aussi attribué les meilleures notes aux collaboratrices et collaborateurs.

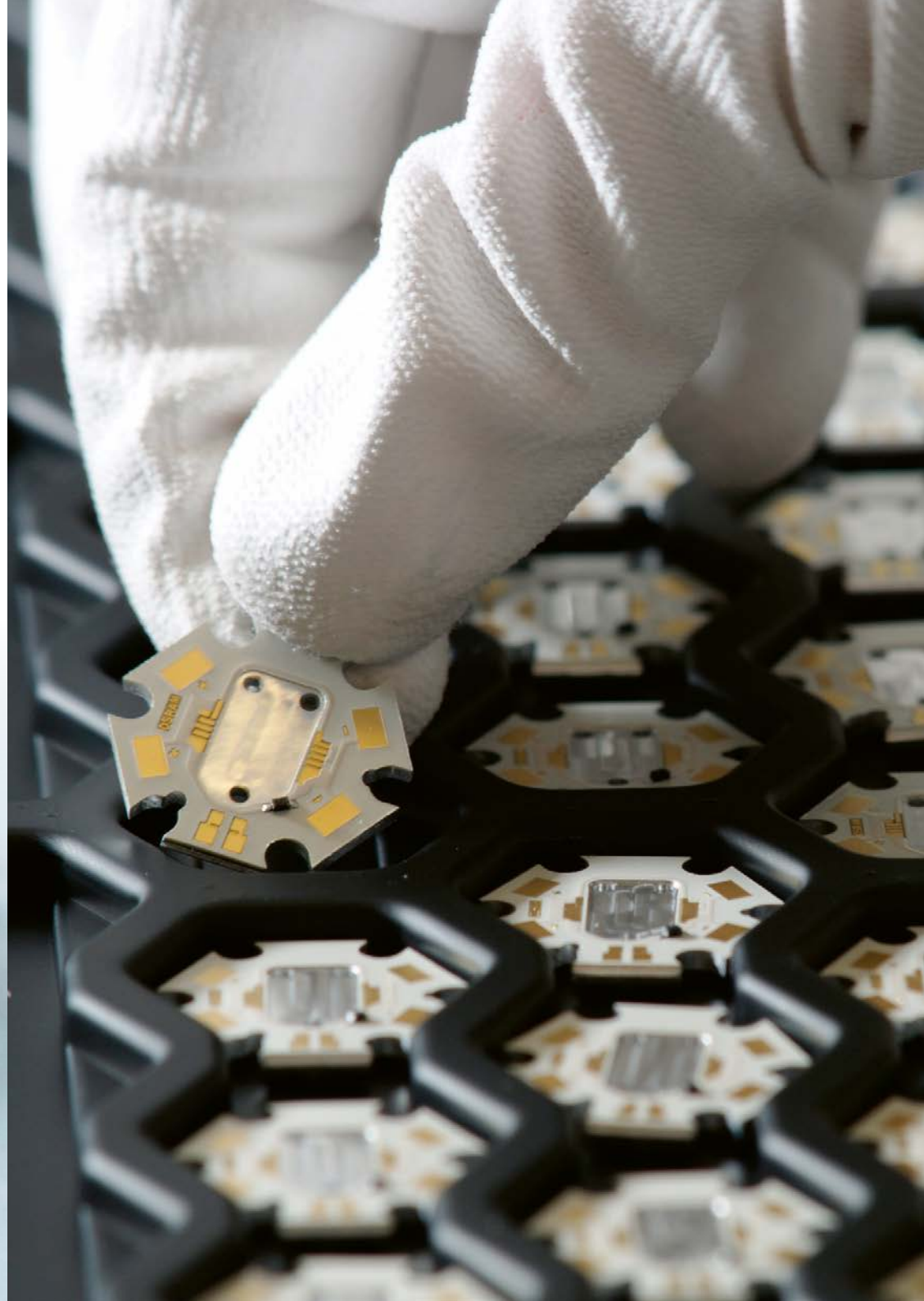
Les deux directeurs, Albert Studer (2008–2012) et Mathias Jungo (2012–2017), ont été fortement sollicités durant cette période. Ils ont mené l'association VAM avec

die Mitarbeitenden heute noch höchste Anerkennung. Auch die Teilnehmenden an den Qualifizierungsprogrammen und Kursen stellten den Mitarbeitenden Bestnoten aus.

Die beiden Geschäftsleiter, Albert Studer (2008–2011) und Mathias Jungo (2012–2017), waren in dieser Zeit enorm gefordert. Sie führten den VAM mit grossem Erfolg durch die Klippen der Zeit. Es gelang ihnen die Motivation der Mitarbeitenden zu mobilisieren und den Changeprozess mit Erfolg durchzuziehen.



beaucoup de succès à travers les écueils de cette phase de consolidation. Ils sont parvenus à mobiliser les collaboratrices et collaborateurs et à mener à bien le processus de changement.



NEUES LEITBILD UND WEITERENTWICKLUNG DES PORTFOLIOS

NOUVELLE CHARTE ET DÉVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

Anfangs 2018 übernahm Raphael Waeber die Geschäftsleitung des VAM. Unter seiner Leitung wurde ein neues Leitbild erarbeitet und in die Unternehmenskultur eingearbeitet.



Début 2018, Raphael Waeber a repris la direction de l'association VAM. Sous sa direction, une nouvelle charte a été élaborée et intégrée à la culture d'entreprise.

Das Leitbild umfasste folgende Kernaussagen:

- Vision. Wir geben arbeitssuchenden Menschen eine neue Perspektive.
- Mission. Wir gehen auf die Bedürfnisse der arbeitssuchenden Menschen ein, stärken und entwickeln ihre Kompetenzen. Wir unterstützen sie bei der Stellensuche in enger Zusammenarbeit mit den kantonalen Ämtern und den Partnern aus der Wirtschaft.

La charte comprenait les messages clés suivants:

- Vision: Nous donnons aux personnes à la recherche d'un emploi une nouvelle perspective.
- Mission: Nous répondons aux besoins des personnes à la recherche d'un emploi, renforçons et développons leurs compétences. Nous les soutenons dans la recherche d'un emploi en étroite collaboration avec les services cantonaux et les partenaires du monde économique.



- Werte. Unsere Werte sind: Professionalität, Gleichwertigkeit, Qualität und Agilität.

- Nos valeurs sont: professionnalisme, égalité, qualité et agilité.

Weiterentwicklung. Da die Arbeitslosigkeit ab 2018 relativ tief war, konnte nicht auf Expansion und Wachstum gesetzt werden. Im Zentrum stand vor allem die gute und enge Zusammenarbeit mit dem AMA als zentralem Auftraggeber. Ebenso wichtig war es, die Verlässlichkeit gegenüber unseren Partnerfirmen, auf deren Aufträge die Qualifizierungsprogramme des VAM angewiesen sind, aktiv zu pflegen.

Um auch das Angebotsportfolio für die erwerbslosen Personen weiterzuentwickeln, fand ein Workshop mit Vertreter*innen von lokalen KMU-Unternehmen, dem AMA sowie Vertreter*innen der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) statt, um herauszuarbeiten, was den Arbeitssuchenden an zusätzlichen Kompetenzen mitgegeben werden sollte, um deren Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Ein zentrales Ergebnis war, dass vor allem ältere Personen immer noch Berührungängste mit der digitalen Welt haben, was deren Arbeitsmarktchancen stark schmälert.

Développement. Le taux de chômage étant resté relativement bas à partir de 2018, il n'a pas été possible de miser sur l'expansion et la croissance. L'accent a surtout été mis sur une collaboration étroite et fructueuse avec le SPE, principal mandant de l'association. Il était tout aussi important de cultiver activement une relation de confiance avec les entreprises partenaires, dont les commandes sont indispensables au fonctionnement des programmes de qualification de l'association VAM.

Afin de continuer à développer l'offre destinée aux personnes sans emploi, un atelier a été organisé avec des représentant-e-s de PME locales, du SPE ainsi que des représentant-e-s des offices régionaux de placement (ORP), dans le but de déterminer quelles compétences supplémentaires devaient être transmises aux personnes à la recherche d'un emploi pour améliorer leur employabilité. L'une des principales conclusions a été que les personnes plus âgées, en particulier, éprouvaient encore certaines réticences face au

Kurse und Coaching. In den letzten Jahren hat die individuelle Beratung von Stellensuchenden, auch von gut qualifizierten Personen, immer mehr an Bedeutung gewonnen. Deshalb wurde das Einzelcoaching für Fachkräfte eingeführt. Das neue Angebot basierte auf einem ressourcen- und kompetenzorientierten Beratungsansatz. Wichtige Aspekte waren die Optimierung der Bewerbungsunterlagen, die professionelle Auftrittskompetenz, der Umgang mit Online-Bewerbungen oder – generell – das entwickeln und realistische Einschätzen der beruflichen Perspektiven.

Der Erfolg des Angebotes führte zu einem Ausbau und einer Optimierung des Einzelcoachings für verschiedenste Zielgruppen.

Integration von «Iris». 2019 ging der VAM eine enge Kooperation mit der Institution für Re-Integration SenseSeeSaane (IRIS) ein. Ab Mitte Jahr wurden die Aktivitäten von IRIS und der Standort Murten auf Wunsch des AMA vollumfänglich in den VAM integriert.

monde numérique, ce qui réduisait considérablement leurs chances sur le marché du travail.

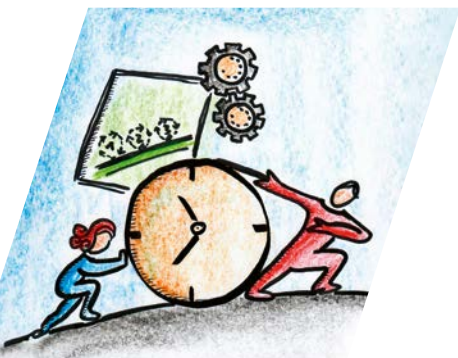
Cours et coachings. Ces dernières années, le conseil individuel aux personnes à la recherche d'emploi, y compris aux personnes bien qualifiées, a pris de plus en plus d'importance. C'est pourquoi un coaching individuel destiné aux professionnels qualifiés a été mis en place. Cette nouvelle offre reposait sur une approche de conseil axée sur les ressources et les compétences. Parmi les aspects importants figuraient l'optimisation du dossier de candidature, la capacité à se présenter de manière professionnelle, la gestion des candidatures en ligne ainsi que, de manière générale, le développement et l'évaluation réaliste des perspectives professionnelles.

Le succès de cette offre a conduit à un élargissement et à une optimisation du coaching individuel pour des groupes cibles très variés.

Intégration d'«IRIS». En 2019, l'association VAM a instauré une étroite coopération avec l'institution de réinsertion SenseSeeSaane (IRIS). À partir du milieu de l'année, les activités d'IRIS et le site de Morat ont été intégralement intégrées à l'association VAM, à la demande du SPE.

«Einmal hatten wir Riesenglück beim Wanderwegbau, dass unser Fahrzeug im steilen Gelände nicht abstürzte.»

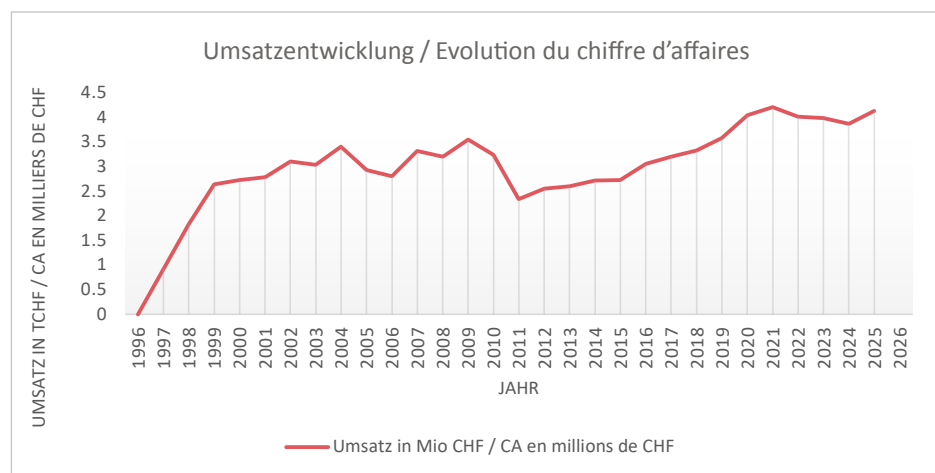
Ehemaliger Mitarbeiter, VAM



EIN PAAR ZAHLEN QUELQUES CHIFFRES

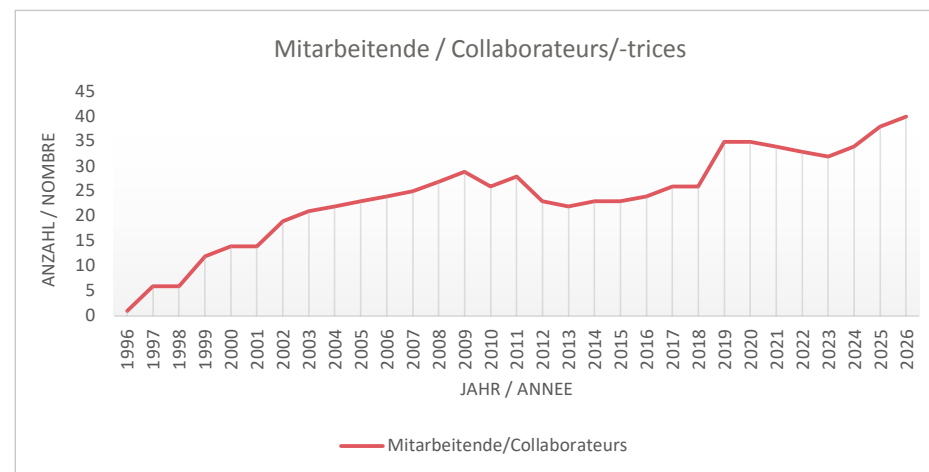
Die nachfolgenden Graphiken zeigen die Entwicklung der Zahl der Mitarbeitenden und des Umsatzes über die letzten dreissig Jahre. Am meisten fällt der Umsatzrückgang 2011 auf, der zugleich mit einer Reduktion der Zahl der Mitarbeitenden verbunden war. Auslösender Faktor war die Schliessung der Filiale Villars-sur-Glâne, die auch mit einer Übergabe verschiedener Aktivitäten an ritec verbunden war.

Les graphiques ci-dessous retracent l'évolution des effectifs et du chiffre d'affaires au cours des trente dernières années. Le recul du chiffre d'affaires enregistré en 2011 est particulièrement marqué et s'est accompagné d'une réduction des effectifs. Il s'explique principalement par la fermeture de la succursale de Villars-sur-Glâne, qui a également entraîné le transfert d'une partie des activités à ritec.



« Ce que j'apprécie dans l'association VAM, c'est que je suis quasiment ma propre patronne. »

Collaboratrice VAM



Der Anteil der Frauen an den Qualifizierungsprogrammen schwankte im langjährigen Durchschnitt zwischen zwanzig und dreissig Prozent, wobei in den letzten Jahren der Frauenanteil kleiner wurde. Was die Herkunft der Teilnehmenden betrifft, hatten rund zwei Drittel der Programmteilnehmer*innen einen Migrationshintergrund. Im Bildungsbereich war dieser Unterschied um rund 10-Prozent-Punkte tiefer.

Sur le long terme, la proportion de femmes dans les programmes s'est située en moyenne entre 20 et 30%, avec toutefois une diminution au cours des dix dernières années. Quant à l'origine des participant-e-s, environ deux tiers étaient issus de la migration. Dans le domaine de la formation, cette proportion était inférieure d'environ 10 points de pourcentage.

EIN KURZER BLICK AUF DIE BESCHÄFTIGUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSPROGRAMME

UN BREF APERÇU DES PROGRAMMES D'OCCUPATION ET DE QUALIFICATION

Die Mitarbeitenden der Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramme könnten tagelang über ihre Projekte der letzten dreissig Jahre erzählen. Die Vielfalt ist riesig und die Auftraggeber*innen mannigfaltig. So spannend die einzelnen Projekte auch waren, so viel Anpassungskompetenz verlangten sie von den Mitarbeitenden des VAM. Denn jedes Projekt musste zugleich zum Lernprojekt für Erwerbslose umgestaltet werden. Die Anforderungen in der Montage, den Mobilen Equipen, im



Les collaboratrices et collaborateurs des programmes d'occupation et de qualification pourraient parler pendant des jours des projets menés au cours des trente dernières années. La diversité est immense et les mandants sont très variés. Aussi passionnants qu'aient été les différents projets, ils ont exigé une grande capacité d'adaptation de la part des collaboratrices et collaborateurs de VAM. En effet, chaque projet devait être repensé afin de devenir un projet d'apprentissage destiné aux personnes sans emploi. Les exigences en matière d'assemblage, au sein des équipes mobiles, à l'atelier textile, dans le domaine du recyclage ou encore dans la réparation de vélos étaient considérables.

Voici un bref aperçu des projets réalisés: assemblage de milliers de luges et de grills, contrôles qualité de petites lampes



Textilatelier, beim Recycling oder bei den Veloreparaturen waren enorm.

Nachfolgend ein Minieinblick in realisierte Projekte: Montage von Tausenden von Schlitten und Grills, Qualitätskontrollen für Lämpchen in Autos, Herstellung von Bänken und Tausenden von Kästchen und Kisten, Recycling von PCs, Kaffeemaschinen oder Staubsaugern, Reparatur von Tausenden von Velos für Afrika, Nähen von Erstkommunikionskleidern, Erstellen von Abzeichen und die Reparatur historischer Uniformen, Nähen von Fastnachtsskostümen, Kreationen von Taschen, Produktion von Tragtüchern für Babys, Renovationen zum Erhalt von Kulturgütern, Dacherneuerungen von Kapellen, Renovation von Alphütten, Unterhalt von Mösern, Unterhalt von Spielplätzen, Sanierung von Trockenmauern, Sanierung von Wanderwegen, Bauten für Festivals, Ausstellungen, Open-Airs, Schwingfesten und Freilichttheater, Begleitung des Ballonfestivals in Château d'Oex und Vieles mehr. Entscheidend für die Teilnehmenden war immer, dass sie marktgerechte Produkte herstellen konnten und bei ihrer Arbeit etwas lernten und ihre beruflichen Fähigkeiten zeigen konnten.

automobiles, fabrication de bancs et de milliers de petites caisses et de cageots, recyclage d'ordinateurs, de machines à café ou d'aspirateurs, réparation de milliers de vélos destinés à l'Afrique, confection de robes de première communion, fabrication d'insignes et réparation d'uniformes historiques, confection de costumes de carnaval, création de sacs, production d'écharpes porte-bébés, rénovations visant à préserver le patrimoine culturel, réfection des toitures de chapelles, rénovation de chalets d'alpage, entretien de zones marécageuses, entretien d'aires de jeux, remise en état de murs en pierres sèches, remise en état de chemins pédestres, constructions pour des festivals, des expositions, des événements en plein air, des fêtes de lutte suisse et des spectacles de théâtre en plein air, accompagnement du festival de montgolfières à Château-d'Oex, et bien plus encore. Ce qui a toujours été déterminant pour les participant-e-s, c'est de pouvoir fabriquer des produits adaptés au marché, d'acquérir de nouvelles compétences dans le cadre de leur travail et de pouvoir mettre en valeur leurs compétences professionnelles.

ERFAHRUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

ENSEIGNEMENTS POUR L'AVENIR



Aus der erfolgreichen Entwicklung des VAM der letzten 30 Jahre lassen sich einige Lessons learned ableiten, die auch in Zukunft von Bedeutung sein können. Sie sind zugleich ein wichtiger Teil des Kapitals des VAM. Einige Merkmale sollen nachfolgend aufgelistet werden.

- Die Qualifizierungsprogramme sowie die Bildungs- und Kursangebote müssen sich konsequent an den Bedürfnissen der erwerbslosen Personen orientieren. So wie sich der Arbeitsmarkt verändert, müssen auch die Dienstleistungen für Stellensuchende angepasst werden. Innovation ist eine Daueraufgabe.

Le développement couronné de succès de l'association VAM au cours des trente dernières années permet de tirer certains enseignements qui pourraient s'avérer importants à l'avenir. Ceux-ci constituent également une partie essentielle du capital de VAM. Quelques points clés sont énumérés ci-après :

- Les programmes de qualification ainsi que les offres de formation et de cours doivent être systématiquement axés sur les besoins des personnes sans emploi. À mesure que le marché du travail évolue, les prestations destinées aux personnes à la recherche d'un emploi doivent elles aussi être adaptées. L'innovation est une mission permanente.
- Chaque prestation de VAM doit comporter un volet de qualification.
- Les personnes sans emploi ne sont pas seulement privées de travail : elles vivent dans l'incertitude, éprouvent des craintes existentielles et recherchent de nouvelles perspectives. Elles ont donc

- Jede Dienstleistung des VAM muss einen Qualifizierungsteil enthalten.
- Arbeitslose Menschen stehen nicht bloss ohne Arbeit da, sie sind verunsichert, haben Existenzängste und suchen nach einer neuen Perspektive. Sie brauchen deshalb nicht nur fachkompetente Begleitung, sondern auch Empathie und Zuversicht.
- Erwerbslose zu begleiten bedeutet für die Mitarbeitenden eine Mehrfachbelastung. Auch sie brauchen Ressourcing – auch in Form eines guten Esprits.
- Arbeitslosigkeit trifft nicht nur Geringqualifizierte, sondern sie erreicht alle Schichten, auch Kadermitglieder, Jüngere wie Ältere. Die Unterstützungsangebote müssen diese Realität aufnehmen und entsprechend weiterentwickelt werden.
- Um neue und innovative Dienstleistungen zu entwickeln, muss man sich einerseits in die Situation von Betroffenen versetzen und andererseits im Austausch mit Betrieben die Anforderungen des Arbeitsmarktes erfassen.
- Der Coachingbereich wird an Bedeutung weiter zunehmen, da Menschen vermehrt nach beruflicher Neuorientierung suchen müssen und dabei qualifizierte Unterstützung brauchen.
- besoin non seulement d'un accompagnement professionnel compétent, mais aussi d'empathie et de confiance.
- L'accompagnement des personnes sans emploi représente une charge à plusieurs niveaux pour les collaboratrices et collaborateurs. Elles et ils ont aussi besoin de se ressourcer, notamment grâce à un bon esprit d'équipe.
- Le chômage ne touche pas seulement les personnes peu qualifiées, mais toutes les catégories sociales, y compris les cadres, les jeunes comme les personnes plus âgées. Les offres d'accompagnement doivent tenir compte de cette réalité et être développées en conséquence.
- Pour développer des prestations nouvelles et innovantes, il faut, d'une part, se mettre à la place des personnes concernées et, d'autre part, cerner les exigences du marché du travail en dialoguant avec les entreprises.
- Le domaine du coaching continuera à gagner en importance, car de plus en plus de personnes doivent se réorienter professionnellement et ont besoin d'un accompagnement qualifié pour y parvenir.

« Ici, j'ai oublié que j'étais
actuellement au chômage. »

Participante au programme

DANK REMERCIEMENTS

Die dreissigjährige Erfolgsgeschichte des VAM beruht auf den ausserordentlichen Leistungen der Mitarbeitenden. Es gehört zu den Ansprüchen und zur Kultur des Unternehmens, dass es nicht genügt, dass Mitarbeitende einfach einen guten Job machen. Die Klienten*innen brauchen Empathie und Motivation. Deshalb gehört den Mitarbeitenden auch der grosse Dank der rund 40000 erwerbslosen Personen, die in 30 Jahren beim VAM Unterstützung und persönliche Begleitung erhalten haben. Grosse Anerkennung verdienen auch die Mitglieder des Vorstandes, die über Jahre dem Sozialunternehmen gedient haben.

Einen grossen Dank verdienen die zahlreichen Partnerfirmen, die dem VAM über Jahre hunderte von Aufträgen erteilt haben und zu festen Partnern wurden. Dazu gehörten die Camping Gas, das Amt für Wald und Natur, der Kulturgüterdienst, die Gemeinden des Kantons, die Sozialdienste, die Asetronics AG, zahlreiche Vereine, Genossenschaften, die Holz Zollhaus AG und viele mehr.

Les trente années de succès de l'association VAM reposent sur les performances exceptionnelles de ses collaboratrices et collaborateurs. L'une des exigences inhérentes à la culture de l'entreprise est qu'il ne suffit pas simplement de bien faire son travail. Les client·e·s ont également besoin d'empathie et de motivation. C'est pourquoi les collaboratrices et collaborateurs méritent les sincères remerciements des quelque 40000 personnes sans emploi qui ont bénéficié, au cours de ces trente années, du soutien et de l'accompagnement personnalisé de VAM. Les membres du comité directeur, qui ont œuvré pendant des années au service de cette entreprise sociale, méritent également une grande reconnaissance.

Un grand merci revient également aux nombreuses entreprises et institutions partenaires qui, au fil des années, ont confié des centaines de commandes à l'association VAM et sont devenues des partenaires fidèles. Parmi elles figuraient Camping Gas, le Service des forêts et de la nature, le Service des biens culturels, les communes du canton, les services sociaux, Asetronics AG, de nombreuses associations et coopératives, Holz Zollhaus AG et bien d'autres encore.

MITARBEITENDE COLLABORATEUR·TRICE·S





«Seit 30 Jahren leisten die Mitarbeitenden des VAM einen sehr wertvollen Beitrag, um eine rasche Eingliederung der Arbeit-suchenden in den 1. Arbeits-markt zu unterstützen.»

Raphael Waeber, Geschäftsleiter VAM



AUSBLICK PERSPECTIVES

Die 30-jährige Geschichte des VAM hat deutlich gemacht, dass ständige Anpassung an die sich verändernden Bedürfnisse erwerbsloser Menschen das Hauptkriterium für den Erfolg war. Der Arbeitsmarkt und die Struktur der Stellensuchenden werden sich auch in Zukunft ständig verändern. Insbesondere die Künstliche Intelligenz (KI) verändert das Profil des Arbeitsmarktes signifikant und nachhaltig. Arbeitsplätze, die mit grosser Sicherheit verbunden waren, sind plötzlich von Arbeitslosigkeit bedroht. Das berufliche Wissen veraltet teilweise noch rascher. Die Digitalisierung hält Einzug in jede einzelne Stelle. Um- und Neuorientierung prägen den beruflichen Lebenslauf.

Les trente ans d'histoire de l'association VAM ont clairement montré que la clé de son succès résidait dans sa capacité à s'adapter en permanence à l'évolution des besoins des personnes sans emploi. Le marché du travail et le profil des personnes à la recherche d'un emploi continueront à évoluer sans cesse à l'avenir. L'intelligence artificielle (IA), en particulier, modifie le marché du travail de manière significative et durable. Des emplois qui offraient une grande sécurité sont soudainement menacés. Les connaissances professionnelles deviennent parfois obsolètes encore plus rapidement. La numérisation gagne tous les postes de travail. La reconversion et la réorientation marquent désormais les parcours professionnels.

Seit ein paar Jahren wird ebenfalls sichtbar, dass psychische Probleme an Bedeutung gewinnen. Dazu gehören vor allem auch sehr junge Menschen. Für die Unterstützung von erwerbslosen Personen wird deshalb die psychische Begleitung immer wichtiger werden. Entsprechend müssen Programme und Kurse adäquat umgebaut werden.

Depuis quelques années, on constate également une importance croissante des problèmes psychiques, qui touchent notamment des personnes très jeunes. L'accompagnement sur le plan psychique va donc gagner en importance dans le soutien apporté aux personnes sans emploi. Les programmes et les cours devront être adaptés en conséquence.

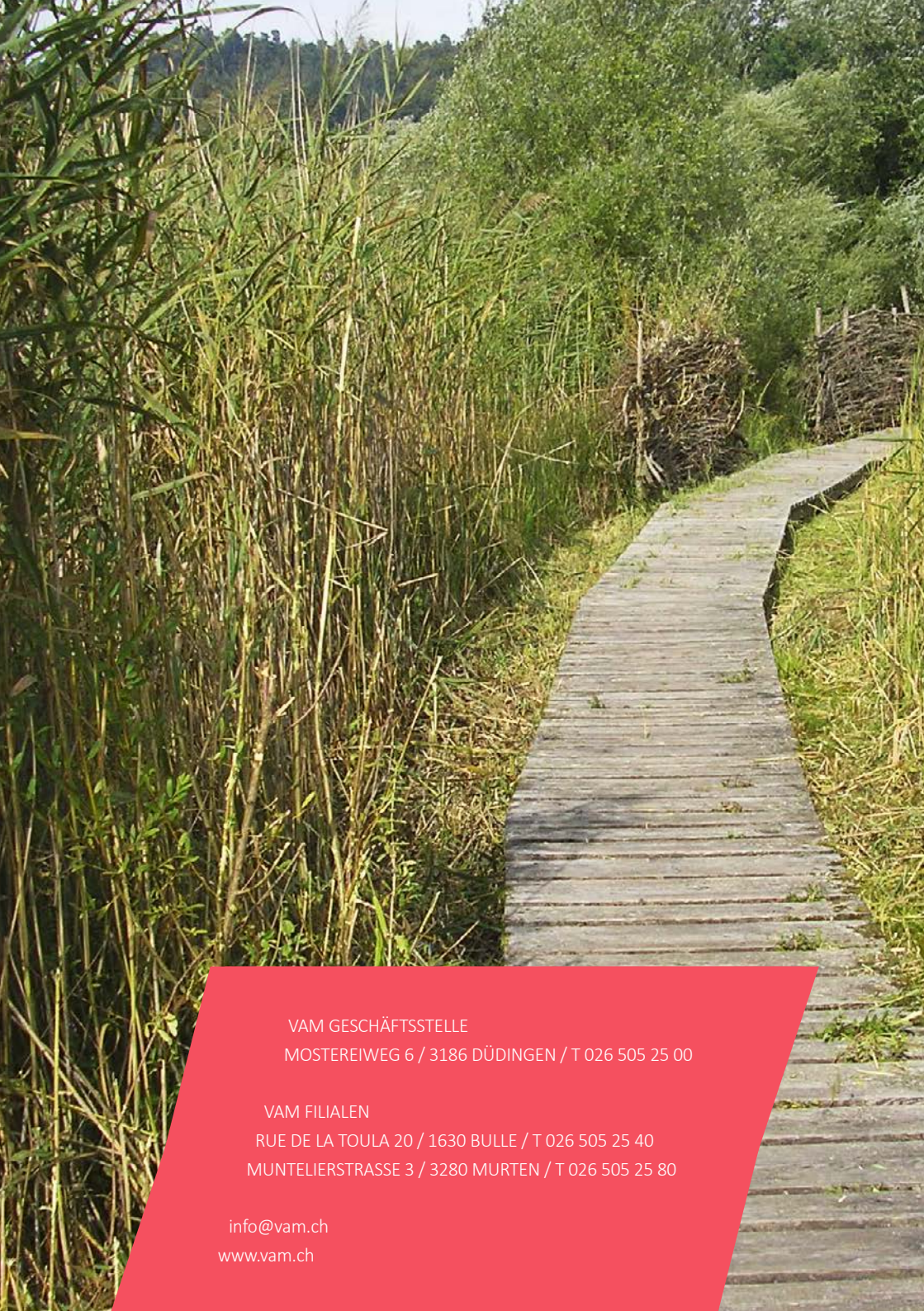
Die Entwicklung geht weiter!

L'évolution se poursuit!

Düdingen, August 2026
Hugo Fasel, Präsident
Raphael Waeber, Geschäftsleiter

Guin, août 2026
Hugo Fasel, président
Raphael Waeber, directeur





VAM GESCHÄFTSSTELLE

MOSTEREIWEG 6 / 3186 DÜDINGEN / T 026 505 25 00

VAM FILIALEN

RUE DE LA TOULA 20 / 1630 BULLE / T 026 505 25 40

MUNTELIERSTRASSE 3 / 3280 MURTEN / T 026 505 25 80

info@vam.ch

www.vam.ch