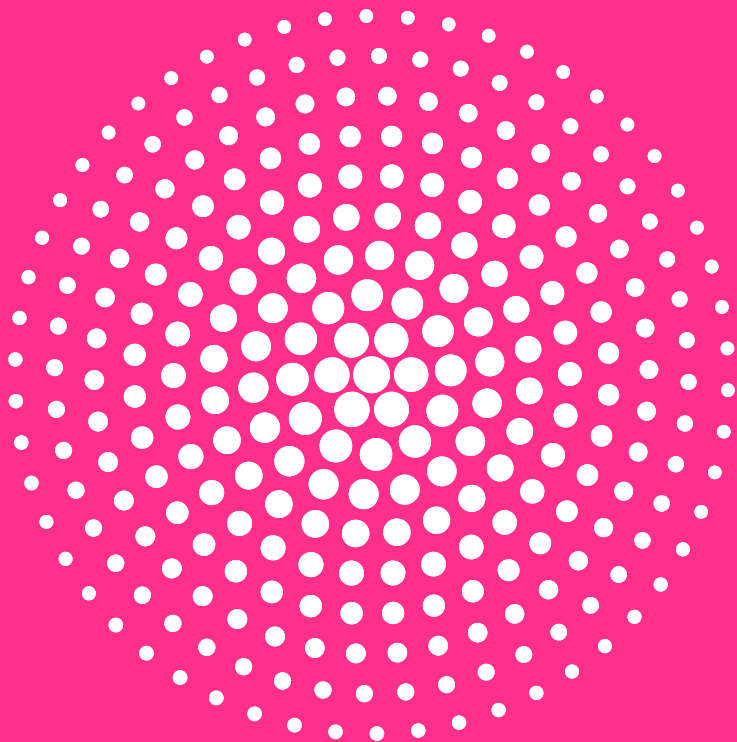


**:innovage**

**innovativ • erfahren • freiwillig**



**Das erste Jahrzehnt**

## **Innovage – Das erste Jahrzehnt**

Herausgegeben von  
Arthur Mohr und Denise Moser

Die Publikation erfolgt mit der freundlichen Unterstützung von

**ERNST GÖHNER STIFTUNG**

**MIGROS**  
kulturprozent

Übersetzungen: Adriana Solari Ponti, Binningen

Gestaltung: Gerhard Blättler, Bern

Druck: Schneider AG, Bern

Alle Rechte vorbehalten

© Texte bei der Autorin / den Autoren

© Bilder samt Erläuterungen bei den Netzwerken

© Porträts bei der Autorin (Juri Weiss) / den Autoren

innovage.ch, Bern, Januar 2020

www.innovage.ch

- 4 **Vorwort**  
5 **Avant-propos**  
Arthur Mohr und/et Denise Moser
- 6 **Die Entstehung von Innovage**  
8 **La genèse d’Innovage**  
Heinz Altorfer
- 10 **Aufbruch**  
13 **Un nouveau départ**  
Arthur Mohr
- 16 **Neuausrichtung**  
18 **Réorientation**  
Denise Moser
- 20 **Projekte der Netzwerke**  
**Projets des réseaux**  
**Progetti delle reti**
- 22 Aargau  
24 Bern-Solothurn  
26 Graubünden  
28 Nordwestschweiz  
30 Oberwallis  
32 Ostschweiz  
34 Suisse romande  
36 Ticino  
38 Zentralschweiz  
40 Zürich
- 42 **Ausblick**  
45 **Perspectives**  
Ruedi Schmid
- 48 Anhang / Appendice

### «Freiwilliges Engagement ist eine Leistung für die gesamte Gesellschaft und wer meint, dass er keine Freiwilligen nötig habe, der ist naiv.»

Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Der Verein innovage.ch – die Dachorganisation der Freiwilligenorganisation Innovage – wird 2010 gegründet. Im selben Jahr erscheint das Buch «Die andere Karriere» mit dem Untertitel «Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte – am Beispiel von Innovage». Zum einen will es die Idee «Innovage» verdeutlichen. Zum anderen will es die Erfahrungen, die aus dem selbstorganisierten Engagement der älteren Generation zu gewinnen sind, für andere nutzbar machen und wissenschaftlich einordnen.<sup>1</sup>

Zehn Jahre später ist es an der Zeit, mit Hilfe einer weiteren Publikation Rechenschaft abzulegen über die Entwicklung von Innovage (Dachorganisation und Netzwerke). Die Broschüre dokumentiert die Zunahme der Netzwerke, die Entwicklung der Mitglieder- und Projektzahlen, sie berichtet aber auch über die Suche nach der am besten geeigneten Organisationsform.

Im ersten Beitrag erinnert sich Heinz Altorfer an die Vorgeschichte des Projekts Innovage, an die Schaffung der ersten Netzwerke und an die Gründung des Vereins innovage.ch. Nachfolgend berichtet Arthur Mohr über die ersten Jahre, über

Organisation, Handlungskonzept und dessen Umsetzung und über die wissenschaftliche Begleitung. Denise Moser wiederum blickt zurück auf die Jahre 2014 bis 2019, auf die Weiterentwicklung der Organisation Innovage, auf deren Finanzierung und auf die Pflege der Beziehungen zu anderen Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich.

Innovage engagiert sich heute beratend auf vielen verschiedenen Gebieten. In einem besonderen Teil dokumentieren die Netzwerke wichtige und interessante Projekte in Bild und Schrift. Sie zeigen die Vielfalt der Bereiche, in denen engagierte Mitglieder unentgeltlich tätig sind.

Der letzte Beitrag stammt von Ruedi Schmid. Er beschreibt das Projekt «Innovage 2021» und die ersten Grundsatzentscheidungen. Angestrebt wird der Wandel von einer förderfinanzierten zu einer eigenständigen, von externen Geldgebern weitgehend unabhängigen Organisation, mit dem das Bestehen von Innovage langfristig gesichert werden soll.

Wir danken allen herzlich, die mit Texten, Fotografien und einer finanziellen Unterstützung zum Entstehen dieser Publikation beigetragen haben.

Arthur Mohr und Denise Moser

<sup>1</sup> – Vgl. Heinz Altorfer und Colette Peter, innovage.ch, in: Beat Bühlmann (Hrsg.), Die andere Karriere. Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte – am Beispiel von Innovage, Luzern 2010, S. 12.

### « Le bénévolat est un service pour l'ensemble de la société et quiconque affirme qu'il peut se passer de bénévoles fait preuve de naïveté. »

Georg von Schnurbein

L'association innovage.ch – l'organisation faitière de l'organisation bénévole Innovage – est fondée en 2010. La même année est publié le livre « Une nouvelle carrière », avec, pour sous-titre, « Engagement citoyen des seniors: l'exemple d' Innovage ». L'intention était, d'une part, de préciser le concept « Innovage ». Et de l'autre, de mettre à la disposition d'autrui les expériences issues de l'engagement auto-organisé de la génération des seniors selon une approche scientifique.<sup>1</sup>

Le temps est venu, dix ans plus tard, de rendre compte du développement d'Innovage (organisation faitière et réseaux) à l'aide d'une publication de plus. Cette brochure documente l'augmentation du nombre de réseaux, l'évolution du nombre de membres et de projets, mais aussi la recherche de l'organisation la mieux adaptée.

Dans le premier chapitre, Heinz Altorfer rappelle la genèse du projet Innovage, la création des premiers réseaux et la fondation de l'association innovage.ch. Au chapitre suivant, Arthur Mohr relate les premières années de vie de l'association, et nous parle de l'organisation, de la ligne d'action et de sa mise en œuvre, ainsi que de l'accompagnement scientifique. Denise

Moser dresse pour sa part une rétrospective de l'organisation Innovage durant les années 2014 à 2019, de son développement, de son financement et de ses relations avec d'autres organisations à but non lucratif.

Aujourd'hui, Innovage intervient, par ses conseils, dans de nombreux domaines différents. Les réseaux, dans une partie spéciale qui leur est consacrée, exposent par des images et par des textes leurs projets majeurs et intéressants, illustrant la diversité des domaines dans lesquels les membres s'engagent activement et bénévolement.

La dernière contribution, sous la plume de Ruedi Schmid, détaille le projet « Innovage 2021 » ainsi que les premières décisions de principe. L'objectif est de passer d'une organisation subventionnée à une organisation autonome et largement indépendante des donateurs externes pour assurer la pérennité d'Innovage.

Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui – avec des textes, des photos et une contribution financière – ont participé à cet ouvrage.

Arthur Mohr et Denise Moser

<sup>1</sup> – Cf. Heinz Altorfer et Colette Peter, innovage.ch, in: Beat Bühlmann (Éd.), Une nouvelle carrière. Engagement citoyen des seniors: l'exemple d'Innovage, Lucerne 2010, pp. 11 et suivante.

# Die Entstehung von Innovage

Dem Start des Projekts Innovage 2006 ging eine Geschichte voraus: Auf der Suche nach sinnvollen Antworten zum demografischen Wandel wurde ich als Leiter Soziales bei Migros-Kulturprozent auf das deutsche Bundesmodellprogramm «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI) aufmerksam, welches das Erfahrungswissen von pensionierten Fach- und Führungskräften für zivilgesellschaftliche Initiativen nutzbar machte. Die Logik war bestehend: Einerseits suchten ältere Menschen zunehmend nach neuem Sinn in der nachberuflichen Lebensphase, andererseits war die Gesellschaft darauf angewiesen, von den Ressourcen dieser erfahrenen Menschen zu profitieren.

Warum sollte dies in der Schweiz nicht auch möglich sein? Drei Überlegungen standen dabei im Vordergrund: 1. Eine nachberufliche Tätigkeit soll die individu-

ellen Bedürfnisse von Engagierten nach sinnvoller Tätigkeit und Selbstwirksamkeit decken, sie soll Wünsche nach neuartigen Erfahrungen und sozialen Beziehungen berücksichtigen, und sie soll vom Einzelnen selbstbestimmt sein. 2. Das Engagement soll freiwillig, d.h. nicht mit Geld abgelingen, weil die Abkehr von der Logik bezahlter Arbeit stärkere intrinsische Motivationen fördert. 3. Diese freiwillige Tätigkeit soll gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen, d.h. sie soll Organisationen und Projekten zugutekommen, welche gemeinnützige Zwecke verfolgen – in der Form von Beratung oder komplexeren Projekten.

Mit Unterstützung eines Teams von Bildungs- und Sozialfachleuten wurden 2005 von Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern die Vorarbeiten für das Projekt Innovage gestar-

tet. Entscheidende Unterschiede zum Programm in Deutschland waren einerseits die nichtstaatliche Finanzierung, andererseits die Ausrichtung auf regionale Netzwerke als selbständige Vereine und das Prinzip einer stark partizipativ bestimmten Organisationsentwicklung durch die Innovage-Engagierten. So sollte die Nachhaltigkeit des Projekts gesichert werden.

Für den ersten Ausbildungsgang 2006 konnten 35 meist pensionierte Frauen und Männer mit Managementenerfahrung aus verschiedensten Berufsbereichen gewonnen werden. Die Teilnehmenden verpflichteten sich für eine neuntägige Ausbildung, die einerseits die Beratungsqualifikation im zivilgesellschaftlichen Feld stärkte, andererseits dazu führte, in drei Regionen der Schweiz je eigenständige Netzwerke zu gründen. Zudem sollte so eine gemeinsame Innovage-Kultur etabliert werden. Eine Provokation bestand darin, dass für diese Qualifizierung auf eine freiwillige Tätigkeit hin 1000 Franken zu zahlen waren. Offenbar waren die Teilnehmenden überzeugt, dass sie mit diesem Betrag auch eine Investition für ihr eigenes nachberufliches Leben tätigten.

Nach der Gründung der ersten drei regionalen Netzwerke (Ostschweiz, Suisse Romande und Zentralschweiz) wurden Jahrestagungen zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung von Innovage durchgeführt. Nach und nach entstanden durch weitere Ausbildungsgenerationen neue Netzwerke in Bern-Solothurn, in der Nordwestschweiz, im Tessin und in Zürich. Schon 2007 machte Migros-Kulturprozent klar, dass nicht nur die regionalen Netzwerke, sondern auch Innovage als gesamtschweizerische Organisation spätestens

2010 selbständig werden sollte. So sollte die Verantwortung für die Zukunft der Organisation in die Hände der Engagierten gelegt werden.

Ab 2009 begann eine Gruppe de Pilotage zu arbeiten, welche die Entwicklung hin zur Selbständigkeit einer schweizerischen Innovage-Struktur an die Hand nehmen sollte. Die Gruppe bestand aus je zwei Delegierten der regionalen Netzwerke und der Projektleitung von Migros-Kulturprozent und Hochschule Luzern. In Workshops wurden zu den wichtigen anstehenden Themen partizipativ Lösungen erarbeitet, welche dann später in ein Vertragswerk zwischen dem gegründeten Verein innovage.ch und dem bisherigen Projektträger Migros-Kulturprozent mündeten. In diesem Vertrag sollte auch sichergestellt sein, dass die Finanzierung in den folgenden Jahren vorerst weiterlaufen, dabei jedoch degressiv abnehmen sollte. So sollte die neu zu gründende schweizerische Netzwerk-Organisation innovage.ch sich nach der Gründung mit inhaltlichen Themen wie Policy, Weiterbildung, Kommunikation und Organisationsentwicklung beschäftigen können und die kreativen Kräfte nicht von Beginn weg für das finanzielle Überleben einsetzen müssen.

Am 21. Juni 2010 war es dann soweit: Im Rahmen einer Jahrestagung aller regionalen Netzwerke wurde in Luzern der Verein innovage.ch gegründet, der die Arbeiten der regionalen Netzwerke unterstützen und koordinieren sollte. Zugleich wurde eine mehrjährig gültige Vereinbarung mit Migros-Kulturprozent und der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit unterzeichnet. Der Stab wurde von den neuen Gremien übernommen.

# La genèse d'Innovage

Voici l'histoire qui a précédé le lancement du projet Innovage 2006: lors de ma recherche de réponses convaincantes au changement démographique en cours, j'ai pris connaissance – j'étais alors responsable des affaires sociales au Pour-cent culturel Migros – du programme pilote fédéral allemand «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI), qui tirait parti des connaissances fondées sur l'expérience des spécialistes et des cadres retraités, pour des initiatives de la société civile. La logique en était convaincante: d'une part, il y avait les seniors, de plus en plus nombreux à chercher un sens à leur vie de retraités et, de l'autre, la société, toujours plus demandeuse des ressources que représentent ces personnes expérimentées.

Pourquoi cela ne serait-il pas possible en Suisse? Trois considérations s'imposaient:

1. Une activité pendant la retraite est cen-

sée répondre aux besoins individuels des bénévoles d'avoir une occupation valorisante et un sentiment d'auto-efficacité, mais aussi tenir compte de leurs souhaits de vivre de nouvelles expériences et de nouer des relations sociales, et être autodéterminée par chacun. 2. L'engagement se devait d'être bénévole, car s'écarter de la logique du travail rémunéré favorise des motivations intrinsèques plus fortes. 3. Cette activité de bénévolat est censée générer une valeur ajoutée pour la société, en ce sens qu'elle est destinée à des organisations et à des projets qui poursuivent des objectifs d'utilité publique – sous la forme de conseils ou de projets complémentaires.

En 2005, le Pour-cent culturel Migros, avec le soutien d'une équipe d'experts en éducation et en sciences sociales, a entamé les travaux préparatoires du projet Innovage en collaboration avec la Haute école spé-

cialisée de Lucerne. Les différences majeures par rapport au programme mis en place en Allemagne étaient, d'une part, le financement non gouvernemental, et d'autre part, l'orientation vers les réseaux régionaux en tant qu'associations indépendantes et le principe d'un développement organisationnel impliquant fortement la participation des bénévoles d'Innovage. C'est ainsi que la durabilité du projet devait être assurée.

Pour le premier cycle de formation en 2006, 35 femmes et hommes, pour la plupart retraités, et ayant une expérience de la gestion dans une grande variété de professions, ont été recrutés. Les participants et les participantes se sont engagés à suivre une formation de neuf jours qui a servi à la fois à renforcer la qualification en matière de conseil dans le domaine de la société civile et à générer des réseaux indépendants dans trois régions de Suisse. L'occasion se prêtait également à l'éclosion d'une culture Innovage commune. Or, devoir s'acquitter de la somme de 1000 francs pour se qualifier comme bénévole tenait de la provocation. Mais apparemment, les participantes et les participants étaient convaincus que ce montant représentaient un investissement dans leur vie de retraités.

Après la création des trois premiers réseaux régionaux (Suisse orientale, Suisse romande et Suisse centrale), des réunions annuelles ont été organisées pour des échanges d'expériences et pour développer Innovage. Peu à peu, de nouveaux réseaux ont vu le jour dans les régions de Berne-Soleure, en Suisse du Nord-Ouest, au Tessin et à Zurich grâce à d'autres générations de formation qui sont venues s'y ajouter. Dès 2007, le Pour-cent culturel Migros a claire-

ment fait savoir que non seulement les réseaux régionaux, mais aussi l'organisation Innovage au niveau national devaient devenir indépendants au plus tard en 2010. La responsabilité de l'avenir de l'organisation allait de ce fait être confiée aux bénévoles.

À partir de 2009, un groupe de pilotage s'est mis à l'œuvre, chargé de prendre en main l'évolution vers l'indépendance d'une structure Innovage au niveau national. Le groupe était composé de deux délégués des réseaux régionaux ainsi que de la direction du projet Pour-cent culturel Migros et de la Haute école spécialisée de Lucerne. Dans le cadre d'ateliers, des solutions participatives ont été élaborées pour les thèmes importants à venir, ce qui a débouché sur un contrat entre l'association innovage.ch qui venait d'être créée, et l'ancien promoteur du projet Pour-cent culturel Migros. Ce contrat devait également garantir que le financement se poursuive transitoirement dans les années à venir, mais qu'il diminue de manière dégressive. L'association nationale suisse, en passe d'être créée, devait pouvoir s'occuper des questions de contenu et ne serait pas tenu, dès le départ, d'employer ses énergies créatives pour assurer sa survie financière.

C'est ainsi que, le 21 juin 2010 à Lucerne, dans le cadre d'une conférence annuelle de tous les réseaux régionaux, l'association innovage.ch voyait le jour pour soutenir et coordonner le travail des réseaux régionaux. Parallèlement, une convention d'une durée de plusieurs années a été signée avec le Pour-cent culturel Migros et la Haute école spécialisée de Lucerne – Travail social. Le témoin a été passé aux nouveaux comités.

# Aufbruch

Die Dachorganisation innovage.ch nimmt nach der Jahrestagung der Innovage-Netzwerke vom 21. Juni 2010 die Tätigkeit auf. Der Verein hat zum Ziel, die Idee, Umsetzung und Weiterverbreitung von Innovage zu sichern und die Dauerhaftigkeit zu gewährleisten. Er unterstützt und koordiniert die Arbeiten der regionalen Netzwerke. Dabei macht sich die jahrelange Vorbereitung bezahlt: Wichtige Elemente – die Vision, die Policy, die Standards – sind bereits vorhanden.<sup>1</sup>

## Organisation

Die Mitglieder des Vereins innovage.ch sind die Netzwerke. Die Geschäftsleitung wird bestellt durch die Mitglieder, die je eine Vertretung mit je einer Stimme delegieren. In der Regel sind dies die Leiterinnen und Leiter der Netzwerke.

Die erste Geschäftsleitung ist wie folgt zusammengesetzt:

- Vorsitz: Arthur Mohr (Netzwerk Bern-Solothurn)
- Stv. Vorsitz: Monique Bolognini (Netzwerk Suisse Romande)
- Öffentlichkeitarbeit: Linus Baur (Netzwerk Zürich)
- Zusammenarbeit: Emanuel Hafner (Netzwerk Zentralschweiz)
- Finanzen: Beat Häni (Netzwerk Ostschweiz)
- Aus- und Weiterbildung: Brigitte Kundert (Netzwerk Nordwestschweiz)

Als siebtes Netzwerk wird am 15. November 2010 das Netzwerk Tessin gegründet. In der Geschäftsleitung ist das Netzwerk durch Giacomo Jurietti vertreten.

In Bern verfügt der Verein über eine Geschäftsstelle. Deren Leiterin, Susanne Müller, unterstützt die Geschäftsleitung und die Netzwerke als bezahlte operative Kraft.

## Handlungskonzept

Mit Datum vom 12. September 2011 legt die Geschäftsleitung das «Handlungskonzept» vor. Darin setzt sich Innovage für die kommenden Jahre anspruchsvolle Ziele, die sich vor allem auf ihre Wirkung beziehen. Diese drückt sich in erster Linie in der Anzahl der abgeschlossenen Projekte, in der Qualität der Arbeit und in der Zufriedenheit der Auftraggeberinnen und Auftraggeber aus.

- Abgeschlossene Projekte: 30 bis 40 Projekte sind pro Jahr abgeschlossen. Davon sind 80 Prozent Beratungsaufträge und 20 Prozent selbstentwickelte Projekte, fünf Projekte netzwerkübergreifend und ein Projekt landesweit.
- Qualität der Arbeit: Einheitliche Qualitätsstandards, die einen nachhaltigen Effekt garantieren, sind eingeführt und werden in der Praxis eingehalten.
- Zufriedenheit der Auftraggeberinnen und Auftraggeber: 80 Prozent der Projekte erreichen explizit eine gute Beurteilung durch die Auftraggeberinnen und Auftraggeber. 20 Prozent erreichen eine Qualität, die eine imagefördernde Veröffentlichung ermöglicht.

Die Ziele sollen mit Hilfe von Handlungsfeldern erreicht werden. Als Handlungsfelder werden definiert: Führung und Organisation, Projektarbeit, Qualitätssicherung und Bildung, Interne Zusammenarbeit, Externe Zusammenarbeit und Kommuni-

kation. Trotz beträchtlicher Eigenleistungen ist Innovage auf finanzielle Mittel von Förderern und Partnerinnen angewiesen. Für entsprechende Gespräche ist das Handlungskonzept eine wichtige Grundlage.

## Umsetzung

Arthur Mohr gibt im Mai 2012 den Vorsitz an Beat Häni weiter. Die Verhandlungen mit der Avina- und der Ernst Göhner-Stiftung sind erfolgreich. Beide Stiftungen sind künftig bereit, mit Migros-Kulturprozent zusammen Innovage finanziell zu unterstützen. Anlässlich seines zehnjährigen Jubiläums besucht eine Innovage-Delegation das EFI Bayern e.V., das seinerzeit im Rahmen des deutschen Bundesmodellprogramms «Erfahrungswissen für Initiativen» (EFI) gegründet worden war.

Nach Beat Häni übernimmt Erica Benz, Netzwerk Zürich, den Vorsitz. Mit der Übergabe von Marke und Logo durch Migros-Kulturprozent wird Innovage anlässlich der Jahrestagung 2013 für ihre Tätigkeit voll verantwortlich. Die Netzwerke Oberwallis und Graubünden werden gegründet. Das Konzept für die Neugestaltung der Einführungstage «Innovage-Intro» für neue Mitglieder wird ab 2014 umgesetzt.

Im März 2014 tritt Erica Benz als Vorsitzende zurück, ab Juli übernimmt Denise Moser, Netzwerk Nordwestschweiz, den Vorsitz. Die Projektarbeit in den Netzwerken verläuft positiv. Im Verlauf des Jahres 2014 werden 114 Projekte bearbeitet, davon 25 abgeschlossen. Die Netzwerkzahl beträgt neun, die Mitgliederzahl 153. An der Sicherung der finanziellen Basis im Hinblick auf den angekündigten Rückzug von Migros-Kulturprozent wird gearbeitet.

Neu kann die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) für drei Jahre als Förderin von Innovage gewonnen werden.

Bei innovage.ch schreitet die Organisationsentwicklung voran. Die Geschäftsleitung besteht aus neun Mitgliedern, die Netzwerke delegieren ihre Präsidentinnen und Präsidenten. Die damit verbundene Doppelrolle (Voranbringen nationaler Anliegen, Vertreten regionaler Interessen) ist nicht einfach. Mit einem Zentralvorstand und einer Delegiertenversammlung soll ein weiterer Schritt in Richtung einer stärkeren Profilierung ermöglicht werden.

### Wissenschaftliche Begleitung

Innovage wird in den ersten Jahren von einer Studie begleitet, die Migros-Kulturprozent und Hochschule Luzern gefördert haben. Am Beispiel von Innovage befasst sich die Studie mit der Selbstorganisation in Netzwerken und dem Erfahrungswissen älterer Freiwilliger. Sie kommt zu interessanten Erkenntnissen.<sup>2</sup>

Was die Selbstorganisation anbelangt, zeigt die Studie Spannungsverhältnisse auf. Es gilt, mit diesen Verhältnissen umgehen zu können (Kohäsion der Netzwerke). Was die Handlungsorientierung betrifft, legt die Studie den Fokus auf Differenzen zwischen den Vertragspartnern. Diese müssen bewusst gemacht und angegangen werden («Relationierung», «Anschliessen» oder «Partizipation»).

Innovage ist sich dieser Aufgaben bewusst. Sie versucht, mit geeigneten Massnahmen vorzubeugen und die erwähnten Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies ist eine Führungsaufgabe, muss aber auch in der Projektarbeit oder in der Vereinstä-

tigkeit angepackt werden. Innovage ist überzeugt, dass die Studie Modellcharakter hat und ihre Ergebnisse auch auf andere Organisationen im Bereich der Freiwilligenarbeit übertragbar sind.

1 – Vgl. Arthur Mohr, Innovage: Erfahrungswissen für gemeinnützige Initiativen und Organisationen, in: Revue der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG, Nr. 5, September/Oktober 2011, S. 10ff.

2 – Vgl. Sonja Kubisch, Mario Störkle, Erfahrungswissen in der Zivilgesellschaft. Eine rekonstruktive Studie zum nachberuflichen Engagement, Wiesbaden 2016.

# Un nouveau départ

Le 21 juin 2010, à la suite de la conférence annuelle des réseaux Innovage, l'organisation faitière innovage.ch démarre ses activités. L'association a pour objectif de veiller au concept d'Innovage, et d'en assurer la mise en œuvre, la diffusion, et la pérennité. Elle soutient et coordonne le travail des réseaux régionaux. Les préparatifs, qui ont duré plusieurs années, portent leurs fruits: des éléments importants – la vision, la gouvernance, les normes – sont déjà en place.<sup>1</sup>

### Organisation

Les membres de l'association innovage.ch sont les réseaux. Le comité directeur est nommé par les membres, qui délèguent chacun une représentante ou un représentant, avec une voix chacun. Ce sont, en règle générale, les chefs des réseaux.

Voici la composition du premier comité directeur:

- président: Arthur Mohr (réseau Berne-Soleure)
- vice-présidente: Monique Bolognini (réseau Suisse romande)
- relations publiques: Linus Baur (réseau Zurich)
- collaboration: Emanuel Hafner (réseau Suisse centrale)
- finances: Beat Häni (réseau Suisse orientale)
- formation de base et formation continue: Brigitte Kundert (réseau Suisse du Nord-Ouest)

Le réseau Tessin, le septième réseau, sera fondé le 15 novembre 2010. Il est représenté par Giacomo Jurietti au comité directeur.



L'association a un bureau à Berne. Sa responsable, Susanne Müller, assiste le comité directeur et les réseaux en tant que force opérationnelle rémunérée.

### Programme d'action

Le 12 septembre 2011, le conseil exécutif présentait son « programme d'action ». Innovage s'est fixé des objectifs ambitieux pour les années à venir, qui concernent principalement son impact, que reflète notamment le nombre de projets réalisés, la qualité du travail et la satisfaction des clients.

- Projets conclus: 30 à 40 projets sont menés à bien chaque année. Parmi ceux-ci, 80 pour 100 sont des mandats de conseil et 20 pour 100 sont des projets propres, cinq projets sont interréseaux et un projet est d'envergure nationale.
- Qualité du travail: des normes de qualité uniformes, qui garantissent un effet durable, ont été introduites et sont respectées dans la pratique.
- Satisfaction du mandant ou de la mandante: 80 pour cent des projets obtiennent explicitement une bonne évaluation de la part des mandantes et des mandants. 20 pour cent atteignent un niveau de qualité justifiant une publication qui promeut l'image de l'association.

Les objectifs doivent être atteints à l'aide de domaines d'action. Sont définis comme domaines d'action: leadership et organisation, travail de projet, assurance qualité et formation, coopération interne, coopération externe et communication. Malgré des apports propres considérables, Innovage dépend des ressources financières de

ses commanditaires et de ses partenaires. Le programme d'action constitue une base importante pour les discussions à ce sujet.

### Réalisation

Arthur Mohr, alors président, cèdera le témoin à Beat Häni en mai 2012. Les négociations menées avec les fondations Avina et Ernst Göhner sont fructueuses. Celles-ci, ainsi que le Pour-cent culturel Migros, sont prêtes à soutenir financièrement Innovage. À l'occasion de son dixième anniversaire, une délégation d'Innovage rend visite à EFI Bayern e.V., fondée dans le cadre du programme modèle fédéral allemand « Erfahrungswissen für Initiativen » (EFI).

Après Beat Häni, ce sera au tour de Erica Benz, du réseau Zurich, d'occuper le siège de la présidence. Lors de la conférence annuelle 2013, avec le transfert de la marque et du logo par le Pour-cent culturel Migros, Innovage devient pleinement responsable de ses activités. Les réseaux Haut-Valais et Grisons sont fondés. Le concept de remaniement des journées d'introduction « Innovage-Intro » pour les nouveaux membres sera mis en œuvre à partir de 2014.

En mars 2014, Erica Benz démissionnera de son poste de présidente et, dès juillet 2014, ce sera Denise Moser, du réseau Suisse du Nord-Ouest qui reprendra le flambeau. Le travail de projet dans les réseaux évolue positivement. Au cours de l'année 2014, 114 projets seront traités, dont 25 seront finalisés. Les réseaux sont au nombre de neuf, avec un total de 153 membres. Des travaux sont en cours pour sécuriser la base financière en vue du retrait annoncé du Pour-cent culturel Migros. La Société suisse d'utilité publique (SSUP)

peut désormais être comptée comme soutien financier d'Innovage pour une durée de trois ans.

Chez innovage.ch, le développement organisationnel progresse. Le comité directeur est composé de neuf membres, soit les présidentes ou présidents délégués par les réseaux. Il lui incombe un double rôle qui n'est pas des plus simples: promouvoir les enjeux nationaux tout en représentant les intérêts régionaux. Avec un comité central et une assemblée des délégués, il est possible de faire quelque chose de plus pour mieux se profiler.

### Soutien scientifique

Au cours des premières années, Innovage est soutenue par une étude menée avec l'aide du Pour-cent culturel Migros et de la Haute école spécialisée de Lucerne. En prenant Innovage comme exemple, l'étude traite de l'auto-organisation en réseaux et des connaissances expérientielles des seniors bénévoles, aboutissant à des conclusions intéressantes.<sup>2</sup>

En ce qui concerne l'auto-organisation, l'étude révèle l'existence des points de tension: ce à quoi il est important de pouvoir faire face (cohésion des réseaux). En ce qui concerne l'orientation de l'action, l'étude se concentre sur les différences entre les partenaires contractuels, qu'il est nécessaire d'affronter et de mettre en discussion (relationner, suivre, participer).

Innovage est consciente de ces tâches. Elle s'efforce de prendre les mesures appropriées pour éviter que ces conflits ne surviennent. Il s'agit d'une tâche de gestion, mais elle doit également être abordée dans le cadre du travail de projet ou des activi-

tés de l'association. Innovage est convaincue que l'étude a un caractère de modèle et que ses résultats peuvent être transférés à d'autres organisations dans le domaine du bénévolat.

1 — Cf. Arthur Mohr, Innovage: Erfahrungswissen für gemeinnützige Initiativen und Organisationen, in: Revue der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft SGG, n° 5, septembre/octobre 2011, pp. 10 et suivantes.

2 — Cf. Sonja Kubisch, Mario Störkle, Erfahrungswissen in der Zivilgesellschaft. Eine rekonstruktive Studie zum nachberuflichen Engagement, Wiesbaden 2016.

# Neuausrichtung

## Entwicklung

Die bisherige Entwicklung von Innovage ist in einem Vierjahreszyklus verlaufen. Jeweils nach vier Jahren erfolgte ein weiterer Entwicklungsschritt: 2006 Start Aufbau des Projekts Innovage / 2010 Vereinsgründung innovage.ch und Aufbruch in die Selbstständigkeit / 2014 Organisationsentwicklung zur Umsetzung der Erfahrungen / 2018 Vorbereitung des Paradigmenwechsels, Innovage von einer förderfinanzierten in eine eigenständige, von externen Geldgebern weitgehend unabhängige Organisation umzuwandeln. Diese Phase ist noch nicht abgeschlossen.

Mit der Organisationsentwicklung 2014 wurde das Konzept für eine schlanke, effiziente Dachorganisation erarbeitet. Anstatt einer neunköpfigen Geschäftsleitung – unterstützt von umfangreichen ständigen und eigenständigen Arbeitsgruppen – wurde

ein fünfköpfiger Zentralvorstand<sup>1</sup> als Exekutive eingesetzt. Das Gremium wurde am 22. April 2015 gewählt, als Präsidentin Denise Moser.

Gemäss Statuten obliegt dem Führungsgremium die operative Verantwortung für den Verein innovage.ch und die Umsetzung der Entscheidungen der Delegiertenversammlung. Es hat ausserdem den Auftrag, Vision und Policy von Innovage umzusetzen, die Beziehungen zu den Förderern zu pflegen und Innovage weiterzuentwickeln.

Aus diesen Aufträgen ergeben sich für den neuen Zentralvorstand zwei Kernaufgaben: die Finanzierung von innovage.ch zu sichern und Innovage als nationale Organisation bekannter und ihr Engagement sichtbarer zu machen.

## Finanzen

Bis 2019 ist innovage.ch ausschliesslich fremdfinanziert. In den ersten fünf Jahren wurde die Organisation allein von Migros-Kulturprozent getragen. 2012 kamen die Stiftungen Avina und Ernst Göhner dazu, 2016 die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG). Dank diesen langjährigen, bis 2018 zugesicherten finanziellen Engagements konnte sich Innovage weiterentwickeln und als gemeinnützige Organisation etablieren.

Nach seinem Amtsantritt 2015 hat der Zentralvorstand die künftige Finanzierung von innovage.ch unverzüglich in Angriff genommen. Einer ad hoc eingesetzten Fachgruppe<sup>2</sup> ist es gelungen, ab 2018 die Stiftungen Beisheim und Mercator Schweiz als Förderinnen von Innovage zu gewinnen. Mit ihrem finanziellen Engagement haben sie Innovage ermöglicht, die Bemühungen, Innovage schweizweit bekannter zu machen, weiterzuverfolgen und gleichzeitig den Paradigmenwechsel – sich zu einer finanziell weitgehend unabhängigen Organisation zu entwickeln – einzuleiten. Finanzielle Unterstützung erhält Innovage in dieser Phase auch von den Stiftungen Walder und Uniscentia.

## Bekanntheit

Die regionalen Netzwerke waren im Jahr 2015 durch ihre Projektarbeit mehr oder weniger bekannt, Innovage als gesamtschweizerische Non-Profit-Organisation mit ihrem Angebot jedoch kaum bis gar nicht.

Um das Ziel «Weiterentwicklung und Vernetzung» zu erreichen, brauchte es Massnahmen im Kommunikationsbereich. Das Corporate Design wurde überarbeitet und

verjüngt, die Webseite mit einem Relaunch den Anforderungen der neuen Nutzungsgewohnheiten wie Handy und Tablet angepasst sowie das Printmaterial erneuert und ergänzt. Der neue Auftritt stand ab April 2017 zur Verfügung und wurde als sehr frisch und dynamisch beurteilt.

Innovage wurde mehr und mehr wahrgenommen, war an Messen präsent und erhielt Gelegenheit, die Organisation und ihr Angebot in Presse- und Radiointerviews, bei Symposien usw. vorzustellen. Im November 2017 erhielt die Dachorganisation innovage.ch den Eulen-Award der Stiftung generationplus. PD Dr. med. Albert Wettstein, Präsident der Jury, hat in seiner Laudatio hervorgehoben: «Besonders überzeugt hat die Jury, wie Innovage seit Jahren hochqualifizierte Fachpersonen für unbezahltes Engagement zugunsten von nicht gewinnorientierten Organisationen der Zivilgesellschaft zu gewinnen versteht und damit vielen guten Ideen zur erfolgreichen Umsetzung verholfen hat.»

Innovage ist eine Organisation in ständigem Wandel. Mit dem gewählten Konzept «Innovage 2021» hat sich die Delegiertenversammlung im Frühjahr 2019 für die Stärkung der regionalen Netzwerke entschieden. Die Weiterentwicklung der nationalen Vernetzung ist damit in den Hintergrund gerückt.

1 – Denise Moser, Präsidentin (Netzwerk Nordwestschweiz), Roman Baur (Netzwerk Zürich), Heidi Derungs (Netzwerk Graubünden), Lambert von Roten (Netzwerk Suisse Romande), Walo Tödtli (Netzwerk Zentralschweiz).

2 – Walo Tödtli, Leiter (Zentralvorstand), Jürg Boller (Netzwerk Suisse Romande), Theo Haas (Netzwerk Graubünden), Ruedi Schmid (Netzwerk Zürich).

# Réorientation

## Évolution

Innovage a connu une évolution par tranches quadriennales: tous les quatre ans, une nouvelle étape de son développement a été franchie. En 2006, naissance du projet Innovage; en 2010, création d'innovage.ch et premiers pas dans l'indépendance; en 2014, développement organisationnel en vue de la mise en œuvre des expériences; en 2018, préparation du changement de paradigme qui vise à transformer Innovage, organisme jusqu'alors subventionné, en une organisation autonome et largement indépendante des donateurs externes. Cette phase n'est pas encore conclue.

Lors du développement organisationnel, en 2014 le concept d'une organisation faitière souple et efficace a été élaboré. Au lieu d'un comité directeur de neuf membres – épaulé par de nombreux groupes de travail permanents et indépendants – un comité

central<sup>1</sup> composé de cinq membres a été nommé à l'exécutif. Le comité a été élu le 22 avril 2015, avec Denise Moser comme présidente.

Conformément aux statuts, le comité exécutif est responsable, sur le plan opérationnel, de l'association innovage.ch et de l'exécution des décisions de l'assemblée des délégués. Il est également chargé de la mise en œuvre de la vision et de la politique d'Innovage, du suivi des relations avec ses commanditaires ainsi que de l'extension d'Innovage.

Pour le nouveau comité central, deux tâches essentielles se dégagent particulièrement: assurer le financement d'innovage.ch, et mieux faire connaître Innovage en tant qu'organisation nationale en rendant son engagement plus visible.

## Finances

Jusqu'à 2019, innovage.ch a été financée par des apports externes. Au cours des cinq premières années, l'organisation a été soutenue uniquement par le Pour-cent culturel Migros, à laquelle se sont ajoutées les fondations Avina et Ernst Göhner en 2012, et la Société suisse d'utilité publique (SSUP) en 2016. Grâce à ces engagements financiers à long terme, garantis jusqu'en 2018, Innovage a pu se développer et s'établir en tant qu'association d'utilité publique.

Dès son entrée en fonction en 2015, le Comité central a abordé d'emblée la question du financement futur d'innovage.ch. Un groupe d'experts<sup>2</sup> institué à cet effet a réussi à obtenir des fondations Beisheim et Mercator Suisse le soutien financier d'Innovage dès 2018. Grâce à celui-ci, Innovage a pu à la fois poursuivre ses efforts pour accroître la visibilité de l'association dans toute la Suisse et initier un changement de paradigme pour devenir une organisation financièrement indépendante. Au cours de cette phase, Innovage est également soutenue financièrement par les fondations Walder et Uniscentia.

## Visibilité

En 2015, si les réseaux régionaux étaient plus ou moins connus pour leur travail de projet, l'organisation à but non lucratif d'envergure nationale qu'était Innovage n'était que peu, voire guère connue pour ses services.

Afin d'atteindre l'objectif du projet « développement et mise en réseau », des mesures dans le domaine de la communication s'imposaient. L'identité visuelle a été revue et rafraîchie, une nouvelle version du site internet a été mise en réseau pour

répondre aux nouveaux modes d'utilisation tels que les téléphones mobiles et les tablettes, et le matériel imprimé a été actualisé et complété. La nouvelle image, visible dès avril 2017, a été jugée très fraîche et dynamique.

Innovage s'est fait de plus en plus remarquer: elle a participé à des foires commerciales et a eu l'occasion de présenter l'organisation et ses services lors d'interviews données à la presse et à la radio, ou de symposiums, entre autres. En novembre 2017, la fondation générationplus a décerné le Eulen-Award à l'organisation faitière innovage.ch. Dans son éloge, le Dr Albert Wettstein, président du jury, a souligné: «Les jurés ont été particulièrement impressionnés par la façon dont, depuis plusieurs années, Innovage a su attirer des experts hautement qualifiés pour un engagement non rémunéré dans des organisations de la société civile à but non lucratif, contribuant ainsi à ce que ce gisement de bonnes idées soit exploité avec succès.»

Innovage est une organisation en constante évolution. Avec le concept choisi « Innovage 2021 », l'Assemblée des délégués a décidé au printemps 2019 de renforcer les réseaux régionaux. Le développement de la mise en réseau nationale a donc été relégué au second plan.

1 – Denise Moser, présidente (réseau Suisse du Nord-Ouest), Roman Baur (réseau Zurich), Heidi Derungs (réseau Grisons), Lambert von Roten (réseau Suisse romande), Walo Tödtli (réseau Suisse centrale).

2 – Walo Tödtli, président (comité central), Jürg Boller (réseau Suisse romande), Theo Haas (réseau Grisons), Ruedi Schmid (réseau Zurich).

**Projekte  
der Netzwerke**

**Projets des  
réseaux**

**Progetti  
delle reti**



# GEDAMU Äthiopien



Innovage Aargau ist das jüngste der zehn Innovage-Netzwerke. Es ist am 24. Juni 2019 gegründet worden. Erstes Projekt des Netzwerkes ist das Projekt GEDAMU Äthiopien. Mit ihm können zwei Fliegen auf einen Streich geschlagen werden: die Finanzierung von Start-ups und die Unterstützung von sozialen Projekten.

Der Verein GEDAMU Start Up Ethiopia mit Sitz in Suhr ist im Juli 2018 gegründet worden mit dem Ziel, Kleinunternehmen und soziale Organisationen in Äthiopien zu fördern. Mit seinem Konzept hat der Verein eine Unterstützungsmöglichkeit entwickelt, die einen Mehrfachnutzen hat: Zum einen erfolgt durch die Investition in Form eines Darlehens an ein Kleinunternehmen eine Wertschöpfung in Äthiopien; zum andern erfolgt die «Rückzahlung» an lokal ausgewählte soziale, pädagogische und ökologische Institutionen im Rahmen des Unterstützungskonzeptes des Vereins. Die beiden verantwortlichen Geschäftsführerinnen und Vorstandsmitglieder stehen in engem persönlichen Kontakt mit dem ersten begünstigten Kleinunternehmen «Endebo Transport Services» und den beiden begünstigten sozialen Institutionen in Addis Abeba, Äthiopien.

Der Verein hat einen Partner gesucht für die Beratung und Begleitung der Konzeptumsetzung. Dieser Partner wurde in Innovage gefunden. Innovage hat zuerst eine Standortbestimmung durchgeführt zur Ermittlung von Stärken/Schwächen sowie von Chancen/Risiken, gefolgt von der Überprüfung von Businessplänen und Vertragswerken, verbunden mit Inputs und Verbesserungsvorschlägen zur Generierung von Spendengeldern und der Planung von Aktionen u.a.m. Wichtig war auch der Aufbau des Führungsprozesses und die Definition von Führungskennzahlen für das begünstigte Transportunternehmen.

Der Verein GEDAMU hat zusammen mit Innovage konkrete Massnahmen zur Umsetzung des Vereinszweckes erarbeitet. Für die Zukunft sind die Projektverantwortlichen optimistisch, weiteren Kleinunternehmen Starthilfe gewähren und mit dem Rückfluss der Gelder Sozialprojekte unterstützen zu können. Letztlich geht es darum, dass Äthiopierinnen und Äthiopier die Lebensperspektive in ihrem eigenen Land erhalten.

[www.verein-gedamu.ch](http://www.verein-gedamu.ch)

# Collegium 60plus



Innovage-Beraterinnen und -Berater unterstützen gemeinnützige Institutionen aus unterschiedlichen Bereichen. Soweit der Normalfall.

Collegium 60plus unterscheidet sich davon, weil die Idee dazu im Innovage-Netzwerk Bern-Solothurn selbst entstand. Dieses wollte eigene Projekte initiieren und suchte Vorschläge. Carole Sunderland kam mit der Idee, eine «University of the Third Age» zu gründen. Es gibt unzählige und sehr erfolgreiche solcher Organisationen in der englischsprachigen Welt. Diese setzen statt auf traditionelle Vorlesungen auf partizipierende Mitglieder, die gemeinsam Themen erarbeiten oder Aktivitäten planen und durchführen.

Unter dem Dach des Innovage-Netzwerks Bern-Solothurn wurde 2014 ein Pilotversuch mit etwa 15 Angeboten gestartet. Diese wurden gut aufgenommen und von etwa 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besucht. Die Projektgruppe arbeitete weiter.

Der Erfolg des Projektes führte am 5. März 2015 zur Gründung des Vereins «Collegium 60plus», der nach einem einfachen Prinzip funktioniert: Jeweils am 1. August werden die Angebote, die durch die unentgelt-

lich arbeitenden Moderatorinnen und Moderatoren formuliert werden, auf der Website publiziert. Wer mitmachen will, meldet sich für maximal sechs Angebote an. Anfang September werden die Anmeldungen dann gesichtet, und es wird entschieden, welche Angebote durchgeführt werden. Mit der Bestätigung für eine Kurs Teilnahme erhalten die Angemeldeten die Rechnung für den Mitgliederbeitrag (zurzeit 130 Franken) und werden mit dessen Bezahlung automatisch Mitglied. Wer keinen Kurs besucht, dessen Mitgliedschaft erlischt ebenso automatisch. Projektbeiträge von innovage.ch haben den Start erleichtert. Die Geschäftsstelle besteht aus dem ebenfalls unentgeltlich arbeitenden Vorstand, der die anfallende Arbeit dank einer leistungsfähigen Datenbank bewältigen kann.

Für das Kursjahr 2019/2020 sind über 90 Angebote ausgeschrieben worden; 14 haben ungenügenden Zuspruch gefunden, andere haben doppelt geführt werden müssen. Es sind rund 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich in den Kursen engagieren.

[www.collegium60plus.ch](http://www.collegium60plus.ch)

# Gran Alpin: Berggetreide aus Graubünden

## Bündner Bergbauern als Lieferanten für die Bio-Lebensmittel-Produktion

Die Bündner Bio-Bauern produzieren qualitativ hochstehende und gesunde Lebensmittel mit hoher Wertschöpfung. Biologisch angebautes Berggetreide nachhaltig zu produzieren und zu vermarkten, ist das Ziel der Genossenschaft Gran Alpin. 1987 wurde die Genossenschaft Gran Alpin in Tiefencastel gegründet, 1996 erfolgte dann die Umstellung auf den kontrolliert biologischen Anbau nach Bio-Suisse-Richtlinien (Knospe). Heute produzieren an die 130 Bio-Betriebe etwa 680 Tonnen Weizen, Roggen, Speisegerste, Braugerste, Dinkel, Hafer und Buchweizen.

## Ziele und Inhalte des Innovage-Projektes Gran Alpin

Aufgrund des starken Wachstums in den letzten Jahren hat der Vorstand der Genossenschaft Gran Alpin das Innovage-Netzwerk Graubünden beauftragt, eine Standortbestimmung vorzunehmen und ein Zukunftskonzept zu erstellen. Dafür wurden die folgenden Projektziele definiert und Inhalte erarbeitet:

1. Entwicklung der Zukunfts-Strategie (mit Leitbild, strategischen Zielen und Aufgaben, Ressortorganisation, personellen Ressourcen, Aufbau eines Führungshandbuches).
2. Optimierung der Betriebsorganisation (mit Beschreibung der Kernprozesse, Entwicklung einer Deckungsbeitrags-Rechnung, Mengenplanung und Sortimentanalyse sowie Evaluation einer neuen Betriebssoftware).
3. Entwicklung eines Marketing-Konzeptes für fünf Jahre.

## Nachhaltige Zukunft von Gran Alpin

Durch die intensive Zusammenarbeit in der Projektarbeit sind der Vorstand und die Geschäftsführung gut für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet. Mit den entwickelten Instrumenten verfügt Gran Alpin nun über ein gutes, nachhaltiges Führungskonzept, das die Anforderungen der Produzentinnen und Produzenten, der Kundinnen und Kunden optimal erfüllt, um weiterhin erfolgreich zu sein und damit auch wichtige Arbeitsplätze in den Bündner Bergen zu sichern.



# Verein PUMA



Im Hinblick auf die grosse Anzahl von unbegleiteten minderjährigen Asylsuchenden, die in den Jahren 2016 und 2017 in der Schweiz Schutz suchten, hat das Innovagenetzwerk Nordwestschweiz ein Projekt in Eigeninitiative gestartet.

PUMA organisiert und begleitet Patenschaften zwischen Patinnen und Paten einerseits und jungen, unbegleiteten Asylsuchenden andererseits. Ziel ist, die Integration der jungen Flüchtlinge in Kultur, Gesellschaft, Schule und Beruf zu unterstützen.

Auf der Basis der von uns entwickelten und mittlerweile bewährten Prozessen rekrutieren wir Patinnen und Paten und lernen in Einzelinterviews deren Angebot und Umfeld kennen. In ähnlicher Art eruieren wir die Bedürfnisse und Vorlieben der Asylsuchenden. Diese werden uns durch Beistände und KESB zugewiesen. Ziel ist es, sog. Tandems zu bilden, deren Interessenslage kongruent ist. Inzwischen sind 24 funktionierende Patenschaften entstanden.

In der Regel treffen sich Patinnen und Paten mit ihren begleiteten Asylsuchenden wöchentlich. Im Vordergrund stehen die Vermittlung und Verbesserung der Deutschkenntnisse und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses durch gemeinsames Erleben. Bei Erreichen der Volljährigkeit der jungen Leute – die meisten haben inzwischen dieses Alter erreicht – helfen unsere Patinnen und Paten bei der Wohnungssuche und in der beruflichen Weiterentwicklung. Idealerweise wird eine Patenschaft erst beendet, wenn die Asylsuchenden unabhängig von der Sozialhilfe ihr Leben gestalten können und sowohl gesellschaftlich wie beruflich integriert sind.

Wir fördern unserer Patinnen und Paten durch Weiterbildung in periodischen Erfahrungsaustauschtreffen, die wir durch Referate von Expertinnen und Experten zu spezifischen Themen (z.B. Umgang mit Trauma) bereichern. Unseres Wissens sind wir in der Schweiz die einzige Organisation, welche diese Art Betreuung in Freiwilligenarbeit durchführt.

## Fallbericht eines unserer Paten

F. gelangte vor etwa drei Jahren nach einer traumatischen Flucht aus Eritrea über den Sudan, Libyen und das Mittelmeer in die Schweiz.

Anfangs war er in einer Asylunterkunft untergebracht. Aktuell wohnt er mit zwei andern Migranten zusammen in einer WG. Mittlerweile hat er (zuerst in einer Integrationsklasse, dann in einem regulären Brückenangebot) Deutsch gelernt. Er bewegt sich – wie die meisten jungen Migrantinnen und Migranten – vorwiegend unter Landsleuten. Wo sollte er auch Schweizer und Schweizerinnen kennenlernen?

Wie in der Schweiz die Gesellschaft funktioniert, erlebt er in der Patenfamilie: Wie spricht man miteinander? Wie ist die Rollenverteilung zwischen Frau und Mann? (Als Mann im Haushalt mithelfen?) Wie sind die Beziehungen zwischen den Generationen? Alltagsregeln? ...? F. kommt aus einer Familie mit sieben Kindern. Seine Eltern und Geschwister vermisst er sehr. Die Patenfamilie übernimmt deshalb eine wichtige Ersatzfunktion.

Unterdessen ist er schon 19 Jahre alt. In der Firma, in der er sich ein Jahr lang als Vorlehrling bewährt hat, wird er nächsten Sommer die Lehre beginnen. Und dann? Wird man wohl froh sein über eine zuverlässige Fachkraft.

[www.vereinpuma.ch](http://www.vereinpuma.ch)



# Schweizer Strahlermuseum



Das Schweizer Strahlermuseum im Museumszentrum La Caverna in Naters hat zum Ziel, das Strahlen (das Suchen nach Mineralien) in den Schweizer Bergen sichtbar zu machen und dieses Wissen und Können dokumentarisch in einem Museum zu erhalten. Sichtbar gemacht werden die Leidenschaft der Strahler, ihr Handwerk, ihr Wissen und ihr Werkzeug. Beantwortet werden Fragen wie: Wie sind die Kristalle entstanden? Wie sieht eine Kluft eigentlich aus? Wo sind die grossen Fundgebiete? Und Wissen, das vermittelt wird, erstreckt sich von der Geschichte des Strahlens über die Darstellung des Strahlens in der Kunst bis hin zur wirtschaftlichen Bedeutung des Strahlens in den Schweizer Bergen.

Das Netzwerk Oberwallis hat Verein und Projekt Strahlermuseum in den letzten vier Jahren wirksam begleitet und konkret unterstützt. Dabei ist es gelungen, die Finanzierung der Projektkosten in der Höhe von 430'000 Franken vollumfänglich zu sichern und einen Fonds für den Unterhalt und Ausbau des Strahlermuseums zu schaffen. Das gemeinsam entwickelte Betriebskonzept ist eingeführt worden. Damit konnten die Verantwortung für Betrieb und Weiterentwicklung ganz dem Vorstand des Vereins übergeben werden.

Am 31. August 2018 ist das Strahlermuseum von der Walliser Staatsratspräsidentin feierlich eröffnet worden. Als Dank für die Unterstützung wurde dem Netzwerk Oberwallis eine «Kristallnische» gewidmet. Das in Empfang genommene Dankeschön-Zertifikat hält fest: «Sie, das Innovagenetzwerk Oberwallis, haben mit einer grosszügigen Spende das Strahlermuseum in der Festung Naters unterstützt. Sie helfen damit, dieses uralte Handwerk in den Schweizer Bergen zu erhalten und zu würdigen. Dafür dankt Ihnen der Verein Strahlermuseum und hält mit einer Ihnen gewidmeten Kristallnische Ihre Hilfe in steter Erinnerung.»

# Verein «Frühförderung Herisau»



Der Verein «Frühförderung Herisau» ist eine neue Frühförderungseinrichtung in der Gemeinde Herisau. Er hat zum Ziel, für Kinder im Vorschulalter Spielgruppen zu betreiben. In der Spielgruppe sollen Kinder mit unterschiedlichen familiären, sozialen und gesellschaftlichen Hintergründen und unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen durchmischt werden.

Initiant des Vereins war Shahryar Hemmaty. Er kam als politisch Verfolgter aus dem Iran in die Schweiz und wurde als anerkannter Flüchtling aufgenommen. Shahryar Hemmaty hat sich vorbildlich integriert. Aufgrund seiner Arbeit im Asylwesen und seiner vielen Kontakte stellte er fest, dass es nicht genügend Plätze in den Spielgruppen in der Gemeinde gab. Darum sah er es als seine Aufgabe, zusammen mit seiner Frau ein zusätzliches Angebot zu schaffen.

Mit Unterstützung des Innovage-Netzwerkes Ostschweiz wurde der Verein «Frühförderung Herisau» gegründet. Dank finanzieller Beiträge von Privaten und Institutionen und vieler Eigenleistungen des Initianten konnte die Spielgruppe «Rägäbögå» eröffnet werden. Mit dem Besuch der Spielgruppe werden die Kinder bereits im Vorschulalter in ihrer Sprachkompetenz gefördert und lernen und üben die für den Kindergarten-Eintritt notwendigen Grundfertigkeiten. In der Spielgruppe «Rägäbögå» sind Kinder mit und ohne Migrationshintergrund herzlich willkommen.

Neben der Spielgruppe will der Verein «Frühförderung Herisau» weitere altersgerechte und familienergänzende Kleinkinder-Betreuungs-Angebote aufbauen.

Seitens des Netzwerkes haben Esther Ott-Debrunner und Othmar Häne das Projekt begleitet. Ihre Beiträge waren

- Beratung und Unterstützung bei der Gründung des Vereins durch Erstellung der notwendigen Unterlagen wie Statuten, Spielgruppenkonzept usw.
- Erstellung eines Finanzplanes

Die Arbeit an diesem generationenübergreifenden Projekt hat der Beraterin und dem Berater sehr viel Freude bereitet. «Wir konnten unsere Erfahrungen einbringen, mussten uns aber in eine uns unbekannte Materie einarbeiten. Wertvoll für uns war der Kontakt zu Personen aus einer anderen Kultur.»

# « La Retraite c'est dessiner notre futur »



Innovage Suisse romande (ISR), composée de seniors expérimentés, a lancé des Ateliers-retraite interactifs au profit des futurs et des jeunes retraités/ées. Grâce à leur propre vécu de cette nouvelle étape de vie, les conseillers/ères ISR sont parmi les plus qualifiés pour remettre les clés du passage à la retraite.

À l'heure où se profile une échéance importante dans notre vie professionnelle, la retraite, nous ne savons pas toujours vers qui nous tourner pour partager notre vision, nos attentes ou nos doutes. Qui mieux que des retraités peut répondre à nos interrogations afin d'anticiper cette transition et la vivre « autrement » ?

Pour apporter un éclairage pertinent sur le vécu de la retraite, des membres ISR ont choisi de partager leur expérience et leur savoir en créant des ateliers innovants.

En résumé, ISR propose une réponse concrète à une demande de formation croissante basée sur l'expertise de cette transition majeure.

## Bref historique

En 2016, face au constat d'une augmentation importante du nombre de retraités dans les années à venir, un groupe de travail ISR a réfléchi à un projet innovant (par rapport au marché) pour la préparation à la retraite basé sur une approche pragmatique valorisant l'échange et l'exploration.

ISR a mené une enquête auprès de ses membres pour recenser la façon dont s'est effectuée cette transition, les aspects positifs, les contraintes qui en découlent et les dispositions envisagées pour démarrer cette nouvelle tranche de vie.

Fort de ces différents témoignages vécus, ISR a décidé de lancer un projet pour la création d'un atelier pilote interactif privilégiant l'accompagnement et proposant des pistes de réflexion adéquates. Le travail en groupe et le partage d'expériences se déroulent avec des animateurs ISR, eux-mêmes retraités, qualifiés pour répondre aux attentes des participants.

Cette réflexion totalement nouvelle sur les perspectives de la vie à l'issue d'un parcours professionnel complète les formations standards (aspects financiers, santé, succession, etc.) offertes par des entreprises ou des associations spécialisées.

Le principe de l'atelier retraite a été éprouvé et validé lors de plusieurs sessions en Suisse romande. Il se décline, à ce jour, en trois modules qui peuvent varier selon la demande.

# Progetto Lugano Snowland



## Visione

1. Dare a ogni bambino residente nel Luganese la possibilità di praticare una disciplina sportiva sulla neve (sci o snowboard) a chilometro zero.
2. Creare un evento «unico» che possa distinguersi da tutti gli eventi natalizi classici di questo periodo e che sia ricordato come «l'evento» della Scuola Svizzera di Sci Lugano (SSSL).

## Idea

In occasione del suo 80° anniversario la SSSL propone una rampa innevata in piazza per promuovere le discipline sportive sulla neve (sci e snowboard) tra gli abitanti di Lugano. Per un periodo di tre settimane gli alunni delle scuole dell'infanzia ed elementari di Lugano hanno così la possibilità di trascorrere una giornata sulla neve. Nei fine settimana, invece, la rampa è a disposizione dell'intera cittadinanza.

## Target

Genitori residenti nel Luganese con figli di età compresa tra i cinque e i dodici anni.

## Monitori

Maestri di sci con qualifica.

**Rampa di sci** in funzione presso: Piazza Manzoni (accanto a Piazza Riforma) a Lugano, dal 4 al 23 dicembre 2015.

## Organizzazione

Gruppo di progetto ad hoc composto da undici persone.

## Scelta di Innovage

Grazie al passaparola e al sito [www.innovage.ch](http://www.innovage.ch).

## Competenza richiesta

Coaching nella funzione di supervisione del progetto.

## Sfide

Gestire un team di giovani molto motivati e con alti ideali, dotati di competenze al di sopra della media e con personalità particolarmente forti. Copertura dei costi totali pari a 260'000 franchi. Ricerca fondi conclusa con successo. Creazione di un villaggio circostante con hub per il noleggio dell'attrezzatura sportiva. Gazebo di ristoro. Gazebo preposti a spogliatoio. Stand SSSL, con funzione di sede della SSSL. Area bambini. Misure di massima sicurezza.

## Particolarità

Progetto intergenerazionale a 360°, con un notevole arricchimento reciproco di competenze.

«Organizzare un evento in sei mesi, con un gruppo di lavoro eterogeneo i cui componenti non si conoscono tra loro, è sicuramente una grande sfida. L'esperienza offerta da Innovage ha rappresentato un punto di riferimento nelle fasi decisive e ha fornito sostegno e preziose idee nei momenti più bui. Con il loro occhio attento, i membri di Innovage sono riusciti a darci il consiglio giusto al momento giusto.»

Giorgio Panzera,  
responsabile Lugano Snowland

# K'werk Zug



## Organisationsstruktur

Die Zuger Bildschule wurde Ende 2010 unter dem Namen K'werk Zug als konfessionell neutraler, gemeinnütziger Verein gegründet. Seit ihrem Bestehen wird sie mit Hilfe der ideellen und organisatorischen Unterstützung des Vereins sowie mittels finanzieller Beiträge von Stiftungen, Privaten und der öffentlichen Hand getragen. Als Mitglied des nationalen Netzwerkes Konferenz Bildschulen Schweiz verfolgt K'werk Zug den öffentlichen Diskurs einer künstlerischen und kulturellen Grundausbildung. Das nationale Netzwerk besteht aktuell aus 13 aktiven Bildschulen und definiert die damit verbundenen Qualitätsstandards.

## Projektanfrage an Innovage-Netzwerk Zentralschweiz

Am 10. April 2018 wurde das Innovage-Netzwerk Zentralschweiz von der Zuger Bildschule um Unterstützung angefragt. Die Aufgabenstellung beinhaltete die Beratung bei der Reorganisation des Vereinsvorstandes, bei der strategischen Entwicklung und Finanzierung der Bildschule in den nächsten fünf Jahren sowie bei der Entflechtung der strategischen und operativen Tätigkeiten der Schulleiterin. Im Rahmen unseres einjährigen Engagements, das in enger Zusammenarbeit mit der Schulleiterin Barbara Windholz erfolgte, konnte die Aufgabe in diversen Sitzungen und einem abschliessenden Workshop mit dem Vorstand erfolgreich erfüllt werden.

**Die Zuger Bildschule stellt sich vor**  
K'werk Zug ist eine Bildschule für Kinder und Jugendliche im Alter von sechs bis 16 Jahren. Bildschulen verstehen sich als auserschulische Werkstätten, in denen sich junge Menschen innerhalb von Kursen und Workshops vertieft mit ihren gestalterischen Begabungen und Interessen auseinandersetzen können. Auf hohem künstlerischem und pädagogischem Niveau vermitteln Bildschulen neben technischen und handwerklichen Fertigkeiten ein breites Wissen über die visuellen Sprachen. Sie stärken damit die Fähigkeit interessierter Kinder und Jugendlicher, in Gestaltungsprozesse einzutauchen und darüber zu reflektieren, und fördern deren bildnerisch-gestalterische Entwicklung. Das Angebot der Zuger Bildschule umfasst die Bereiche Design, Kunst und Architektur, innerhalb der die Basis für Kreativität, Neugier und das Verständnis für Umwelt und Kultur gelegt wird.

[www.kwerk-zug.ch](http://www.kwerk-zug.ch)

# Secondhand-Läden: Ansteckende «Entdeckerfreude»



Umsatzprobleme bei den Secondhand-Läden der Caritas Zürich. Innovage Zürich half, das Secondhand-Geschäft wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Viele Jahre waren die bis zu acht Secondhand-Läden in Zürich und Winterthur für die Caritas Zürich eigentliche «Cash Cows» und kommunikative Aushängeschilder. Die Spenden an Kleidern, Accessoires, Hartwaren wurden und werden auch heute effizient sortiert und in verschiedenen Preisklassen verkauft, der Reinerlös den sozialen Projekten der Caritas Zürich zugeführt.

Seit 2016 erreichte der Umsatz aus dem Verkauf von Kleidern die Budgetvorgaben nicht mehr. Das Secondhand-Gewerbe scheint allgemein zu stagnieren: Der Detailhandel Textil steckt im Umbruch (Online-Handel) und Preiszerfall der Neukleider.

Der schlechtere Geschäftsgang erhöhte den Druck auf die Kostenseite. Es galt somit, sowohl die Umsatz- wie auch die Kostenseite zu analysieren.

## Analyse, Erkenntnisse und Ergebnisse

Es zeigte sich, dass das Caritas Secondhand-Geschäft in allen Bereichen zu überprüfen und Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung zu entwickeln sind. Dazu gehörte insbesondere auch die Positionierung der sechs Geschäfte in Zürich und Winterthur. Weiter waren seit längerem bekannte organisatorische und personelle Fragen anzugehen.

Vom November 2017 bis Juni 2018 untersuchte ein Team des Innovage-Netzwerks Zürich, bestehend aus Mónica García, Beatrix Aebi und Roman Baur, die unbe-

friedigende Situation, führte Hearings zum Marktumfeld durch, befragte Mitarbeitende, besuchte andere Secondhand-Anbieter und erarbeitete, in Zusammenarbeit mit den Caritas-Verantwortlichen, strategische und operative Verbesserungsvorschläge.

Als Schwerpunkte kristallisierten sich heraus: zu hohe Kosten in einzelnen Geschäften, unklare Aufgabenverteilung beim Personal, das Fehlen klarer Zielvorgaben (Leitbild und Businessplan). Die gewonnenen Erkenntnisse blieben nicht folgenlos. Die Caritas-Geschäftsleitung beschloss, dass das Geschäft künftig als Profit-Center zu führen sei, dass das Personal zielgerichtet auszuwählen, zu schulen und zu führen sei und dass nur noch Produkte zu verkaufen seien, wo das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. In erster Linie müsse es darum gehen, den Umsatz zu steigern und nicht gleichzeitig noch die Caritas zu «verkaufen». Caritas Zürich setzt die dank Innovage gewonnenen Erkenntnisse sukzessive um.

## Würdigung und Dank an das Zürcher Innovage-Team

«Das Beraterteam hat unkompliziert mittels Marktbeobachtung und mit gezielten Interviews die Erfahrungen der Mitarbeitenden und externer Anbieter abgeholt. Die Vorgehensweise mit den Meilensteinen der drei Workshops war professionell und überzeugte. Das Feedback an die Entscheidungsträger kompetent, kompakt und übersichtlich dargestellt. All dies erlaubte es der Geschäftsleitung, einen klaren Entscheid herbeizuführen.»

# Ausblick

Bekanntlich sind neun von zehn Start-ups nach drei Jahren nicht mehr am Leben. Dass Innovage zehn Jahre nach der Gründung immer noch existiert, ist alles andere als selbstverständlich und stellt ihr ein ausgezeichnetes Zeugnis aus.

## Die Gründe:

- Innovage war in der Lage, stets zu wachsen, und ist heute eine gesamtschweizerisch tätige Organisation mit zehn regionalen Netzwerken und rund 150 Beratern.
- Innovage entspricht weiterhin einem Marktbedürfnis, sowohl auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite. Es gibt aus demografischen Gründen immer mehr pensionierte Fach- und Führungspersonen, die bereit sind, ihre Zeit und Energie als Berater oder Beraterin zur Verfügung zu stellen. Und es gibt zahlreiche Non-Profit-Organisationen, die

eine externe Unterstützung suchen, aber nicht in der Lage sind, einen Marktpreis dafür zu bezahlen. In dieser Nische ist Innovage tätig. Das Alleinstellungsmerkmal (USP) von Innovage ist nach wie vor valide.

- Innovage hat als lernende Organisation an Robustheit gewonnen. Sie ist stärker geworden, weil interne Debatten über die optimale Form des Aufbaus, der Führung und der Weiterentwicklung der Organisation erwünscht und zugelassen sind.
- Innovage wurde in den Anfangsjahren finanziell und ideell von Stiftungen und Gönnern grosszügig unterstützt und hatte so die Möglichkeit, sich intern und extern zu etablieren.

Nach der erfolgreichen Pionierphase stellt sich – wie für alle Start-ups – die Frage nach einer nachhaltigen Zukunft der Or-

ganisation. Einerseits machten sich intern die Mitglieder des Zentralvorstands und der Netzwerke Gedanken zur Zukunft. Andererseits stellten auch die externen Geldgeber zunehmend die Frage nach dem künftigen Geschäftsmodell. Das war die Ausgangslage, um das Projekt «Innovage 2021» zu lancieren.

Die Hauptfrage ist, wie Innovage finanziell auf eigenen Füßen stehen kann, ohne dass am USP respektive an der Idee von Innovage gerüttelt wird. Mit anderen Worten geht es darum, wie eine Organisation, die gemeinnütziges Handeln in der Zivilgesellschaft als wesentliches Element in ihrem Geschäftsmodell führt und in der sämtliche Mitglieder freiwillig und unentgeltlich tätig sind, den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten entsprechen kann. Auch wenn viele Innovage-Berater in ihrer beruflichen Laufbahn weitaus komplexere Fragestellungen zu bewältigen hatten, darf deren Tragweite für die Organisation nicht unterschätzt werden. Es handelt sich beim Übergang von einer förderfinanzierten zu einer eigenständigen, von externen Geldgebern weitgehend unabhängigen Organisation um einen eigentlichen Paradigmenwechsel.

- Entsprechend war der Projektleitung von «Innovage 2021» wichtig, dass
- jedes Netzwerk im Projekt vertreten war,
  - das interne Projekt ebenso professionell wie die externen Projekte durchgeführt wird (mit Teilprojekten, Projektphasen, Meilensteinen, Varianten usw.),
  - alle Mitglieder frühzeitig und umfassend für die Tragweite des Projekts sensibilisiert wurden,
  - die Organisation und die Stiftungen transparent und zeitgerecht über den

- Stand und Fortschritt des Projekts mittels Communiqués oder Informationsveranstaltungen informiert wurden,
- wichtige Dokumente in beiden Sprachen (deutsch und französisch) vorlagen und
  - die Projektleitung selbst aus einem Team<sup>1</sup> bestand.

Ganz im Geiste von Innovage entstand eine breite, engagierte und konstruktive Diskussion in den Netzwerken und unter den Mitgliedern, stark bottom-up getrieben. Es war ein Ringen um das Richtige und das Machbare. Dabei fällt auf, wie stark sich die Mitglieder mit der Organisation identifizieren und wie sehr sie bereit sind, sich – neben ihrer Tätigkeit in der Beratung – auch für die Organisation selbst zu engagieren.

An der Delegiertenversammlung vom April 2019 wurden die richtungsweisenden Grundsatzentscheidungen für «Innovage 2021» getroffen. Damit ist der Rahmen der künftigen Organisation definiert:

- Am Aufbau von Innovage mit einer kleinen, schlanken Dachorganisation und starken regionalen Netzwerken wird festgehalten, wobei letzteren mehr Gewicht und Verantwortung zukommt.
- Die Aufgaben und Leistungen der Zentrale sind neu definiert.
- Der für die Leistungserbringung der Zentrale zur Verfügung stehende Kostenrahmen ist fixiert. Er wird künftig ausschliesslich durch die Netzwerke – anstelle externer Geldgeber – finanziert. Für die Netzwerke entsteht durch diesen Paradigmenwechsel ein erhöhter Druck, genügend Erträge durch Projektinfrastrukturbeiträge, Mitgliederbeiträge und weitere Quellen zu generieren.

- Sämtliche internen Aufgaben werden künftig durch Freiwillige von Innovage erbracht werden. Man verzichtet in der Dachorganisation bewusst auf eine bezahlte Stelle und unterscheidet sich dadurch von vielen anderen vergleichbaren Institutionen.

Der gewählte Weg ist anspruchsvoll, da er von der Hypothese ausgeht, dass es möglich ist, sämtliche anfallenden zentralen Aufgaben durch interne Freiwillige zu erledigen. Positiv zu vermerken ist, dass dadurch erwünschte Kontakte zwischen Mitgliedern verschiedener Netzwerke ganz automatisch gefördert werden.

Die Delegierten entschieden sich für einen realistischen, pragmatischen Weg, der zudem flexibel genug ist, um sich für die Zukunft nichts zu verbauen. Er stellt einen ersten, vorsichtigen Schritt in eine neue Ära von Innovage dar. Weitere, mutigere Schritte werden mit grosser Wahrscheinlichkeit folgen. Bereits heute gibt es verschiedene, innovative Ansätze in den Netzwerken, die zuversichtlich stimmen. Die neue Organisation wird das enorme Potential an Ideen und Kreativität unter den Mitgliedern in den Netzwerken vermehrt nutzbar machen.

<sup>1</sup> – Johann Binder (Netzwerk Bern-Solothurn), Isabelle Perrinjaquet (Netzwerk Suisse Romande), Ruedi Schmid (Netzwerk Zürich), Walo Tödli (Netzwerk Zentralschweiz).

# Perspectives

Comme chacun sait, neuf «jeunes pousses» sur dix disparaissent de la circulation au bout de trois ans. Le fait qu’Innovage existe toujours dix ans après sa fondation, loin d’aller de soi, témoigne de son excellence.

## Quelles en sont les raisons?

- Innovage a su se développer régulièrement jusqu’à devenir, aujourd’hui, une organisation active au niveau national, composée de dix réseaux régionaux et d’environ 150 conseillers et conseillères.
- Innovage continue de répondre à un besoin du marché, tant du côté de l’offre que de la demande. Il y a, pour des raisons démographiques, de plus en plus de spécialistes et de dirigeants à la retraite qui sont prêts à mettre leur temps et leur énergie à disposition pour fournir leurs conseils. Et il y a aussi bon nombre d’organisations à but non lucratif qui recherchent un soutien ex-

terne sans toutefois pouvoir se permettre d’en payer le prix en vigueur sur le marché. C’est dans ce créneau qu’Innovage opère. La Unique Selling Proposition (USP) d’Innovage reste d’actualité.

- Innovage, en tant qu’organisation apprenante, s’est consolidée, notamment grâce au fait que les débats internes sur la forme optimale de la structure, de la gestion et du développement de l’organisation sont approuvés et même encouragés.
- Dans les premières années, Innovage a été généreusement soutenue, sur le plan financier, mais aussi du contenu idéal, par des fondations et des donateurs, ce qui lui a permis de s’établir tant à l’interne qu’à l’externe.

Après le succès de la phase pionnière, la question se pose – comme pour toutes les startups – à propos de l’avenir et de la durabilité de l’organisation. D’un côté, les



membres du comité central et des réseaux se sont penchés sur l'avenir d'Innovage. De l'autre, les donateurs externes ont soulevé la question du modèle d'entreprise futur. C'est dans ce contexte que le projet « Innovage 2021 » a été lancé.

La question principale est de savoir comment Innovage peut prétendre à l'indépendance financière sans remettre en question l'USP ou le concept qui sous-tend Innovage. En d'autres termes, il s'agit de savoir comment une organisation dont le modèle d'entreprise consiste essentiellement en des activités à but non lucratif dans la société civile, et dont tous les membres sont bénévoles, peut répondre à ses besoins commerciaux. Même si de nombreux conseillers et conseillères d'Innovage ont dû affronter des questions beaucoup plus complexes dans leur carrière professionnelle, leur engagement pour l'organisation ne doit pas être sous-estimé. Le passage d'une organisation subventionnée à une organisation autonome et largement indépendante des donateurs externes est un véritable changement de paradigme.

Par conséquent, il était important pour la direction du projet « Innovage 2021 » que

- chaque réseau y soit représenté,
- le projet interne soit réalisé de manière aussi professionnelle que les projets externes (avec des sous-projets, des phases de projet, des étapes, des variantes, entre autres),
- tous les membres soient sensibilisés dès le début et de façon exhaustive à la portée du projet,
- l'organisation et les fondations soient informées de façon transparente et en temps utile de l'état et de l'avancement du projet au moyen de communiqués

ou de séances d'information,

- des documents importants soient disponibles dans les deux langues (allemand et français) et
- la direction du projet elle-même se compose d'une seule équipe.<sup>1</sup>

Au sein des réseaux et parmi les membres, selon une approche ascendante et tout à fait dans l'esprit d'Innovage, une discussion vaste, engagée et constructive s'est amorcée; la lutte au nom de ce qui est juste et de ce qui est faisable fut âpre – ce qui permet de saisir à quel point les membres s'identifient à l'organisation et à quel point ils sont prêts à s'engager non seulement dans leurs activités de conseil, mais aussi pour l'organisation même.

Lors de l'assemblée des délégués d'avril 2019, les décisions fondamentales pour l'avenir d'« Innovage 2021 » ont été prises. Ainsi a été établi le cadre de l'organisation future:

- La mise en place d'Innovage sera maintenue avec d'une part, une organisation faitière de taille réduite et « allégée », et de l'autre de solides réseaux régionaux, lesquels se verront accorder davantage de poids et de responsabilités.
- Les tâches et les services de l'organe central ont été redéfinis.
- Le cadre des coûts disponible pour les services fournis par l'organe central est fixé. Désormais, il sera financé exclusivement par les réseaux et non plus par des donateurs externes. Pour les réseaux, ce changement de paradigme crée davantage de pression pour générer des revenus suffisants à partir des contributions à l'infrastructure du projet, des cotisations des membres et d'autres sources.

- À l'avenir, toutes les tâches internes seront assurées par des bénévoles d'Innovage. L'organisation faitière décide de plein gré de renoncer à un poste rémunéré, ce qui la distingue de nombreuses autres institutions comparables.

La voie choisie est exigeante, car elle repose sur l'hypothèse que toutes les tâches centrales sont susceptibles d'être effectuées par des bénévoles internes. Point positif, elle favorise automatiquement les contacts souhaités entre les membres des différents réseaux.

Les délégués ont opté pour une approche réaliste, pragmatique et suffisamment flexible pour ne pas créer d'obstacle à l'évolution future. Elle constitue une première étape prudente d'une nouvelle ère d'Innovage. D'autres mesures plus courageuses suivront très probablement. Aujourd'hui déjà, diverses approches novatrices sont apparues dans les réseaux, donnant des raisons d'être optimistes. La nouvelle organisation utilisera davantage l'énorme potentiel d'idées et de créativité des membres des réseaux.

<sup>1</sup> – Johann Binder (réseau Berne-Soleure), Isabelle Perrinjaquet (réseau Suisse romande), Ruedi Schmid (réseau Zurich), Walo Tödtli (réseau Suisse centrale).

## Anhang

### Was machen Innovage-Mitglieder?

Innovage verbindet Alter mit Innovation.

Innovage-Mitglieder

- nutzen die Zeit nach der Pensionierung, um sich neu zu orientieren
- stellen ihre Erfahrung, ihre Fähigkeiten und ihre Zeit unentgeltlich für die Begleitung von gemeinnützigen Projekten zur Verfügung
- engagieren sich für gesellschaftliche Entwicklungen, insbesondere auch neue Altersbilder
- messen dem Generationendialog und der Nachhaltigkeit grosse Wichtigkeit bei

### Was sind die häufigsten Fähigkeiten, die bei Innovage-Projekten erwünscht sind?

Innovage vereint eine breite Palette an Wissen.

Oft gefragt sind

- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Erfahrung mit Organisationsentwicklungsprozessen
- Know-how und Anwenderkenntnisse in der digitalisierten Welt
- Offenheit für Innovation und Bereitschaft für Veränderungen
- Erfahrung im Sozial- und Gesundheitswesen
- Erfahrung mit Freiwilligenarbeit und Ehrenamt

### Im ersten Jahrzehnt ist Innovage finanziell unterstützt worden von:

Avina Stiftung  
Beisheim Stiftung  
Ernst Göhner Stiftung  
Migros-Kulturprozent  
Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft  
Stiftung Mercator Schweiz  
Uniscientia Stiftung  
Walder Stiftung

## Appendice

### Quelles fonctions les conseillères et conseillers Innovage remplissent-ils?

Innovage allie l'âge à l'innovation.

Les membres Innovage :

- profitent du temps libéré par la retraite pour prendre une nouvelle orientation
- mettent gratuitement leur expérience, leurs compétences et leur temps à disposition pour soutenir des projets d'utilité publique
- s'engagent en faveur de l'évolution sociale, en particulier en contribuant à créer une nouvelle image de la vieillesse
- mettent l'accent sur le dialogue entre les générations et la durabilité

### Quelles sont les compétences les plus recherchées pour les projets Innovage?

Innovage combine un large éventail de connaissances.

Parmi les plus demandées :

- compétences en affaires
- expérience des processus de développement organisationnels
- savoir-faire et maîtrise des instruments numériques
- esprit d'ouverture à la nouveauté et réceptivité au changement
- expérience dans les domaines du social et de la santé
- expérience dans le travail volontaire et le bénévolat

### Au cours de la première décennie, Innovage a bénéficié du soutien financier de :

Fondation Avina  
Fondation Beisheim  
Fondation Ernst Göhner  
Pour-cent culturel Migros  
Société suisse d'utilité publique  
Fondation Mercator Suisse  
Fondation Uniscientia  
Fondation Walder



**Heinz Altorfer**  
Lic.phil.I, Erziehungswissenschaftler, ehemaliger Leiter Soziales bei Migros-Kulturprozent MGB, Initiant Innovage



**Arthur Mohr**  
Dr.rer.pol., Ökonom, ehemaliger Abteilungsleiter im Bundesamt für Umwelt, Gründungsvorsitzender des Vereins innovage.ch, erster Vorsitzender des Netzwerkes Bern-Solothurn



**Denise Moser**  
Abteilungscontrollerin mit Erfahrung in Produktionstechnik Radio / Informatik, seit 19 Jahren ehrenamtlich in leitenden Funktionen im NPO-Bereich tätig, bis April 2019 Präsidentin Zentralvorstand Innovage



**Ruedi Schmid**  
Lic.occ., Ökonom, ehemaliger COO und Managing Director in der Finanzindustrie, Mitglied der Projektleitung von Innovage 2021

