

Magazin-e

Personalverband des Bundes | Association du personnel de la Confédération | Associazione del personale della Confederazione | www.pvb.ch

Lohnsysteme auf dem Prüfstand: ein Wechsel mit weitreichenden Konsequenzen wird vorgeschlagen | Seite 9

Les systèmes salariaux sous la loupe avec une proposition de réforme lourde de conséquences | Page 19

Sistemi salariali sul banco di prova con una proposta di riforma di vasta portata | Pagina 28

PVB-INFO TERMINALS UNSERE REISE HAT ENDLICH BEGONNEN

BORNES D'INFORMATION DE L'APC NOTRE PARCOURS A ENFIN COMMENCÉ!

Liebe PVB-Mitglieder

Es hat eine Weile gedauert, bis wir uns endlich auf den Weg zu Ihnen machen durften.

Die Pandemie und der Umstand, dass fast niemand mehr im Office vor Ort tätig war, hat unsere Besuche um ein ganzes Jahr verschoben! Aber nun sind wir bereit, uns auf den Weg zu machen!

Cher.e.s membres de l'APC,

Il nous a fallu un certain temps avant de pouvoir enfin nous mettre en route pour vous rendre visite. La pandémie et le fait que la majorité des employé.e.s étaient absents des lieux de travail ont repoussé nos visites d'une année entière, mais nous sommes maintenant prêts à nous mettre en route!

1 Was bringen wir mit?

Qu'apportons-nous?

- Viele wertvolle Informationen für Ihren Berufsalltag
 - Antworten auf häufig gestellte Fragen
 - Erfolge, die wir gemeinsam mit Ihnen als Mitglied erreicht haben
 - Auf Ihr Amt zugeschnittene Informationen
- De nombreuses informations utiles pour votre quotidien professionnel
 - Des réponses aux questions les plus fréquentes
 - Des succès que nous avons obtenus avec vous en tant que membre
 - Des informations spécifiques à votre lieu de travail/office.



2 Wie sieht es Qu'en



3

STEHEN WIR BALD AUCH BEI IHNEN?

Möchten Sie unser nächster Gastgeber sein?

BIENTÔT CHEZ VOUS?

Vous souhaitez nous accueillir?

- Melden Sie sich hier: pvb@pvb.ch Betreff: PVB-Infoterminals
- Inscrivez-vous ici à pvb@pvb.ch, avec pour sujet «Bornes d'information de l'APC»

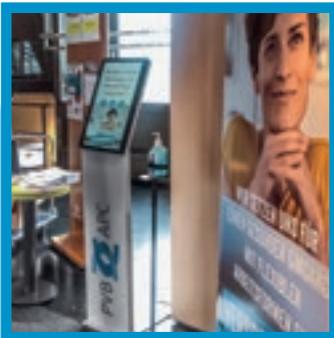


- Wir benötigen lediglich 2x2 m Platz und einen Stromanschluss, dann funktionieren wir ganz autonom.

GUT zu wissen: wir haben keinen Internetanschluss, wir sind reine Informationsträger und freuen uns, wenn wir diese weitergeben dürfen.

- Nous n'avons besoin que d'un espace de 2x2 m et d'un raccordement électrique pour fonctionner en toute autonomie.

Bon à savoir: nous n'avons pas besoin de connexion Internet, nous sommes de simples supports d'information que nous sommes heureux de pouvoir vous transmettre.



- Bei der ETHZ standen wir ungefähr 2 Wochen und durften viele verschiedene Mitarbeitende kennen lernen! Fragen rund um die Gleichstellung und flexiblen Arbeiten wurden thematisiert und beantwortet.
- Nous sommes restés environ deux semaines à l'EPFZ et avons pu faire la connaissance de nombreux collaborateurs et collaboratrices! Il y a eu un intérêt marqué pour les questions et réponses relatives à l'égalité et aux formes flexibles de travail.

aus wenn wir vor Ort sind?
est-il lorsque nous sommes sur place?



Weniger zum Leben

Die Erhöhung des Rentenalters in der AHV 21 kostet die Frauen weitere 7 Milliarden Franken. Die Renten der Frauen würden jährlich im Durchschnitt um 1'200 Franken gekürzt.



Hände weg von unseren Renten!



Les femmes ont déjà un déficit de rente

Aujourd'hui déjà, les femmes touchent un tiers de moins à la retraite que les hommes. Parce que leurs salaires sont plus bas et qu'elles assument plus de tâches familiales.



Pas touche à nos rentes!



Lavorare più a lungo

AVS 21 non è che l'inizio: i partiti borghesi stanno già pianificando il pensionamento a 67 anni per tutti e ulteriori tagli alle rendite delle casse pensioni.



Giù le mani dalle nostre pensioni!



Länger arbeiten

AHV 21 ist erst der Anfang: die Bürgerlichen planen schon Rentenalter 67 für alle und weitere Rentensenkungen bei den Pensionskassen.



Hände weg von unseren Renten!

**Signez
aujourd'hui**



Pas touche à nos rentes!



Divario pensionistico delle donne

Le donne in Svizzera percepiscono già oggi una pensione inferiore di un terzo rispetto agli uomini. Perché i loro salari sono più bassi e devono farsi carico di maggiori lavori domestici e di cura.



Giù le mani dalle nostre pensioni!

Jetzt

unterschreiben



Hände weg von unseren Renten!



Travailler plus longtemps

AVS 21, ce n'est que le début. L'étape suivante est déjà connue : la retraite à 67 ans pour tout le monde et de nouvelles coupes dans le 2e pilier.



Pas touche à nos rentes!



Meno soldi per vivere

Con l'aumento dell'età di pensionamento previsto da AVS 21, le rendite delle donne saranno tagliate di altri 7 miliardi. Ciò significa mediamente 1200 franchi in meno all'anno per ogni donna.



Giù le mani dalle nostre pensioni!



Rentenlücke der Frauen

Frauen erhalten bereits heute ein Drittel weniger Rente als Männer. Weil ihre Löhne tiefer sind und sie mehr Betreuungsarbeit leisten.



Hände weg von unseren Renten!



Moins pour vivre

Avec la hausse de l'âge de la retraite dans AVS 21, les femmes perdent 7 milliards de francs. Pour chaque femme, cela veut dire environ 1200 francs en moins chaque année.



Pas touche à nos rentes!

Firmate

subito



Giù le mani dalle nostre pensioni!

Inhalt

Editorial: Heisse Debatten stehen uns bevor | Seite 6

#Die Chronik: Der Höhepunkt des Beamtenbashing | Seite 6

VBS: «Eine Schweizer Armee für alle!» | Seite 7

Zoll: Ein Lohnklassenentscheid mit fahlem Beigeschmack | Seite 7

EDA: Sozialpartnertreffen | Seite 7

Agroscope: Zahlreiche Themen angesprochen | Seite 8

ETH-Bereich: Der Bundesrat passt die Arbeitsbedingungen des ETH-Bereichs an jene der Bundesverwaltung | Seite 8

Dossier: Lohnsysteme auf dem Prüfstand | Seite 9

Interview: mit Christian P. Katz, Arbeits- und Organisationspsychologe von Abakaba AG | Seite 14

Sommaire

Editorial: Des débats animés nous attendent | Page 16

#La chronique: Le bashing des «fonctionnaires» | Page 16

DDPS: «Une armée pour toutes et tous!» | Page 17

Douane: Un résultat en demi-teinte | Page 17

DAE: Rencontre entre partenaires sociaux | Page 17

Domaine des EPF: Le Conseil fédéral uniformise les conditions de travail entre le domaine des EPF et celui de l'administration fédérale | Page 18

Agroscope: De nombreux sujets abordés | Page 18

Dossier: Les systèmes salariaux sous la loupe | Page 19

Interview: de Christian P. Katz, psychologue du travail et des organisations chez Abakaba SA | Page 24

C'est quoi ton job?: Interview avec Pierre-André Monnet | Page 26

Sommario

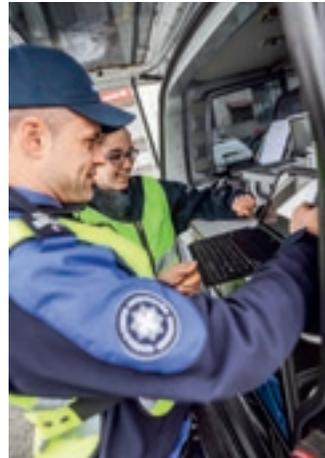
Editoriale: Ci attendono dei dibattiti accesi | Pagina 27

#La Cronica: Il bashing contro il personale federale | Pagina 27

Dossier: Sistemi salariali sul banco di prova | Pagina 28

Intervista: a Christian P. Katz, psicologo del lavoro e delle organizzazioni, fondatore della società Abakaba | Pagina 32

Einreihung «Fachspezialist:in Zoll und Grenzsicherheit»



Die Sozialpartner und das Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG) haben sich beim Lohn für Grenzwächter:innen und Zollfachleute geeinigt. Auch die Übergangsfristen sind nun klar. Der PVB hat sich zusammen mit den anderen Personalverbänden für entsprechende Übergangsbestimmungen hinsichtlich der Umsetzung eingesetzt und entsprechend lange mit dem BAZG darüber gerungen. [Seite 7](#)

C'est quoi ton job?

Pierre-André Monnet a été élu par l'assemblée des délégué.e.s de novembre dernier en tant que membre de la commission de gestion de l'APC. Il travaille à l'état-major du centre logistique de l'armée de Grolley. Mais en quoi consiste son travail? Quelles sont ses réflexions pour le monde du travail de demain? [Page 26](#)



Sistemi salariali sul banco di prova

Il sistema salariale trasparente e ampiamente accettato dell'Amministrazione federale raccoglie ulteriori consensi e lodi. Eppure, c'è chi propone di modificarlo con conseguenze di ampia portata. È probabile che nell'estate 2022 il Consiglio federale avrà terminato la nuova verifica del sistema salariale dell'Amministrazione federale ed individuato eventuali modifiche. Il mandato di verifica prende spunto da un postulato depositato dalla Commissione delle finanze del Consiglio nazionale nel novembre 2019, in cui si chiedeva un rapporto sull'opportunità di dissociare l'evoluzione dello stipendio dalla valutazione delle prestazioni. [Pagina 28](#)

Heisse Debatten stehen uns bevor

Mit grosser Regelmässigkeit werden im Hinblick auf die Budgetdebatte im Bundesparlament die Löhne des Bundespersonals angeprangert. In den Kommissionen gibt es Anträge und Vorstösse, welche medial hochgekocht werden. Auch letzten Dezember war es nicht anders. Tatsache ist, dass die Löhne beim Bund im Quervergleich gut Stand halten. Dass der Bund bei den tieferen Lohnklassen, wie etwa Logistik oder Reinigung, etwas bessere Löhne zahlt, ist nichts als recht. Bei den Führungspositionen hinkt er eher hinterher. Vor Jahren hatte das Parlament durchgesetzt, dass die Lohnerhöhungen von den Beurteilungen abhängig gemacht würden, jetzt soll das wieder abgeschafft werden. Das Parlament stört sich daran, dass zu viele Mitarbeitende in den Mitarbeitendengesprächen zu gut beurteilt würden. Eine absurde Kritik, denn wir fordern ja gerade, dass die Angestellten gute und sehr gute Arbeit leisten. Persönlich bin ich klar der Meinung, dass es automatische Lohnerhöhungen braucht und die Leistung vom Lohn entkoppelt werden soll. Denn gute Leistungen sind oft eine Teamarbeit und von mehreren Faktoren abhängig und gute Leistungen sollen nicht einfach wegen einer Lohnerhöhung erbracht werden. Aber die Hüst und Hott – Politik der Bürgerlichen erachte ich als problematisch. Denn sie wollen nichts anderes als die Lohnentwicklung generell bremsen. Ein Bericht ans Parlament soll diese Thematik nun beleuchten. Wiederum will der Bundesrat die Ortszuschläge abschaffen. Nach bald 2 Jahren pandemiebedingter Arbeit im Homeoffice – zumindest für diejenigen, die eine Tätigkeit ausüben, bei der es möglich ist – und vermehrtem ortsunabhängigem Arbeiten in Zukunft, ist das verständlich. Eine Änderung kommt aber nur in Frage, wenn die Lohntabelle um den höchsten Ortszuschlag erhöht wird und schon die Einstiegsgehälter entsprechend erhöht werden. Alles andere führt zu einer Lohnsenkung und die werden wir bekämpfen.

Nachholbedarf in Sachen Lohn gibt es sowieso. Denn in den zwei Jahren der Pandemie haben wir uns mit Lohnforderungen zurückgehalten und für 2022 gab es nur gerade einen Teuerungsausgleich von 0,5%. Für dieses Jahr haben viele Firmen ihrem Personal weit mehr als ein wenig Teuerung ausgerichtet, die Bandbreite reicht von 0,8 bis 1,5%. Der Bund, die bundesnahmen Betriebe und der ETH-Bereich müssen hier nachziehen. Heisse Debatten stehen uns bevor.



Barbara Gysi, Verbandspräsidentin



#DieChronik

Liebes PVB-Mitglied

In den letzten Tagen hat uns ein Mitglied kontaktiert und sich darüber beschwert, dass in der Öffentlichkeit immer wieder mit den Mythen des bürokratischen und trägen Beamten gespielt wird. Erst vor kurzem hat der SVP-Nationalrat Mike Egger versucht, mit der Abschaffung der Ortszulage für Schlagzeilen zu sorgen und das Bundespersonal als verwöhnt und faul darzustellen.

Obwohl der Bundesbeamte seit 2001 und damit schon lange nicht mehr existiert, fallen solche Vorstösse immer wieder auf fruchtbaren Boden. Dabei vergessen die Rufer:innen des veralteten Bildes über die Bundesangestellten meistens um die Wichtigkeit der Arbeit der öffentlichen Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung als Service public ist nicht nur wirtschaftlich, sondern auch für den Zusammenhalt unserer viersprachigen und multikulturellen Nation äusserst zentral.

Bisweilen macht sich jedoch das gegenteilige Gefühl breit, nämlich, dass der Staat und sein Bundespersonal an den Bürger:innen nur Böses will.



Anstelle, dass die Verwaltung als unterstützende Partnerin der Privatwirtschaft betrachtet wird, werden die beiden immer wieder gegeneinander ausgespielt, obwohl beide Bereiche für die schweizerische Volkswirtschaft wichtig und damit ergänzend sind. Der Höhepunkt des Beamtenbashing gipfelt darin, wenn über das Lohnniveau in der Verwaltung berichtet wird. Obwohl eigentlich alle Arbeitnehmenden, aber auch die Wirtschaft über das gute Lohnniveau in der öffentlichen Verwaltung froh sein sollten. Denn die Löhne der Privatwirtschaft orientieren sich immer an den Löhnen der öffentlichen Verwaltung, somit sind die Verwaltungslöhne ein Garant für ein allgemein gutes Lohnniveau und eine prosperierende Volkswirtschaft.

Jérôme Hayoz
Generalsekretär PVB

Informationsanlass des Armeechefs mit den Personalverbänden

«Eine Schweizer Armee für alle!»

Am 30. November 2021 fand ein Informationsfluss des Armeechefs, Thomas Süssli, mit den Personalverbänden statt. Der PVB war durch den Stellvertretenden Generalsekretär, Elias Toledo, vertreten.

Der Chef der Armee informierte über die Vision 2030. Ziel dieser Vision ist unter anderem zu erreichen, dass die Arbeit der Armee auch im 2030 noch wichtig, relevant und anerkannt sein wird. Der PVB begrüsst, dass die Armeeführung erkannt hat, dass die Mitarbeiter:innen der Armeeverwaltung eine zentrale Rolle spielen, damit die Armee zukunftsfähig bleibt.

Herr Süssli hat als weiteren Punkt den Personalverbänden aufgezeigt, wie die Armee diverser und inklusiver werden will. In Zukunft soll die Armee «Eine Schweizer Armee für alle» werden. Konkret soll jede Person, unabhängig von Geschlecht, religiöser Ausrichtung und Herkunft im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten einen Platz in der Armee finden. «Eine Schweizer Armee für alle» steht für Toleranz, Diversität und Chancengleichheit respektive Chancennutzung zu Gunsten einer sicheren Schweiz. Der PVB begrüsst diesen Kulturwandel ausdrücklich und hofft, dass es nicht nur bei Lippenbekenntnissen bleiben wird.

Der Personalchef Verteidigung, Daniel Gafner, informiert die Personalverbände über die zukünftige Kaderausbildung. Das Ziel ist es, dass Führungskräfte der Gruppe Verteidigung befähigt werden sollen, den angestrebten Kulturwandel zu unterstützen und mit ergänzenden Führungsmethoden zur Bewältigung des digitalen und gesellschaftlichen Wandels vertraut zu sein.



Elias Toledo

EDA

Sozialpartnertreffen

Der PVB und die anderen Personalverbände haben am 10. Dezember die Direktorin der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), Patricia Danzi, sowie die Direktorin der Direktion für Ressourcen des EDA, Tania Cavassini, getroffen, um über die derzeit im Departement laufende Reorganisation namens «Fit for purpose» zu sprechen.

Die DEZA plant eine Neugestaltung ihrer Organisationsstruktur. Sie beabsichtigt nicht nur das Organigramm, sondern auch die Prozesse und Verantwortlichkeiten anzupassen, um die DEZA leistungsfähiger zu machen. «Das Ziel ist es, die hierarchischen Stufen zu reduzieren und den Spezialist:innen mehr Verantwortung zu übertragen», sagte Patricia Danzi. Die neue Struktur soll diesen Herbst eingeführt werden und der gesamte Reorganisationsprozess soll bis im Sommer 2023 abgeschlossen sein.

Die Restrukturierung findet gleichzeitig und in Koordination mit dem Prozess namens «Rebalancing» statt, der nicht nur die DEZA betrifft, sondern das übergeordnete Ziel hat, die Präsenz des EDA vor Ort zu stärken. Dies bedeutet auch, dass in der Zentrale Stellen abgebaut werden.

Die exakte Zusammensetzung der neuen Organisationseinheiten wurde jedoch noch nicht definitiv festgelegt. Die Direktion für Ressourcen des EDA unterstützt den Prozess aktiv. «Es sind keine Entlassungen geplant», bestätigte Tania Cavassini. Der PVB betonte, dass die Reorganisation nicht zu einer generellen Senkung der Lohnklassen oder gar zu Lohnkürzungen führen darf. Er fordert eine grössere Transparenz in den Prozessen und eine stärkere Berücksichtigung von Mitarbeitenden, die bereits vom Versetzungsprozess betroffen sind. Er verlangt, regelmässiger über die Reorganisation informiert zu werden.

Luc Python

Einreihung «Fachspezialist:in Zoll und Grenzsicherheit»

Ein Lohnklassenentscheid mit fahlem Beigeschmack

Die Sozialpartner und das Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG) haben sich beim Lohn für Grenzwächter:innen und Zollfachleute geeinigt. Auch die Übergangsfristen sind nun klar. Der PVB hat sich zusammen mit den anderen Personalverbänden für entsprechende Übergangsbestimmungen hinsichtlich der Umsetzung eingesetzt und entsprechend lange mit dem BAZG darüber gerungen.

Die derzeitige umfassende Transformation der EZV, seit 01. Januar 2022 Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (BAZG), ist nicht nur für das BAZG, sondern auch für das betroffene Personal eine Herkulesaufgabe. Denn dabei werden unter anderem die beiden Berufsgruppen Grenzwächter:innen und Zollfachleute im neuen Berufsbild «Fachspezialist:in Zoll und Grenzsicherheit» zusammengelegt. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Einführung der neuen Funktion «Fachspezialist:in Zoll und Grenzsicherheit» in die neue Lohnklasse 17. Der PVB setzte sich für die Einreihung in die Lohnklasse 18 ein und

hat dafür dem BAZG und dem EPA alle notwendigen Argumente, sowie auch die Analyse eines externen Lohnanalyse-Instituts vorgelegt. Das EPA hat anschliessend die neue Funktion ebenfalls analysiert und diese wurde der Lohnklasse 17 zugewiesen. Der PVB bedauert diesen Entscheid des EPA, dennoch scheint, dass der Prozess über die Einreihung gemäss der Usanz verlaufen ist.

Für sozialverträgliche Umsetzungsmechanismen

Entsprechend mussten sich der PVB und die Personalverbände im Verhandlungsprozess für sozialverträgliche Übergangsbestimmungen einsetzen, um für die zwei betroffenen Personalkategorien entsprechende Umsetzungsmechanismen zu definieren.

Konkret werden alle Grenzwächter:innen und die ersten «Fachspezialist:innen Zoll- und Grenzsicherheit» per 01. Januar 2024 in die Lohnklasse 17 überführt. Die Grenzwächter:innen werden dabei um zwei Lohnklassen angehoben.

Die Zollfachleute, die aktuell in der Lohnklasse 18 sind, erhalten eine längere Übergangsfrist als ursprünglich vom BAZG vorgesehen. Nach intensiven Diskussionen zwischen dem BAZG und den Personalverbänden wird ihre Lohnklasse erst am 01. Januar 2028 dem neuen Berufsbild «Fachspezialist:innen Zoll- und Grenzsicherheit»



© Zoll

und somit an die Lohnklasse 17 angepasst. Ab diesem Zeitpunkt treten bei einem alten Lohn, über dem Maximum der neuen Lohnklasse 17, jedoch auch die Regelungen über die Besitzstände gemäss Art. 52a BPV in Kraft. Der Besitzstand gilt für Mitarbeitende, die am 01. Januar 2028 55 Jahre oder älter sind, für 5 Jahre, und für die jüngeren Mitarbeitenden für 2 Jahre. Somit werden allfällige Lohnreduktionen frühestens 2030 umgesetzt. Dass eine Lösung ohne Verlierer:innen nicht möglich war, bedauert der PVB sehr.

Weitere Gespräche und Verhandlungen stehen an

Der Transformationsprozess der ehemaligen EZV und des neuen BAZG geht weiter und in den nächsten Wochen und Monaten stehen weitere Gespräche und Verhandlungen an. Der PVB setzt sich weiterhin für das Personal ein und wird fortlaufend darüber informieren!

Jérôme Hayoz

Agroscope

Zahlreiche Themen angesprochen

Der PVB und die anderen Personalverbände haben sich am 16. Dezember mit der Geschäftsleitung Agroscope getroffen. Die Leiterin Eva Reinhard informierte über den Stand der Reorganisation und beantwortete die Fragen der Personalverbände.

Stand der Reorganisation

Die Reorganisation und die Versetzungen gehen insgesamt wie geplant vorstatten. Es gibt zwar einige Verzögerungen, aber «im Rahmen einer Reorganisation dieser Grössenordnung ist es normal, dass die Entwicklung gewisser Projekte nicht immer genau dem vorgesehenen Zeitplan folgt», meint Eva Reinhard.

Ab dem Jahr 2022 wird ein 15 bis 25 Mitarbeitende umfassendes Change-Board den Prozess unterstützen. «Das Ziel ist ein besserer Austausch von Informationen im Zusammenhang mit der Reorganisation, insbesondere was den Austausch der Mitarbeitenden mit der Geschäftsleitung betrifft. Das Change-Board wird vier bis sechs Mal pro Jahr zusammentreten», sagt Yvonne Schaller, Leiterin HR.

Eine stärkere Unterstützung der Mitarbeitenden bei intern zu besetzenden Stellen

Luc Python forderte die Geschäftsleitung Agroscope mit Nachdruck auf, bei intern zu besetzenden Stellen Mitarbeitenden noch stärker den Vorzug zu geben. Zudem soll Agroscope Mitarbeiter:innen eine Chance geben, die sich im Hinblick auf eine neue Stelle weiterbilden möchten.

Posieux: Es gibt keine Verzögerung

Die ersten Bauarbeiten am neuen Labor von Posieux haben am 1. Oktober 2021 begonnen. Die Übergabe an Agroscope ist für Ende 2024 geplant. Die Realisierung der Bauvorhaben entspricht nach wie vor dem im Aktionsplan vorgesehenen Zeitplan. «Die Sanierung des Bürogebäudes/der Infrastruktur des

Standorts sowie der Betriebsgebäude wird ab 2023 Gegenstand von Botschaften zuhause des Parlaments sein», so die Geschäftsleitung Agroscope.

Luc Python



© Agroscope

ETH-Bereich

Der Bundesrat passt die Arbeitsbedingungen des ETH-Bereichs an jene der Bundesverwaltung an

Die Änderungen der Personalverordnung ETH-Bereich (PVO-ETH) sind am 1. Januar 2022 in Kraft getreten. Damit wollte der Bundesrat die Arbeitsbedingungen zwingend stärker an die Regelungen der Bundesverwaltung angleichen.

Erhebliche Verschlechterungen

Für die Beschäftigten des ETH-Bereichs bedeuten diese Änderungen vor allem, dass sich der Arbeitgeber nicht mehr an der Finanzierung der Überbrückungsrente beteiligt, mit Ausnahme bestimmter Tätigkeitsbereiche, die es noch zu definieren gilt. Eine vorzeitige Pensionierung wird damit für die Beschäftigten schwieriger, da sie diese selber finanzieren müssen. Die Übergangsmassnahmen sehen jedoch vor, dass die Mitarbeiter:innen, die ihr

59. Altersjahr vor dem 1. Januar 2022 vollendet haben und sich spätestens am 1. Januar 2025 vorzeitig pensionieren lassen, die Überbrückungsrente nach bisheriger Regelung in Anspruch nehmen können. Ausserdem sieht der Sozialplan bei einer Restrukturierung nunmehr eine mögliche Pensionierung ab 60 statt wie bisher ab 58 Jahren vor. Die Berufsinvalidenrente und die Treueprämie nach 5 Anstellungsjahren werden ebenfalls abgeschafft.

Der PVB hat sich vehement gegen diese Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen gewehrt, angesichts der Bestrebungen des Bundesrats, diese zu vereinheitlichen, jedoch ohne Erfolg. Der PVB ist der Ansicht, dass eine Eidgenössische Technische Hochschule oder eine Forschungseinrichtung nicht wie eine Bundesverwaltung geführt werden sollte. Gewisse Regeln können unterschiedlich sein.

Eine Reihe von Verbesserungen

Einige Änderungen wirken sich zugunsten der Beschäftigten aus. So wurde die Dauer des Vaterschaftsurlaubs von 10 auf 20 Tage verdoppelt und die Bezugsfrist für den überobligatorischen Teil des Vaterschaftsurlaubs wurde von 6 auf 12 Monate verlängert. Überdies wurde ein bezahlter Urlaub für die Betreuung eines gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindes eingeführt. Mitarbeiter:innen können fortan ihr Arbeitsverhältnis zu den gleichen Bedingungen bis zum 65. Altersjahr weiterführen, wenn sie einen entsprechenden Antrag stellen. In einigen besonderen Fällen und mit der Zustimmung des Arbeitgebers

sowie der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters kann das Arbeitsverhältnis höchstens bis zum Alter von 70 Jahren weitergeführt werden.

Desksharing: Der PVB fordert einen gesunden Umgang mit den neuen Arbeitsformen

Der PVB hat zudem Stellung zum Bericht über das Konzept für die Einführung des Desksharing im ETH-Bereich genommen. Er ist der Meinung, dass die Mitarbeitenden aktiv in die sie betreffenden Änderungen einbezogen werden müssen. Aus diesem Grund hat er eine Umfrage bei seinen Mitgliedern durchgeführt, um mehr über ihre Erwartungen in Bezug auf das Desksharing zu erfahren. Über 3'000 Personen aus der Bundesverwaltung und dem ETH-Bereich haben an der Umfrage teilgenommen und damit gezeigt, dass sie sich für dieses Thema interessieren. Der PVB hat Bundesrat Ueli Maurer und dem Präsidenten des ETH-Rats, Michael Hengartner, einen Forderungskatalog zukommen lassen.

Luc Python



© ETH



Lohnsysteme auf dem Prüfstand

Volker Richert

Einmal mehr erhält das transparente und breit akzeptierte Lohnsystem der Bundesverwaltung viel Lob. Dennoch wird ein Systemwechsel mit weitreichenden Konsequenzen vorgeschlagen.



© AdobeStock

Soeben erst ist in den Lohnverhandlungen mit dem Bundesrat erreicht worden, dass in diesem Jahr zumindest ein Teuerungsausgleich von 0.5 Prozent bezahlt wird. Das Resultat war insofern ein Erfolg für die Personalverbände, weil Bundesrat Ueli Maurer davon noch im Frühjahr 2021 nichts wissen wollte.

Allerdings steht nun ein erheblich wichtigeres Thema auf der Agenda. Denn voraussichtlich im Sommer 2022 will der Bundesrat die erneute Überprüfung des Lohnsystems der Bundesverwaltung abgeschlossen und mögliche Anpassungen ermittelt haben. Der Auftrag geht auf ein Postulat der Finanzkommission des Nationalrats vom November 2019 zurück, worin ein Bericht zur «Entkoppelung der Lohnentwicklung von der Leistungsbeurteilung» eingefordert wurde.

Das im Dezember 2021 vorgelegte Papier nimmt in vielen Teilen die Resultate einer schon vor 4 Jah-

ren erstellten Studie auf. Ganz ähnlich wie jetzt war damals das bestehende Lohnsystem des Bundes als in sich stimmig, zweckmässig und auch im Vergleich mit anderen Lohnsystemen angemessen beschrieben worden. Allerdings sind damals wie jetzt erneut Optimierungspotentiale ausgemacht worden. Angeblich sei das bestehende System zu wenig flexibel und individuell.

Laut Bundesrat scheiden sich insbesondere bei der Frage, ob das aktuelle Beurteilungssystem mit der Koppelung von Lohnentwicklung und Leistungsbeurteilung noch zeitgemäss sei, nach wie vor die Geister.

Bewährtes erhalten

Ein Projektteam des Bundes und als externer Berater Gery Bruederlin, vom Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), sind deshalb im Auftrag des Bundesrats der Frage nachgegangen, wie die Trennung von Leistungsbeurteilung und Lohnentwicklung geschehen kann.

Konkret fragt Bruederlin in seinem Bericht, ob in der Bundesverwaltung derzeit tatsächlich ein Automatismus bei der Lohnentwicklung und eine (zu) geringe Differenzierung bei der Leistungsbeurteilung besteht und ob es deshalb einen Systemwechsel braucht. Seine Antwort ist klar, entspricht der Einschätzung des PVB und interessanterweise auch der Grundeinstellung des Bundesrats.

Denn laut dem FHNW-Professor ist das «fundamentale Konzept eines Fixlohnsystems mit passen-

“ Das «fundamentale Konzept eines Fixlohnsystems mit passender Anfangslohnfestsetzung und leistungsbedingter Lohnentwicklungssteuerung» für einen öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber von der Grössenordnung der Bundesverwaltung ist der richtige Ansatz.

”

der Anfangslohnfestsetzung und leistungsbedingter Lohnentwicklungssteuerung» für einen öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber von der Grössenordnung der Bundesverwaltung der richtige Ansatz. Man braucht am Status quo eigentlich nichts ändern, heisst es denn auch beim PVB. Das aktuelle Lohnsystem, das die Lohnentwicklung mit der Leistungsbeurteilung koppelt, habe zwar Schwächen, aber man könne damit leben. Umfassender Reformbedarf existiere nicht, allenfalls würde man, «zu partiellen Anpassungen die Hand reichen», erklärt PVB-Generalsekretär Jérôme Hayoz (siehe Kasten).

Selbst der Bundesrat bläst ins gleiche Horn, wenn er das aktuelle System als «leicht nachvollziehbar» einstuft, ihm eine «hohe Transparenz» attestiert und es als «einheitlich, einfach und stabil» charakterisiert und ihm zugesteht, eine «hohe Akzeptanz» beim Personal zu geniessen.

“ Ganz ähnlich wie jetzt war damals das bestehende Lohnsystem des Bundes als in sich stimmig, zweckmässig und auch im Vergleich mit anderen Lohnsystemen angemessen beschrieben worden.

”

Die ebenfalls im Bericht genannten Nachteile würden sicherlich nicht für eine umfassende und grundsätzliche Reform des Lohnsystems sprechen, hatte denn auch der Bund konstatiert. Und Bruederlin meinte, von einer Entkoppelung von Leistungsbeurteilung und Lohnentwicklung ist abzusehen.

Der Ortszuschlag wird in Frage gestellt

Bei so viel Harmonie fragt man sich, warum dennoch Anpassungen erfolgen sollen? Die Frage stellte sich gerade auch deshalb, weil beim Dauerbrenner Ortszuschlag ein für alle akzeptable Lösung vorgeschlagen wurde. War dessen Abschaffung im Jahr 2017 noch gescheitert, zeichnet sich nun angesichts der neuen Arbeitsformen und -gewohnheiten eine Lösung ab. Das einzige nicht mehr zeitgemässe Element des Lohnsystems der Bundesverwaltung soll dadurch eliminiert werden, dass es zum Lohnbestandteil wird.

Dazu, sah ein Entwurf, der den Sozialpartnern im Januar zur Vernehmlassung vorgelegt worden war, vor, dass die Lohnklassenmaxima auf den Betrag des höchsten Ortszuschlags (Stufe 13) angehoben werden sollten und die Mehrkosten vom Bund getragen werden, ein Vorschlag, den der PVB für akzeptabel hielt. Mitte Februar machte Finanzminister Ueli Maurer jedoch einen Rückzieher: Er forderte auf, den Entwurf zu überarbeiten. Zwei neue Varianten wurden auf den Tisch gelegt: Die erste Variante sieht vor, dass die zusätzlichen Kosten für die Integration des Ortszuschlags (Stufe 13) in die Lohnklassenmaxima nicht mehr vom Bund, sondern von den Departementen im Rahmen ihrer ordentlichen Ausgaben getragen werden. Bei der zweiten Variante sollen die Lohnklassenmaxima nur um den Betrag des Ortszuschlags 10 erhöht werden. Bei Drucklegung dieses Magazins haben sich der PVB und die Personalverbände zur laufenden Konsultation geäussert: Sie lehnen jeden Vorschlag ab, der direkte oder indirekte



© Adobestock

Kommentar



Für den PVB sind die Absichten des Bundesrates problematisch, zumal dies das heutige transparente und nachvollziehbare Lohnsystem in seinen Grundsätzen in Frage stellt. Der PVB befürchtet, dass aufgrund von Vergleichen, etwa mit dem Inselhospital, innerhalb gleicher Lohnklassen verschiedene Berufe unterschiedlich bewertet werden und somit schwer erklärbare Ungleichheiten herbeigeführt werden. Marktgerechte Löhne sind nicht in jedem Fall die «gerechten» Löhne, sondern in vielen Bereichen einfach nur prekär. Weiter will der PVB festhalten, dass die Studie «Perinova» schon vor 4 Jahren dem Bund attestiert hat, in den meisten Fällen dem Markt entsprechende Löhne zu zahlen.

Was den Ortszuschlag betrifft, so bevorzugen der PVB und die Personalverbände weiterhin den ersten Entwurf, der die Integration des höchsten Ortszuschlags (Stufe 13) in alle Lohnklassenmaxima vorsah. Der überarbeitete Entwurf und die aktuelle Variante 1 unterscheidet sich vom ursprünglichen Entwurf lediglich in der Art der Finanzierung: Die Departemente und nicht mehr der Bund sollen die zusätzlichen Kosten für die Integration der Stufe 13 tragen. Der PVB befürchtet, dass diese Lösung zu direkten oder indirekten Auswirkungen auf das Personal führt. So könnten die Departemente beispielsweise gezwungen sein, die Massnahmen über die Anzahl Stellen oder die Lohnmassnahmen umzusetzen. Dies wäre inakzeptabel! Die Variante 2 lehnt der PVB grundsätzlich ab, da mehr als ein Drittel der Angestellten langfristig finanzielle Einbussen erleiden würden. Auch die Lohnentwicklung würde für einen grossen Teil des Personals schlechter ausfallen. Weiter würde eine so weitgreifende Änderung zu Verwirrung und Unzufriedenheit im Personalkörper führen.

Der PVB stellt sich auch ganz klar gegen die Einführung von weniger, aber breiteren Lohnbändern anstelle der aktuellen Lohnklassen. Breite Lohnbänder sorgen in erster Linie für Intransparenz und erschweren die Nachvollziehbarkeit der Lohnentwicklung. Je mehr Handlungsspielraum in Lohnbändern geboten wird, je stärker fallen subjektive Kriterien ins Gewicht und die Objektivität einer Einreihung tritt in den Hintergrund. Dabei sind ebengerade objektive Kriterien zentrale Parameter, die Lohngerechtigkeit in einer Organisation zu garantieren.

Wie eingangs erwähnt, ist der PVB klar der Meinung, dass das aktuelle Lohnsystem in seiner Systematik und seinen Grundzügen zu erhalten ist. Sollte der Bundesrat einen Handlungsbedarf sehen, bei der Leistungsbeurteilung nachzuschärfen, dann sind die Grundsätze der Berechenbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit einzuhalten.

Marktvergleiche können aus Sicht der Personalverbände auch ausserhalb des Lohnsystems gemacht werden, wie dies bereits regelmässig geschieht und vor diesen Vergleichen muss sich der Bund auch nicht scheuen, da er in den meisten Bereichen dem Markt entsprechende Löhne zahlt. Eine Abbildung des Marktes in der Lohnsystematik ist aufwendig, kostenintensiv, und widerspricht aus unserer Sicht auch den Grundsätzen nach Transparenz, Berechenbarkeit und Akzeptanz.

Weiter unterstützt der PVB nur Änderungen, wenn für allfällige Mehrkosten die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden.

negative Auswirkungen auf das Personal hätte (siehe auch den Kommentar auf Seite 11).

Lohnbänder statt Lohnklassen

Anders sieht es hingegen beim vom Bundesrat zumindest teilweise angestrebten Abschied von den Lohnklassen aus. Obwohl sich das System mit seiner Einfachheit, Transparenz und Einheitlichkeit bewährt hat und auch kein Kostentreiber ist, sei es zu unflexibel, wird behauptet. Deshalb sollen, statt wie

bisher in fixen Klassen auf definierte Lohnkurven zurückzugreifen, weniger, aber breitere Lohnbänder (siehe Interview Christian Katz) zum Einsatz kommen.

Für den PVB handelt es sich um einen massiven Eingriff ins System, der nicht akzeptabel ist. «Breite Lohnbänder sind in erster Linie intransparent und erschweren die Nachvollziehbarkeit der Lohnentwicklung», unterstreicht Hayoz die sich hier abzeichnenden Risiken.

Bruederlin hingegen spricht von einem «halb-offenen System», das die «aktuell einseitige Kopplungsmatrix durch die interne und externe Positionierung im Lohnband und die Erfahrung ersetzt». Und der Bundesrat glaubt – ohne die Koppelung von Leistungsbeurteilung und Lohnentwicklung völlig aufzulösen – durch Anpassungen die Lohnentscheide objektivieren zu können. Dazu würden interne und im Idealfall externe Lohnkurven eingebunden, wie er schreibt. Die aktuellen Beurteilungsstufen wären obsolet und könnten aufgelöst werden.

«Transparenz ist ein wichtiges Instrument»

Das aktuelle Lohnsystem der Swisscom besteht seit 2015. Es basiert auf Job Leveln und zugehörigen Lohnbändern und hat sich nicht zuletzt deswegen bewährt, weil es Lohnentscheide nachvollziehbar macht.

Wer nach dem Lohnsystem der Swisscom fragt, muss sich zunächst anhören, dass dort leistungsorientierte, nachvollziehbare und marktgerechte Löhne gezahlt und für Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern gesorgt werde. Kein Unternehmen würde etwas anderes sagen. Interessant wird es hingegen bei den Details.

Das auf Job Level genannten Lohnklassen und Lohnbändern basierende System ist so aufgebaut, dass «gleicher Lohn für gleichwertige Aufgaben und Leistungen entrichtet werden. Im Rahmen der jährlichen Lohnrunde passen wir die Löhne von Mitarbeitenden an», erklärt Swisscom-Pressesprecherin Sabrina Hubacher. Konkret gliedern sich die Job Level aller Jobs in «Wertigkeitsstufen nach dem jeweiligen Beitrag des Jobs zum Gesamtergebnis», heisst es bei dem Schweizer IT- und Telekomriesen. Es gebe 9 Job Level, die zur Karriereplanung beitragen und denen Lohnbändern hinterlegt sind.

Bei den zuletzt 2015 erfolgten Anpassungen des Lohnsystems ging es um die Einstufung der Jobs, also die Jobarchitektur und die damit verbundenen Lohnbänder. Erreicht worden sei damals eine «deutliche Vereinfachung und höhere Transparenz des Lohnsystems», so Hubacher weiter.

Konkret funktioniert das System so, dass für die Lohnfestsetzung in erster Linie der Job entscheidend ist. Auf dieser Basis wird dann eine Positionierung im zugehörigen Lohnband definiert. Das orientiert sich an den Skills und der Erfahrung, die der oder die Mitarbeitende für diesen Job mitbringt. Für die Lohnentwicklung ist dann vor allem die Positionierung im Lohnband ausschlaggebend, aber natürlich auch eine ausserordentliche Leistung der jeweiligen Mitarbeitenden.

Zu der These, dass im rasanten technischen Wandel und der damit verbundenen kürzeren Nutzbarkeit des Wissens ein Lohnsystem wie Lohnklassen nicht mehr zeitgemäss ist, erklärt die Swisscom-Sprecherin: «Lohnsysteme geben eine Struktur vor und helfen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Lohnentscheide zu verstehen». Deshalb braucht es eine klare und transparente Struktur, wird betont. «Aus unserer Sicht ist entscheidend, dass das Lohnsystem den Wertbeitrag des Jobs und des Mitarbeitenden angemessen berücksichtigt. Das Alter sollte dabei keine Rolle spielen.»

Die Transparenz versteht die Swisscom als ein wichtiges Instrument, um Schieflagen zu vermeiden. Alle Mitarbeitenden können die Einstufung von jedem Job bei Swisscom im Intranet nachschauen. Wichtig sei in diesem Zusammenhang, dass Lohnentscheide mit Hilfe des Lohnsystems transparent und logisch erklärt werden können, so Hubacher. Gefragt, wie sinnvoll es ist, die Lohnentwicklung von der Leistungsbeurteilung zu entkoppeln, zeichnet Hubacher das reale Vorgehen nach. «Im Rahmen der jährlichen Lohnrunde passen

wir die Löhne von Mitarbeitenden an. Mitarbeitende, deren Lohn innerhalb des jeweiligen Lohnbandes tief liegt oder die einen ausserordentlichen Beitrag geleistet haben, erhalten in der Regel eine überdurchschnittliche Lohn-erhöhung.» Das Lohnsystem trage eben dazu bei, den Wertbeitrag des Jobs und des Mitarbeitenden angemessen zu berücksichtigen.

Volker Richert

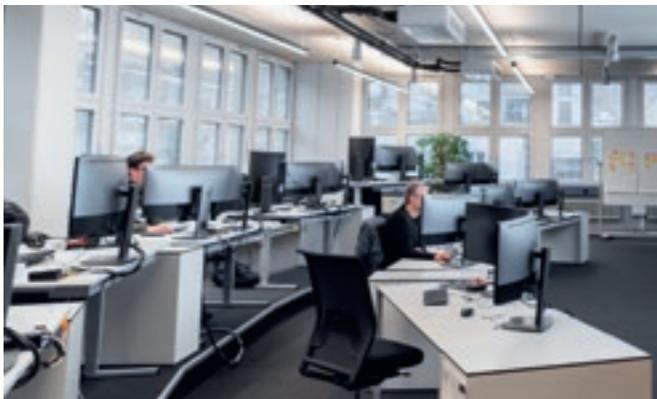
“ Für den PVB handelt es sich um einen massiven Eingriff ins System, der nicht akzeptabel ist. «Breite Lohnbänder sind in erster Linie intransparent und erschweren die Nachvollziehbarkeit der Lohnentwicklung».

Interessant ist, dass sich der Bundesrat für diesen Systemwechsel ausgesprochen hat, nachdem er unter anderem das Lohnsystem des Inselspitals zum Vergleich herangezogen hatte. Dabei habe sich gezeigt, dass dessen Lohnsystem unter anderem deshalb als Muster für eine allfällige Systemanpassung beim Bund verwendet werden könne, weil es die Lohnentscheide durch die Einbindung interner und externer Lohnkurven objektiviere. Individuelle Belange und die aktuelle Marktsituation würden stärker berücksichtigt. Auch wenn das Vergleichsmodell nicht integral übernommen werden könnte, liefere es doch interessante Ansätze für die Anpassungen des Lohnsystems der Bundesverwaltung, so der Bundesratsbericht.

Konkret wird darauf rekuriert, dass das Inselspital seine 25 Lohnklassen mit 80 hinterlegten Stufen auf 18 Lohnbänder reduziert hat. Und neu pro Lohnband je nach Funktion mehrere Lohnkurven ermöglicht. Dabei existieren pro Funktion eine interne Lohnkurve und externe Referenzkurve, so der Bericht weiter.

Risiken des Systemwechsels

Der PVB bestreitet, dass der Vergleich mit dem Inselspital überhaupt zulässig ist. Schon die Integration externer Lohnvergleiche sei für das Bundespersonal nicht anwendbar. Würden nach dem Systemwechsel doch innerhalb gleicher Lohnklassen verschiedene Berufe unterschiedlich bewertet und





© Adobestock

somit schwer erklärbare Ungleichheiten geschaffen. Und gewarnt wird auch davor, dass marktgerechte Löhne nicht in jedem Fall «gerechte» Löhne sind. Das gelte besonders für die tieferen und mittleren Einkommen zumal in einem Markt, der immer wieder zweifelhafte Anstellungsverhältnisse begünstigt.

Damit sind aber längst nicht alle Risiken angesprochen, die mit Lohnbändern einhergehen. Der Bundesratsbericht spricht von «systembezogener Intransparenz». Das System erlaube den Vorgesetzten, «Lohnempfehlung in einem gewissen Rahmen zu übersteuern» und subjektive Einstellungen der Vorgesetzten könnten dysfunktional wirken. Dieses Risiko wird noch erhöht, wenn die für individuelle Massnahmen zur Verfügung stehende Quote relativ tief ist und Druck entstehe, Lohnerhöhungen in erster Linie über die Leistung zu begründen. Unter Umständen werden sogar Korrekturen von strukturellen Verwerfun-

gen verhindert, zumindest aber relativiert. Weiter wird ein als nicht zu unterschätzender Schwachpunkt des Modells die Abhängigkeit von mindestens einem externen Unternehmen für die Erhebung funktionsbezogener Marktlohnkurven genannt.

Kurz: Die Komplexität wächst und die Transparenz leidet und das nicht nur bei den Lohnauswirkungen im Rahmen von Karrieremöglichkeiten, die beim Bund bisher klar und einfach nachvollziehbar sind.

Einfachheit und Transparenz ausbauen

Angesichts dieser Risiko-Palette fragt sich, warum nicht an den bewährten Systemstärken festgehalten wird. Zumal auch die nun vorgelegte Analyse des aktuellen Vergütungssystems, der Vergleich mit den Lohnsystemen vom Inselspital und die Beurteilung des externen Experten klarstellen, dass die Entkopplung der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung von der Lohnentwicklung für die Bundesverwaltung nicht empfehlenswert ist. Auch sei das fundamentale Konzept eines Fixlohnsystems mit passender Anfangslohnfestsetzung und leistungsbezogener Lohnentwicklung für einen öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber auch im Lichte moderner personalstrategischer Entwicklungen und Best Practises der richtige Ansatz, heisst es weiter.

Dennoch favorisiert der Bundesrat die Modernisierung des Lohnsystems. Trotz der Risiken glaubt er, über die Systemanpassung die Lohnentscheide versachlichen zu können. Welche Konsequenzen das hat, ist derzeit offen.

Anspruchsvoll dürfte es aber beispielsweise schon dann werden, wenn zur unmittelbaren Führung der Mitarbeitenden wie angekündigt, die Kadenz der Feedbackgespräche beziehungsweise Standortbestimmungen erhöht werden soll. Zumal dem Bundesrat vorschwebt, seine Führungsmannschaft bezüglich Instant und Constant Feedback noch zu qualifizieren.

Es ist jedenfalls definitiv kein Weg, Führungsprobleme zu lösen, indem man das Lohnsystem anpasst. Führung und Entscheiden gehört zusammen, das sollten die Vorgesetzten können. Das Beispiel Swisscom (siehe Kasten) zeigt jedenfalls, wie viel sinnvoller Transparenz ist. Mit breiten Lohnbändern hingegen, um das zu wiederholen, wird schon die Lohnentwicklung intransparent und dessen Nachvollziehbarkeit erschwert. Im bestehenden System der Lohnklassen kann davon nicht die Rede sein.

“ Würden nach dem Systemwechsel doch innerhalb gleicher Lohnklassen verschiedene Berufe unterschiedlich bewertet und somit schwer erklärbare Ungleichheiten schaffen. ”

Das aktuelle Lohnsystem – Personalbeurteilungen

Die Mitarbeitenden werden nach den folgenden vier Stufen beurteilt und erhalten eine entsprechende prozentuale Lohnentwicklung, sofern sie nicht das Maximum ihrer Lohnklasse erreicht haben

Beurteilungsstufen Art. 17 BPV	Lohnentwicklung in % Art. 39 BPV	Die Personalbeurteilungen verteilen sich im 2020 wie folgt
4: sehr gut	3.0 – 4.0 %	18.5 %
3: gut	1.5 – 2.5 %	78.1 %
2: genügend	0.0 – 1.0 %	3.2 %
1: ungenügend	minus 4.0 – 0.0 %	0.2 %

Quelle: Reporting Personalmanagement 2020, EPA



Erhöhte Flexibilität widerspricht Gleichheit

Erst wenn einzelne Komponenten eines Lohnsystems sich nicht mehr bewähren, stehen sie zur Disposition. Das sagt der Arbeits- und Organisationspsychologe Christian P. Katz von Abakaba AG.

Herr Katz, Ihre Firma fokussiert unter anderem die Funktionsbewertung von Lohnsystemen.

Was bevorzugen Sie, Lohnklassen oder Lohnbänder?

Aus meiner Sicht wird mit den Begriffen Lohnklassen und Lohnbändern dasselbe beschrieben: Die verschiedenen Tätigkeiten beziehungsweise Funktionen sind je einer Lohnklasse respektive einem Lohnband zugeordnet. Diese sind je definiert durch ein Minimum (Anfangslohn für Berufseinsteiger:innen) und ein Maximum, das unter bestimmten Bedingungen und bei zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit erreicht werden kann.

Müssen Lohnsysteme nicht spezifisch zugeschnitten werden?

Ein qualitativ gutes, arbeitswissenschaftlich fundiertes Lohnsystem ist prinzipiell branchenunabhängig und ist zum Beispiel sowohl für Spitäler als auch für die öffentliche Verwaltung sinnvoll.

Also gibt es keine Unterschiede zwischen Lohnklassen oder Lohnbändern?

Definitionsmässig sehe ich keine Unterschiede. Relevant hingegen sind die Mechanismen für die individuelle Lohnentwicklung im Zeitraum der Betriebszugehörigkeit. Diese sind je nach Betrieb sehr unterschiedlich. Dabei reicht das Spektrum von garantierter jährlicher Lohn-erhöhung bis zu flexibler leistungs- beziehungsweise beurteilungsabhängiger Lohnentwicklung.

Dann stimmt es also, dass wegen des rasanten technischen Wandels und der damit verbundenen kürzeren Nutzbarkeit des Wissens ein Lohnsystem nicht mehr zeitgemäss ist, bei dem das Alter – respektive Dienstalter – einen wichtigen Treiber darstellt?

Der technische Wandel und die verkürzte Nutzbarkeit des Wissens reduzieren sicherlich die Legitimität einer erfahrungsabhängigen Lohnentwicklung. Neu ist die Einsicht aber nicht, dass das Alter allein aus arbeits-

wissenschaftlicher Sicht sicherlich kein nachvollziehbares Kriterium für die individuelle Lohnentwicklung ist. Mit zunehmendem Alter oder Dienstalter ist hingegen in der Regel zunehmende Erfahrung verbunden. Diese wiederum kann die Effizienz und die individuelle Arbeitsqualität erhöhen. Ob dies im Einzelfall zutrifft, hängt aber aus meiner Sicht sehr stark von der Art der Tätigkeit und individuellen Faktoren ab.

Insgesamt sollten vielmehr die Anforderungen und Belastungen, das heisst der Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit, massgebende Kriterien für die Lohnfestlegung sein. Daran orientiert sich übrigens auch das Gleichstellungsgesetz.

Kann man denn die Lohnentwicklung von der Leistungsbeurteilung entkoppeln?

Ob die Leistungsbeurteilung lohnwirksam sein soll oder nicht, ist eine von Lohnbändern unabhängige Lohnkomponente.

Wann würden Sie ein bewährtes Lohnklassensystem ablösen?

Diese Frage kann ich nicht generell beantworten. Ein Lohnsystem setzt sich ja immer aus verschiedenen Komponenten zusammen. Sobald sich aus Sicht des Unternehmens einzelne Komponenten nicht mehr bewähren, können beziehungsweise sollen sie überarbeitet oder abgelöst werden. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht muss das Lohnsystem den Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit berücksichtigen, und es muss geschlechtsneutral sein. Bei anderen Komponenten besteht ein relativ grosser Gestaltungsspielraum. Sie sollen sich an der Unternehmenskultur orientieren und keine Anreize enthalten, die der Unternehmenskultur widersprechen.

Taugen Lohnbänder zum Objektivieren von Lohnentscheiden?

Wenn die oben erwähnten Kriterien erfüllt sind, können Lohnbänder beziehungsweise Lohnklassen durchaus zur Objektivierung und Transparenz von Lohnentscheiden beitragen.

Bei Lohnbänder wird immer wieder deren Flexibilität beteuert. Was ist dran?

Dies hängt wie erwähnt von der konkreten Ausgestaltung der Lohnsystemkomponenten ab. Grundsätzlich steht eine erhöhte Flexibilität tendenziell immer im Wider-

“ Insgesamt sollten vielmehr die Anforderungen und Belastungen, das heisst der Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit, massgebende Kriterien für die Lohnfestlegung sein. Daran orientiert sich übrigens auch das Gleichstellungsgesetz.

”

“

Dies hängt wie erwähnt von der konkreten Ausgestaltung der Lohnsystemkomponenten ab. Grundsätzlich steht eine erhöhte Flexibilität tendenziell immer im Widerspruch zum gesetzlich verankerten Grundsatz «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit».

”

spruch zum gesetzlich verankerten Grundsatz «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit».

Sollte man Marktvergleiche zur Lohnbeurteilung einbeziehen?

Die Lohngerechtigkeit im juristischen Sinne berücksichtigt die Anforderungen und Belastungen (Schwierigkeitsgrad) der Tätigkeit und muss sicherstellen, dass die unternehmensinternen Lohnrelationen stimmen. Arbeitsmarktvergleiche sind aus diesem Blickwinkel also nicht relevant.

Andererseits kann der Arbeitsmarkt natürlich bei der Lohnfestlegung nicht ausser Acht gelassen werden. Kein Unternehmen kann es sich leisten, zu tiefe oder zu hohe Löhne zu zahlen. Grundsätzlich bildet der Arbeitsmarkt die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade der Tätigkeiten aber recht gut ab. Sollte dies für einzelne Funktionen nicht der Fall sein, können Arbeitsmarktzuschläge ausgerichtet werden.

Marktvergleiche können also durchaus sinnvoll sein, aber aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist der Arbeitsmarkt nicht die relevante Grösse für eine gerechte Lohnfestlegung. Es stellt sich dann im konkreten Fall immer auch die Frage, mit welchem Markt verglichen werden soll (Branche, Region usw.). Und je nach Funktion ist es gar nicht so einfach, Vergleiche anzustellen, weil die Funktionen je nach Unternehmen anders ausgestaltet sind.

Nochmal: Lohnklasse sind relativ transparent und einfach nachvollziehbar. Lohnbänder sind zwar weniger starr, setzen aber eine systematische und anspruchsvolle Mitarbeiterbeurteilung voraus. Stimmt das?

Wie schon gesagt, sehe ich die erwähnten Komponenten nicht zwingend in einem Zusammenhang. Ich stimme Ihnen aber insofern zu, als im Falle einer lohnwirksamen Berücksichtigung der Leistung diese durch eine systematische Mitarbeiterbeurteilung erhoben werden muss. Methodisch ist dies zwar nicht einfach, aber möglich.

Ein grosses Problem besteht beispielsweise darin, dass Mitarbeiterbeurteilungen letztlich immer zu einem Teil subjektiv sind, wobei sich in der Praxis die häufig von Seiten des Personals geäusserten Befürchtungen, dass die Vorgesetzten mit negativen Beurteilungen gewisse Personen «abstrafen» würden, nicht bestätigen lassen. Im Gegenteil: Die Vorgesetzten tendieren viel eher zu «zu guten» Beurteilungen, um sich keine Probleme einzuhandeln.

Ich stimme Ihnen zusammenfassend also zu, wenn Sie sagen, dass, je differenzierter eine

Einreihung in Lohnklassen vorgenommen werden kann, desto stärker die Funktion und die dafür notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen bewertet wird. Auch dass es sich hier um zentrale Parameter handelt, die Lohngerechtigkeit in einer Organisation zu garantieren, stimmt.

Allerdings muss dabei präzisiert werden, dass dies nicht gleichsam automatisch der Fall ist, sondern ein taugliches Funktionsbewertungssystem sowie den sorgfältigen Umgang damit voraussetzt – und dass dies sowohl für Lohnklassen- als auch Lohnbändersysteme gilt.



© Adobestock

Des débats animés nous attendent

Les débats budgétaires amènent souvent avec eux leur lot de critiques contre les salaires fédéraux. Diverses propositions et interventions sont déposées dans les commissions et enflamment les médias. Les débats de décembre dernier n'ont pas fait exception. Dans la pratique, les salaires fédéraux tiennent bien la comparaison. La Confédération verse des salaires légèrement plus élevés dans les classes les plus basses, comme dans le domaine de la logistique ou du nettoyage, et ce n'est que justice. Elle est en revanche plutôt à la traîne en ce qui concerne les fonctions dirigeantes. Alors que le Parlement avait obtenu, il y a des années de cela, que les augmentations se basent sur l'évaluation des prestations, il est aujourd'hui question de faire machine arrière. On reproche en effet aux collaborateurs et collaboratrices d'obtenir trop de bons résultats lors des entretiens d'évaluation. Une critique absurde, puisqu'on attend justement de ces personnes qu'elles fassent du bon ou de l'excellent travail. À titre personnel, je suis persuadée que les augmentations devraient être automatisées et le salaire dissocié des prestations. Les bonnes performances sont souvent le fruit d'un travail d'équipe et conditionnées par de nombreux facteurs. En outre, elles ne devraient pas seulement être motivées par la perspective d'une augmentation. Je considère néanmoins comme problématique ce va-et-vient issu de la politique du camp bourgeois, car il ne vise qu'à freiner l'évolution générale des salaires. Un rapport préparé à l'attention du Parlement doit à présent faire la lumière sur cette question. Le Conseil fédéral a par ailleurs une nouvelle fois exprimé sa volonté de supprimer l'indemnité de résidence. Après bientôt deux ans de télétravail (du moins pour les personnes dont l'activité le permet) et face à un futur où le travail s'annonce toujours plus mobile, ce souhait est compréhensible. Toutefois, une telle modification n'est envisageable que si la grille des salaires est augmentée du montant de l'indemnité maximale et que cette augmentation se retrouve déjà dans les salaires de départ. Toute autre option serait synonyme de baisse de la rémunération et sera combattue.

Les salaires ont dans tous les cas du retard à rattraper. En effet, nous avons fait preuve de retenue dans nos revendications salariales durant les deux années de pandémie et n'avons obtenu qu'une compensation du renchérissement de 0,5 % pour 2022. De nombreuses entreprises se sont montrées bien plus généreuses, avec une fourchette allant de 0,8 à 1,5 %. La Confédération, ses entreprises et le domaine des EPF doivent aujourd'hui suivre cet exemple. Des débats animés nous attendent.



Barbara Gysi, présidente de l'association

#La Chronique

Chères et chers membres de l'APC

L'un de vous a récemment partagé avec nous sa déception de voir le mythe du fonctionnaire léthargique et accroché aux règles administratives toujours bien vivant dans l'opinion publique. Dernièrement encore, le conseiller national UDC Mike Egger a tenté de faire les gros titres avec la suppression de l'indemnité de résidence en dépeignant les employé.e.s fédéraux comme des personnes gâtées et paresseuses.

Bien que le statut des fonctionnaires ait disparu en 2001 déjà, ces attaques trouvent toujours un certain écho dans la population. Celles et ceux qui ressuscitent ainsi cette image d'un autre temps oublient souvent l'importance du travail accompli par l'administration en tant que service public. Celle-ci joue non seulement un rôle essentiel dans notre économie, mais aussi pour la cohésion de la nation quadrilingue et multiculturelle qu'est la Suisse.



C'est donc parfois une image tout autre qui se répand: celle d'un État et d'un personnel dont le seul but serait de nuire à la population.

Au lieu d'être vue comme une partenaire et un soutien pour l'économie privée, l'administration fédérale est sans cesse présentée comme son antagoniste, alors même que l'on sait à quel point ces deux pans sont importants pour la Suisse et donc, complémentaires.

Le bashing des «fonctionnaires» atteint son paroxysme lorsqu'il est question des salaires de l'administration. Pourtant, le bon niveau affiché par ces derniers profite à l'ensemble des travailleurs et travailleuses comme à l'économie: les salaires du secteur public servent de repères au secteur privé et sont, par conséquent, les garants d'un bon niveau général des salaires et d'une économie prospère sur le plan national.

Jérôme Hayoz
Secrétaire général de l'APC

Séance d'information du Chef de l'armée avec les associations du personnel

«Une armée pour toutes et tous!»

Le 30 novembre 2021, le Chef de l'armée, Thomas Süssli, a organisé une séance d'information avec les associations du personnel. L'APC y était représentée par son secrétaire général suppléant, Elias Toledo.

Le commandant de corps Thomas Süssli a donné diverses informations sur la «Vision 2030». Celle-ci doit notamment garantir que le travail de l'armée restera important, pertinent et reconnu en 2030. L'APC se réjouit que le commandement de l'armée ait reconnu le rôle central des collaborateurs et collaboratrices de son administration dans son avenir.

Thomas Süssli a également expliqué aux associations comment l'armée entend améliorer la diversité et l'inclusion dans ses rangs. L'armée de demain devrait être «une armée pour toutes et tous». En clair, chaque personne devrait, dans la limite des possibilités offertes par la loi, trouver une place dans l'armée, indépendamment de son sexe, de son orientation religieuse ou de son origine. «Une armée pour toutes et tous», c'est une armée qui prône la tolérance, la diversité et l'égalité des chances, c'est une armée qui tire parti des opportunités qui s'offrent à elle pour assurer la sécurité de la Suisse. L'APC



salue vivement ce changement de culture et espère que ces promesses ne resteront pas que de belles paroles.

Daniel Gafner, chef du personnel de la Défense, a ensuite donné quelques informations sur la future formation des cadres. L'objectif est de permettre aux supérieur.e.s du groupement Défense de contribuer au changement de culture visé et de se familiariser avec des méthodes de management complémentaires afin de faire face au virage numérique et à l'évolution de la société.

Elias Toledo

Nouvelle fonction de «spécialiste en douane et sécurité des frontières»

Un résultat en demi-teinte

Les partenaires sociaux et l'Office fédéral des douanes et de la sécurité frontalière (OFDF) se sont accordés sur le salaire des gardes-frontière et des spécialistes des douanes. Les délais de transition sont également désormais clairs. L'APC, qui s'est investie aux côtés des autres associations du personnel pour assurer des dispositions transitoires adéquates, a longuement débattu de ces questions avec l'OFDF.

L'actuelle transformation de l'Administration fédérale des douanes (AFD) – devenue l'OFDF le 1^{er} janvier dernier – n'est pas seulement un défi titanesque pour le nouvel office fédéral, mais aussi pour son personnel. En effet, les deux groupes professionnels de gardes-frontière et de spécialistes des douanes seront no-

tamment fusionnés dans le nouveau profil professionnel de «spécialiste en douane et sécurité des frontières». L'un des points importants de ce dossier est l'affectation de cette fonction à la classe salariale 17. Lors des discussions, l'APC avait plaidé en faveur de la classe 18 et avait présenté à l'OFDF et à l'OPPER tous les arguments nécessaires pour soutenir sa position, de même qu'une évaluation réalisée par un institut externe spécialisé. L'OPPER a ensuite procédé à sa propre analyse et a finalement affecté la fonction à la classe 17. L'APC regrette cette décision, mais estime néanmoins que le processus s'est déroulé selon les usages.

L'APC et les autres associations du personnel se sont investies activement dans les négociations afin d'obtenir des dispositions transitoires qui permettent d'assurer aux deux catégories de personnel concernées des mécanismes de mise en œuvre acceptables.

Concrètement, tous les gardes-frontière et les premiers spécialistes «sécurité douanière et frontalière» seront transférés dans la classe de salaire 17 au 1^{er} janvier 2024. Les gardes-frontière seront ainsi augmentés de deux classes de salaire.

Quant aux spécialistes des douanes, actuellement en classe salariale 18, ils bénéficient d'un délai de transition plus long que prévu initialement par l'OFDF. Après d'intenses discussions entre l'office et les associations de personnel, la classe de salaire ne sera adaptée au nouveau profil professionnel de «spécialiste en douane et sécurité des frontières» et donc à la classe salariale 17 qu'au 1^{er} janvier 2028. À partir de cette date, les personnes qui gagnaient jusqu'alors un salaire supérieur au maximum fixé pour la classe 17 bénéficieront de la garantie de l'acquis prévue par l'art. 52a OPers. Celle-ci s'appliquera pendant cinq ans pour les personnes qui seront âgées de 55 ans ou plus le 1^{er} janvier 2028 et pendant deux ans pour les collaborateurs et collaboratrices plus jeunes. Ainsi, les éventuelles réductions de salaire seront appliquées au plus tôt en 2030. L'APC regrette vivement qu'il n'ait pas été possible de trouver une solution sans perdant.e.s.

La transformation de l'ancienne AFD en OFDF se poursuit. L'APC continue de s'engager pour le personnel et d'informer sur le sujet!

Jérôme Hayoz

DFAE

Rencontre entre partenaires sociaux

Le 10 décembre dernier, l'APC et les autres associations du personnel ont rencontré la directrice de la Direction du développement et de la coopération suisse (DDC), Patricia Danzi, et la directrice des ressources (DR) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), Tania Cavassini pour s'entretenir de la réorganisation intitulée «Fit for purpose» actuellement en cours au sein du département.

La DDC prévoit un remaniement de sa structure organisationnelle. Elle envisage d'adapter non seulement l'organigramme mais aussi les processus et les responsabilités afin de rendre la DDC plus performante. «L'objectif est de réduire les échelons hiérarchiques et de donner davantage de responsabilités aux spécialistes» a déclaré Patricia Danzi. La nouvelle structure devrait être opérationnelle dès cet automne et tout le processus de réorganisation devrait être terminé d'ici l'été 2023.

La restructuration a lieu en même temps et en coordination avec le processus appelé «Rebalancing», qui ne concerne pas seulement la DDC, mais a pour objectif global de renforcer la présence du DFAE sur le terrain. Cela implique également une réduction des postes à la centrale.

La composition exacte des nouvelles unités d'organisation n'est toutefois pas encore définitivement établie. La direction des ressources du DFAE soutient activement le processus. «Aucun licenciement n'est prévu» a confirmé Tania Cavassini. L'APC a insisté pour que la réorganisation n'ait pas comme conséquence une baisse généralisée des classes salariales, voire une réduction des salaires. Elle demande une plus grande transparence dans les processus et une meilleure considération des employé.e.s déjà touchés par le processus des transferts. Elle exige d'être informée de manière plus régulière sur la réorganisation.

Luc Pythou



© Douane

Agroscope

De nombreux sujets abordés

L'APC et les autres associations de personnel, ont rencontré la direction d'Agroscope le 16 décembre dernier. Sa cheffe, Eva Reinhard, a fait le point sur la réorganisation et répondu aux questions des associations de personnel.

Etat de la réorganisation

La réorganisation et les transferts se passent globalement comme prévu. Il y a certes quelques retards, mais «il est normal, dans une réorganisation d'une

telle ampleur, que l'évolution de certains projets ne suivent pas toujours exactement le calendrier prévu» a ajouté Eva Reinhard.

Dès l'année 2022, le processus sera soutenu par un «change-board» qui regroupera entre 15 et 25 collaboratrices et collaborateurs. «L'objectif est un meilleur échange d'informations concernant la réorganisation, notamment du personnel vers la direction. Il se réunira 4 à 6 fois par an», selon Yvonne Schaller, responsable RH.

Pour un soutien accru du personnel en cas de poste à pourvoir à l'interne

Luc Python a fortement insisté auprès de la direction pour qu'Agroscope privilégie de manière encore plus soutenue le personnel lors de postes à pourvoir

à l'interne. Il a insisté pour qu'Agroscope donne une chance aux collaborateurs ou collaboratrices qui désirent se former en vue de l'obtention d'un nouveau poste de travail.

Posieux: il n'y a pas de retard

Les premiers travaux de construction du nouveau laboratoire de Posieux ont débuté le 1^{er} octobre 2021. La remise à Agroscope est prévue pour la fin de l'année 2024. La réalisation des projets de construction correspond toujours au calendrier prévu dans le plan d'action. «L'assainissement de l'immeuble de bureaux/de l'infrastructure du site et des bâtiments d'exploitation feront l'objet de messages à l'attention du parlement dès 2023» a affirmé la direction d'Agroscope. *Luc Python*



© Agroscope

Domaine des EPF

Le Conseil fédéral uniformise les conditions de travail entre le domaine des EPF et celui de l'administration fédérale

Les modifications de l'Ordonnance sur le personnel du domaine des EPF (OPers-EPF) sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2022. Le Conseil fédéral souhaitait impérativement une plus grande harmonisation des conditions de travail avec les réglementations de l'administration fédérale.

Des péjorations importantes

Pour les employé.e.s du domaine des EPF, ces modifications signifient surtout la fin de la participation de l'employeur au financement de la rente transitoire, sauf pour certaines catégories d'activité encore à définir. Il deviendra plus difficile pour les employé.e.s de prendre une retraite anticipée car ils devront la financer eux-mêmes. Les mesures transitoires prévoient cependant que les collaborateurs et collaboratrices qui ont eu 59 ans révolus avant le 1^{er} janvier 2022 et prendront une retraite anticipée d'ici au 1^{er} janvier 2025 au plus tard pourront faire valoir leur droit à une rente transitoire selon l'ancienne réglementation. Par ailleurs, le plan social prévoit désormais une retraite possible dès 60 ans au lieu de 58 ans en cas de réorganisation. La rente d'invalidité professionnelle et la prime de fidélité après 5 ans d'engagement ont aussi été supprimées.

L'APC s'est fortement engagée contre ces péjorations des conditions de travail, mais sans succès étant donné la volonté d'uniformisation du Conseil

fédéral. Pour l'APC, on ne gère pas une Ecole polytechnique fédérale ou une institution de recherche comme une administration fédérale. Certaines règles peuvent être différentes.

Quelques améliorations

Certaines modifications sont à l'avantage des employé.e.s. La durée du congé de paternité a été doublée, passant de 10 à 20 jours, et le délai imparti pour prendre la partie subobligatoire de ce congé a été allongé à 12 mois au lieu de 6. Un congé payé permettant la prise en charge d'un enfant gravement atteint dans sa santé a également été introduit. Les collaboratrices ont désormais droit à la prolongation de leurs rapports de travail aux mêmes conditions jusqu'à ce qu'elles aient atteint l'âge de 65 ans, si elles en font la demande. Dans certains cas particuliers et avec l'accord de l'employeur ainsi que de la collaboratrice ou du collaborateur, les rapports de travail peuvent être prolongés au maximum jusqu'à ce que la personne concernée atteigne l'âge de 70 ans.



© A. Herzog

Desksharing: l'APC demande une approche saine des nouvelles formes de travail

L'APC a aussi pris position sur le rapport relatif au concept de réorganisation du desksharing dans le domaine des EPF. Elle estime que les employé.e.s doivent être activement impliqués dans les changements qui les concernent. C'est pourquoi elle a mené une enquête auprès de ses membres afin d'en savoir plus sur

leurs attentes en matière de desk-sharing. Plus de 3 000 collaboratrices et collaborateurs de l'administration fédérale et du domaine des EPF ont répondu à l'enquête, montrant ainsi qu'elles s'intéressent à ce sujet. L'APC a envoyé un catalogue de revendications au conseiller fédéral Ueli Maurer et au président du Conseil des EPF, Michael Hengartner.

Luc Python



Les systèmes salariaux sous la loupe

Volker Richert

Le système salarial de l'administration est souvent salué pour sa transparence et la grande acceptation dont il jouit. Pourtant, il est aujourd'hui remis en question par une proposition de réforme lourde de conséquences.



© AdobeStock

Le Conseil fédéral a récemment accepté d'accorder une compensation du renchérissement de 0.5 % au personnel cette année. Ce dénouement a de quoi réjouir les associations, d'autant que le conseiller fédéral Ueli Maurer ne voulait pas en entendre parler lors des négociations du printemps 2021.

Pourtant, cette victoire est déjà éclipsée par un dossier autrement plus important. En effet, le Conseil fédéral espère finir d'examiner le système salarial de l'administration et déterminer les modifications possibles d'ici à l'été 2022. À l'origine de ce projet: un postulat déposé en septembre 2019 dans lequel la Commission des finances du Conseil national réclamait un rapport sur la possibilité de «dissocier l'évolution salariale de l'évaluation des prestations».

Présenté en décembre 2021, ce rapport reprend largement les résultats d'un autre examen réalisé il y a quatre ans de cela. Dans les deux cas, le système

salarial appliqué par la Confédération est considéré comme cohérent, pertinent et approprié par rapport à d'autres solutions. Les deux documents relèvent toutefois aussi divers points qui pourraient être améliorés, estimant notamment que le système actuel manque de flexibilité et de possibilités d'individualisation.

Selon le Conseil fédéral, la question de savoir si le système actuel, qui lie évolution salariale et évaluation des prestations, est encore adapté continue de diviser.

Garder ce qui fonctionne

Face aux doutes qui subsistent, le Conseil fédéral a chargé une équipe de projet d'examiner comment l'évolution salariale pourrait être dissociée de l'évaluation des prestations. Il a également fait appel à Gery Bruederlin, de l'Institut d'organisation et de gestion du personnel de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW), qui s'est penché sur la question en tant que consultant externe.

Dans son analyse, Gery Bruederlin se demande si l'évolution des salaires au sein de l'administration fédérale fait réellement l'objet d'un automatisme et d'une évaluation des prestations (trop) peu nuancée, et s'il est donc nécessaire de changer le système en place. Sa réponse est claire et rejoint non seulement l'avis de l'APC, mais aussi la position initiale de la Confédération.

En effet, le professeur de la FHNW estime que le principe d'un système à salaire fixe où le salaire de départ est fixé de manière appropriée et son évolution pilotée en fonction des prestations fournies est la

“ Le principe d'un système à salaire fixe où le salaire de départ est fixé de manière appropriée et son évolution pilotée en fonction des prestations fournies est la bonne approche pour un employeur de droit public de la taille de l'administration fédérale. ”

bonne approche pour un employeur de droit public de la taille de l'administration fédérale. L'APC juge elle aussi qu'il n'est pas nécessaire de changer le statu quo. Le système actuel a peut-être ses faiblesses, mais elles restent tolérables. L'association considère qu'une réforme complète n'est pas utile, mais pourrait toutefois se montrer ouverte à d'éventuelles adaptations ponctuelles, comme l'explique son secrétaire général, Jérôme Hayoz (voir encadré).

Le Conseil fédéral lui-même semble partager cet avis et rappelle que le système en place est «facile à comprendre», «très transparent», «uniforme, simple et stable» ou encore «bien accepté» par le personnel.

Pour la Confédération, les inconvénients relevés par le rapport ne plaident certainement pas en faveur d'une réforme totale. Quant à Gery Bruederlin, il estime qu'il faut renoncer à dissocier l'évaluation des prestations de l'évolution salariale.

“ Dans les deux cas, le système salarial appliqué par la Confédération est considéré comme cohérent, pertinent et approprié par rapport à d'autres solutions. ”

L'indemnité de résidence remise en question

Mais alors, face à un tel consensus, pourquoi modifier le système actuel? Cette interrogation était d'autant plus pertinente que l'on avait enfin trouvé une proposition jugée acceptable par toutes les parties pour la question récurrente de l'indemnité de résidence. En effet, alors que la suppression de cette indemnité avait été rejetée en 2017, les nouvelles formes et habitudes de travail semblent aujourd'hui ouvrir la voie à une autre solution: le seul élément du système actuel à n'être plus adapté à notre époque devrait disparaître en étant intégré au salaire.

Pour ce faire, un projet mis en consultation auprès des partenaires sociaux en janvier dernier prévoyait que les maxima des différentes classes soient relevés à hauteur du montant de l'indemnité de résidence la plus élevée (échelon 13), avec une prise en charge des coûts supplémentaires par le Confédération. L'APC avait jugé cette proposition acceptable. Mais à la mi-février, rétro-pédalage du ministre des finances Ueli Maurer: il demande à ses services de revoir la copie. Deux nouvelles variantes sont alors mises sur la table: la première prévoit que les coûts supplémentaires liés à l'intégration de l'indemnité de résidence 13 dans les maxima des classes de salaire soient pris en charge non plus par la Confédération, mais par les départements, dans leurs dépenses ordinaires. Dans la deuxième variante, les maxima des classes de salaire ne sont augmentés que du montant de l'indemnité de résidence 10. A l'heure d'imprimer ce Magazine, l'APC et les associations de personnel se sont prononcés sur la consultation en cours: ils s'opposent à toute proposition qui aurait des conséquences négatives sur le personnel, qu'elles soient directes ou indirectes (voir aussi le commentaire ci-contre).

“ L'APC estime qu'un tel bouleversement est inacceptable. «Les plages salariales élargies manquent avant tout de transparence et rendent l'évolution du salaire difficile à comprendre».

Des «plages» plutôt que des «classes»

La situation est en revanche différente du côté de l'abandon au moins partiel des classes de salaire envisagé par le Conseil fédéral. Bien que le système en place ait fait ses preuves en termes de simplicité, de transparence et d'homogénéité et qu'il ne soit pas un facteur de coûts en soi, il est accusé de manquer de flexibilité. C'est pourquoi, au lieu d'avoir recours à des courbes salariales prédéfinies dans des classes fixes comme aujourd'hui, on souhaite miser sur des plages salariales à la fois moins nombreuses et plus larges (voir l'interview de Christian Katz).

L'APC estime qu'un tel bouleversement est inacceptable. «Les plages salariales élargies manquent avant tout de transparence et rendent l'évolution du salaire difficile à comprendre», explique Jérôme Hayoz, qui souligne les risques associés à ce changement.

Gery Bruederlin évoque pour sa part un système «semi-ouvert» qui «remplace l'actuelle matrice unilatérale par l'expérience et le positionnement interne et externe sur la plage salariale». Quant au Conseil fédéral, il croit que procéder à quelques adaptations (sans toutefois aller jusqu'à dissocier totalement l'évaluation des prestations et l'évolution salariale) lui permettra de rendre les décisions relatives aux salaires plus objectives. Dans son rapport, il évoque notamment l'intégration de courbes salariales internes et, dans l'idéal, externes. Les échelons d'évaluation actuels deviendraient alors obsolètes et pourraient donc être supprimés.

Commentaire



Si l'APC considère les changements envisagés par le Conseil fédéral comme problématiques, c'est parce qu'ils remettent en question les principes à la base même du système salarial actuel, lequel est pourtant transparent et compréhensible. Elle craint que les comparaisons avec des employeurs tels que l'Hôpital de l'Île se traduisent par des différences dans l'évaluation des professions au sein d'une même classe salariale, créant ainsi des inégalités difficiles à justifier. Les salaires conformes au marché ne sont pas nécessairement «justes». L'APC souligne aussi que l'étude réalisée il y a quatre ans par la société Perinnova avait déjà constaté que les salaires versés par la Confédération sont, dans la plupart des cas, conformes au marché.

Pour ce qui est de l'indemnité de résidence, l'APC et les associations de personnel continuent de privilégier la première mouture du projet qui prévoyait l'intégration de l'indemnité de résidence la plus élevée (échelon 13) dans tous les salaires. Le projet retravaillé, dans sa variante 1, se différencie du projet initial uniquement par son mode de financement: ce serait aux départements et non plus à la Confédération de prendre en charge les coûts supplémentaires liés à l'intégration de l'échelon 13. Les associations de personnel craignent que cette solution n'ait à terme des répercussions directes ou indirectes sur les employés: pour faire face à ces nouvelles charges, les départements pourraient, par exemple, être amenés à limiter le nombre de postes de travail ou encore à réduire les mesures salariales. Un tel résultat serait inacceptable! Quant à la variante 2, l'APC et les associations de personnel la refusent catégoriquement: plus d'un tiers des employés subiraient à terme des pertes financières. Les perspectives d'évolution salariale seraient aussi nettement moins favorables pour une partie du personnel. Enfin, une telle modification provoquerait une grande confusion et un mécontentement du personnel et remettrait en question toute la révision.

L'APC et ses partenaires s'opposent aussi expressément au remplacement des classes de salaire actuelles par des plages salariales moins nombreuses mais plus larges. Les plages salariales élargies manquent en effet de transparence et rendent l'évolution du salaire difficile à comprendre. En offrant une plus grande marge de manœuvre au sein des plages, on donne plus de poids aux critères subjectifs, reléguant ainsi au second plan l'objectivité du classement. Or, les critères objectifs sont justement des paramètres essentiels pour garantir l'équité salariale au sein d'une organisation.

L'APC est convaincue que les principes et grandes lignes du système actuel doivent être préservés. Si le Conseil fédéral estime nécessaire d'affiner l'évaluation des prestations, il devra le faire en veillant à maintenir la prédictibilité, la transparence et la clarté.

L'APC estime que les comparaisons avec le marché peuvent également se faire en dehors du système salarial, comme c'est déjà régulièrement le cas. La Confédération n'a pas de raison de craindre ces comparaisons, car les salaires qu'elle verse sont déjà conformes au marché dans la plupart des secteurs. La représentation du marché dans le système salarial implique non seulement un grand investissement en temps et en moyens, mais elle nuit aussi à la transparence, à la prédictibilité et à l'acceptation.

L'APC n'accordera son soutien à des changements que s'ils prévoient les moyens nécessaires à la couverture des éventuels coûts supplémentaires.

Avant d'arrêter son choix, le Conseil fédéral a procédé à une comparaison avec d'autres systèmes tels que celui appliqué par l'Hôpital de l'Île. Cet examen a montré que le système salarial de l'Hôpital universitaire bernois pourrait notamment servir de modèle à une éventuelle modification du système fédéral, car il recourt à des courbes salariales internes

et externes pour rendre plus objectives les décisions relatives aux salaires. Les intérêts individuels et la situation sur le marché y seraient mieux pris en compte. Bien que ce modèle ne puisse pas être entièrement appliqué à l'administration, le rapport du Conseil fédéral souligne qu'il livre quelques pistes intéressantes.

Concrètement, le rapport relève que l'Hôpital de l'Île a réduit ses 25 classes de salaire et 80 échelons à seulement 18 plages salariales, et qu'il admet désormais plusieurs courbes de salaire par plage, selon la fonction concernée. Il explique également que chaque fonction possède une courbe salariale interne et une courbe de référence externe.

La transparence – un instrument important

Le système salarial actuellement appliqué par Swisscom est en place depuis 2015. Il repose sur plusieurs niveaux appelés job levels, auxquels sont associées des plages de salaire. Son grand atout: il rend les décisions relatives aux salaires compréhensibles.

Lorsque l'on s'intéresse au système salarial de Swisscom, on se voit d'abord répondre que l'entreprise verse des salaires basés sur les prestations qui sont compréhensibles et conformes au marché et qu'elle s'engage pour l'égalité salariale entre femmes et hommes. Jusqu'ici, rien qui sorte des discours habituels. Les choses deviennent en revanche plus intéressantes quand on creuse plus en détail.

Basé sur des plages et classes salariales appelées «job levels», le système est conçu de sorte à offrir «un salaire égal pour des tâches et des prestations de valeur égale. Les salaires des collaborateurs et collaboratrices sont adaptés dans le cadre des négociations salariales annuelles», explique Sabrina Hubacher, porte-parole de Swisscom. Concrètement, les «job levels» sont divisés en différents «niveaux de valeur, qui reflètent la contribution respective de chaque poste au résultat global». L'entreprise de télécommunication comprend neuf «job levels», auxquels sont associées des plages de salaire. Ces niveaux facilitent la planification des carrières.

La dernière adaptation du système en date, qui remonte à 2015, concernait la classification des postes et les plages salariales qui y sont associées. Selon Sabine Hubacher, cette révision a permis de rendre le système nettement plus simple et transparent.

Dans la pratique, c'est le poste qui constitue le premier élément déterminant pour la fixation du salaire. C'est sur cette base qu'est ensuite arrêtée la position dans la plage salariale correspondante, en tenant compte des compétences et de l'expérience que la personne a à offrir pour ce poste. L'évolution salariale est pour sa part avant tout déterminée par la position de l'employé.ee dans la plage de salaire, mais elle peut évidemment aussi être influencée par d'éventuelles prestations exceptionnelles de la personne concernée.

Quand on lui demande si la rapidité des progrès technologiques et la réduction de la durée de validité des savoirs qui en découle rendent désuet un système basé sur des classes salariales, la porte-parole de Swisscom répond: «Les systèmes salariaux offrent une structure et aident les collaborateurs et collaboratrices ainsi que leurs responsables à comprendre les décisions liées aux salaires.» Pour elle, il est donc important d'établir une structure claire et transparente. «Nous pensons qu'il est essentiel que le système salarial tienne correctement compte de la valeur que le poste et la personne apportent à l'entreprise. L'âge ne devrait pas jouer de rôle.»

Swisscom considère la transparence comme un outil important pour éviter les situations problématiques. Les collaborateurs et collaboratrices peuvent voir la classification de chaque poste de l'entreprise sur l'intranet. Selon Sabine Hubacher, il est donc important que le système salarial permette d'expliquer de manière transparente et logique les décisions prises. Quand on l'interroge sur l'intérêt de dissocier l'évolution salariale de l'évaluation des prestations, Sabine Hubacher revient sur la procédure appliquée par Swisscom:

«Les salaires des collaborateurs et collaboratrices sont adaptés dans le cadre des négociations salariales annuelles. Les personnes dont le salaire se situe vers le bas de la plage concernée ou qui ont apporté une contribution exceptionnelle à l'entreprise obtiennent généralement une augmentation supérieure à la moyenne.» À ses yeux, ce système aide à prendre en compte de manière appropriée la valeur d'un poste ou d'un individu.

Un changement qui n'est pas sans risques

Pour l'APC, on ne peut comparer ainsi l'administration fédérale à l'Hôpital de l'Île. L'intégration de comparaisons salariales externes à elle seule n'est pas applicable au personnel fédéral. Après le changement de système, certaines professions seraient évaluées différemment au sein de mêmes classes

“ Après le changement de système, certaines professions seraient évaluées différemment au sein de mêmes classes salariales, créant ainsi des inégalités difficiles à justifier. ”

salariales, créant ainsi des inégalités difficiles à justifier. L'association prévient aussi que des salaires conformes au marché ne sont pas nécessairement synonymes de salaires «justes». Ce constat vaut en particulier pour les petits et moyens revenus, notamment face à un marché qui favorise encore et toujours des rapports de travail discutables.

Et la liste des risques associés aux plages salariales ne s'arrête pas là. Le rapport du Conseil fédéral évoque notamment un «manque de transparence lié au système». Il estime que le système permettrait aux responsables hiérarchiques de s'écarter en partie de la recommandation faite pour le salaire et que leurs décisions subjectives pourraient entraîner des dysfonctionnements. Ce risque serait encore exacerbé dans les cas où les ressources à disposition pour les mesures individuelles sont relativement basses, poussant ainsi à principalement justifier les augmentations de salaire à l'aide des prestations. Dans certains cas, cela pourrait même empêcher de corriger certains problèmes structurels, ou tout au moins relativiser leur importance. Enfin, le rapport appelle aussi à ne pas négliger le fait que ce modèle dépend de l'existence d'au moins une entreprise externe pour l'obtention de courbes salariales issues du marché pour chaque fonction.

En résumé, ce système accroît la complexité au détriment de la transparence. Ceci vaut en parti-



culier pour les répercussions salariales dans la gestion des carrières, qui est à l'heure actuelle claire et facile à comprendre.

Plus de simplicité et de transparence

Au vu de ces nombreux risques, on peut se demander s'il ne vaudrait pas mieux s'en tenir aux atouts du système actuel, qui ont déjà fait leurs preuves. La question est d'autant plus justifiée que l'analyse du système de rémunération actuel, la comparaison avec le système appliqué à l'Hôpital de l'Île et l'examen du spécialiste externe montrent tous trois qu'il ne serait pas judicieux pour l'administration fédérale de séparer l'évolution salariale de l'évaluation des prestations et du comportement. Le rapport conclut que le principe d'un système à salaire fixe où le salaire de départ est fixé de manière appropriée et où l'évolution est liée aux prestations fournies constitue aussi la bonne approche pour un employeur de droit public au regard des développements récents en matière de stratégie du personnel et des «bonnes pratiques» en la matière.

Le Conseil fédéral tient toutefois à moderniser le système. Malgré les risques, il pense pouvoir ainsi rendre objectives les décisions concernant les salaires. Quant à savoir quelles conséquences cela aura, la question reste pour l'heure ouverte.

L'accélération annoncée de la fréquence des entretiens et bilans avec les collaborateurs et collaboratrices, qui vise à permettre une gestion plus directe du personnel, pourrait toutefois déjà constituer un défi. D'autant plus que le Conseil fédéral a l'intention d'encore former son équipe dirigeante à la pratique de l'«Instant and Constant Feedback».

Quoi qu'il en soit, ce n'est pas en adaptant le système salarial que l'on réglera les problèmes de management. Diriger et décider sont des concepts qui vont main dans la main et les responsables devraient en être capables. L'exemple de Swisscom (voir encadré) illustre bien l'importance de la transparence. Or, le recours à des plages salariales élargies rend au contraire l'évolution du salaire opaque et difficile à comprendre, créant ainsi des problèmes qui n'existent pas dans le système actuel.



© Adobestock

“
 Quoi qu'il en soit, ce n'est pas en adaptant le système salarial que l'on réglera les problèmes de management.
 ”

.....

Système actuel – Evolution du salaire

Les quatre échelons suivants sont utilisés pour évaluer les collaborateurs et collaboratrices qui bénéficient de l'évolution du salaire correspondante s'ils n'ont pas encore atteint le sommet de leur classe salariale:

Échelons d'évaluation Art. 17 OPers	Évolution du salaire en % Art. 39 OPers	En 2020, les évaluations du personnel se répartissent comme suit:
4: très bien	3.0 – 4.0 %	18.5 %
3: bien	1.5 – 2.5 %	78.1 %
2: suffisant	0.0 – 1.0 %	3.2 %
1: insuffisant	moins 4.0 – 0.0 %	0.2 %

Source: Rapport sur la gestion du personnel 2020



Quand la flexibilité nuit à l'égalité

Ce n'est que lorsque certaines composantes du système ne tiennent plus leurs promesses que l'on doit les remettre en question. Tel est l'avis de Christian P. Katz, psychologue du travail et des organisations chez Abakaba SA.

Monsieur Katz, votre entreprise se spécialise notamment dans l'évaluation des fonctions au sein des systèmes salariaux. Que privilégiez-vous: les classes ou les plages salariales?

Pour moi, les termes «classes» et «plages» salariales décrivent la même chose: les différentes tâches et fonctions sont attribuées à une classe ou une plage. Ces dernières sont délimitées par un minimum (un salaire de départ pour les personnes qui commencent leur carrière) et par un maximum qui peut être atteint avec le temps et sous certaines conditions.

Les systèmes salariaux ne devraient-ils pas être conçus sur mesure?

En principe, les systèmes salariaux de qualité qui se fondent sur les enseignements des sciences du travail ne sont pas propres à un secteur donné. Ils peuvent fonctionner aussi bien pour des hôpitaux que pour une administration publique.

Il n'y a donc aucune différence entre les classes de salaires et les plages salariales?

Je ne vois pas de différence dans leurs définitions. Ce qui est important en revanche, ce sont les mécanismes qui régissent la progression salariale individuelle du personnel déjà en poste. Ceux-ci varient beaucoup d'une entreprise à l'autre et vont de l'augmentation annuelle garantie aux progressions flexibles déterminées par les prestations fournies ou l'évaluation reçue.

Est-il donc vrai qu'un système qui accorde une place importante à l'âge ou à l'ancienneté du personnel n'est plus d'actualité aujourd'hui, compte tenu de la rapidité des évolutions techniques et de la durée de validité réduite des connaissances qui en découle?

Il est vrai que les progrès technologiques et la durée de validité réduite des savoirs ne plaident pas en faveur d'une évolution salariale basée sur l'expérience. Il n'est

d'ailleurs pas nouveau que l'âge à lui seul ne constitue pas, selon les sciences du travail, un critère compréhensible pour l'évolution salariale individuelle. Cela dit, en règle générale, les personnes plus âgées ou ayant plus d'ancienneté ont souvent aussi plus d'expérience, ce qui peut améliorer leur efficacité et la qualité de leur travail. À mon avis, ceci dépend toutefois beaucoup du type d'activité et de certains facteurs individuels.

Globalement, ce sont plutôt les exigences et contraintes associées à une activité, c'est-à-dire son degré de difficulté, qui devraient déterminer le niveau du salaire. C'est d'ailleurs l'idée qui sous-tend la loi sur l'égalité.

Est-il possible de dissocier l'évolution salariale de l'évaluation des prestations?

Que l'évaluation des prestations ait ou non une incidence sur la rémunération, il s'agit d'une composante du salaire indépendante des plages salariales.

Selon vous, quel est le bon moment pour remplacer un système qui a fait ses preuves?

Je n'ai pas de réponse universelle à cette question. Un système salarial est toujours composé de différents éléments. Dès que certains de ces éléments ne fonctionnent plus pour l'entreprise, ils peuvent – ou même doivent – être révisés ou remplacés. Les sciences du travail montrent que le système salarial doit tenir compte du degré de difficulté des tâches et ne pas faire de différence entre les sexes. Pour ce qui est des autres éléments, la marge de manœuvre est relativement grande. Ils devraient toutefois s'inspirer de la culture de l'entreprise et ne pas contenir d'incitations allant à l'encontre de celle-ci.

Les plages salariales aident-elles à rendre plus objectives les décisions concernant les salaires?

Si les critères évoqués ci-dessus sont réunis, les plages et classes salariales peuvent tout à fait contribuer à rendre les décisions plus objectives et transparentes.

On met souvent en avant la flexibilité des plages salariales. Qu'en est-il vraiment?

Là encore, cela dépend de l'organisation concrète des composantes du système. Mais en principe, l'augmentation de la flexibilité tend à aller à l'encontre du principe «à travail de valeur égale, salaire égal» défendu par la loi.

“ Globalement, ce sont plutôt les exigences et contraintes associées à une activité, c'est-à-dire son degré de difficulté, qui devraient déterminer le niveau du salaire. C'est d'ailleurs l'idée qui sous-tend la loi sur l'égalité. ”

“ Mais en principe, l'augmentation de la flexibilité tend à aller à l'encontre du principe «à travail de valeur égale, salaire égal» défendu par la loi. ”

L'évaluation des salaires devrait-elle aussi reposer sur une comparaison avec le marché?

Du point de vue juridique, l'équité salariale doit tenir compte des exigences et des contraintes associées à l'activité (son degré de difficulté) et garantir que les rapports entre les salaires sont appropriés à l'intérieur de l'entreprise. Les comparaisons avec le marché du travail ne sont donc pas pertinentes sur ce plan.

Cependant, il n'est bien entendu pas possible de fixer des salaires sans prêter attention au marché. Aucune entreprise ne peut se permettre de payer des salaires trop bas ou, au contraire, trop élevés. De manière générale, le marché du travail rend bien compte des différents degrés de difficulté des postes. Et lorsque ce n'est pas le cas pour certaines fonctions, on peut procéder au versement d'une prime liée au marché de l'emploi.

Les comparaisons avec le marché peuvent donc s'avérer très utiles, mais du point de vue scientifique, le marché du travail n'est pas le facteur déterminant pour fixer des salaires qui soient justes. En outre, dans la pratique, il reste toujours la question de savoir avec quel marché la comparaison doit être effectuée (industrie, région, etc.). Enfin, il peut être difficile de comparer certaines fonctions, car celles-ci sont définies de manière différente d'une entreprise à l'autre.

Encore une fois: les classes de salaires sont relativement transparentes et faciles à comprendre. Les plages salariales sont pour leur part moins rigides, mais elles présupposent des évaluations systématiques des collaborateurs et collaboratrices, ce qui représente un défi. Est-ce correct?

Comme déjà dit, je ne vois pas forcément de lien entre ces éléments. Je suis toutefois d'accord avec vous pour dire que si les prestations fournies jouent un rôle dans l'évolution du salaire, celles-ci doivent être constatées à l'aide d'une évaluation systématique. Cela n'est peut-être pas une chose facile du point de vue méthodologique, mais c'est possible.

L'un des problèmes majeurs vient par exemple du fait que l'évaluation des employé.e.s comprend toujours une part de subjectif. Toutefois dans la pratique, la crainte récurrente parmi le personnel de voir des responsables se servir d'évaluations négatives pour «punir» certaines personnes ne se confirme pas. Au contraire, les supérieur.e.s ont plutôt tendance à faire de «trop bonnes» évaluations pour ne pas s'attirer de problèmes.

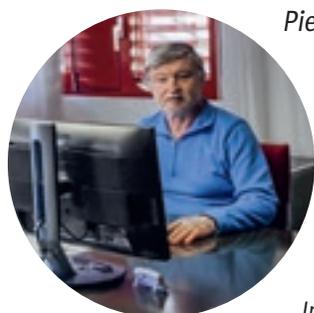
En résumé, je vous donne raison quand vous affirmez que plus la classification dans les classes salariales peut être nuancée, plus la fonction ainsi

que les compétences et l'expérience qu'elle nécessite devront être évaluées attentivement. Il est également vrai qu'il s'agit de paramètres essentiels pour garantir l'équité salariale au sein d'une organisation.

Il convient toutefois de préciser que ceci n'est pas automatique. Il faut pour cela disposer d'un système d'évaluation des fonctions qui soit approprié, mais aussi l'utiliser avec soin. Cela vaut aussi bien pour les systèmes utilisant des classes de salaire que pour ceux basés sur des plages salariales.



C'est quoi ton job?



Pierre-André Monnet a été élu par l'assemblée des délégué.e.s de novembre dernier en tant que membre de la commission de gestion de l'APC. Il travaille à l'état-major du centre logistique de l'armée de Grolley. Mais en quoi consiste son travail? Quelles sont ses réflexions pour le monde du travail de demain?

Interview: Luc Python

Qui es-tu, Pierre-André?

Je suis un Valaisan qui habite Riddes et qui travaille depuis 30 ans hors de mon canton. Selon les changements structurels du DDPS, j'ai travaillé à Aigle, Berne et Grolley. Passionné de nature, de ski, de randonnées en montagne et de théâtre, c'est avec joie que je retrouve le soleil du Valais le week-end.

Où travailles-tu?

Je travaille à l'état-major du centre logistique de l'armée de Grolley, dans le groupe planification/finances/controlling. Il couvre toute la Suisse romande et compte 620 employé.e.s, dont 62 apprenti.e.s. La Base logistique de l'armée (BLA) est constituée de 5 centres logistiques, dont celui de Grolley, qui fournit toutes les prestations logistiques dont l'armée a besoin. Elle met à disposition les véhicules, le matériel et les infrastructures d'instruction et d'engagement pour la troupe et en assure la maintenance.

En quoi consiste ton travail quotidien?

Je suis responsable de la planification de la capacité et de la charge du personnel. Je contrôle régulièrement les écarts entre la planification et les résultats effectifs. Le but est de pouvoir prendre les mesures adéquates afin de respecter au mieux la planification. Je collabore avec les collaboratrices et collaborateurs et la direction du Centre logistique de l'armée Grolley ainsi qu'avec les responsables de la centrale BLA de Berne. Avec mon groupe, nous organisons aussi le soutien des utilisatrices et utilisateurs dans leur gestion des outils SAP. Le but étant que chacun.e puisse suivre l'évolution entre le planifié et le réel et de travailler de façon optimale.

Qu'est ce qui te plaît dans ton travail?

J'aime particulièrement la diversité des activités qui concernent plusieurs domaines comme la planification, les finances et le controlling. Ce qui me plaît aussi beaucoup, c'est le contact avec tous les partenaires impliqués dans le fonctionnement des processus. Je participe aux différents rapports de controlling annuels décentralisés dans les cinq centres logistiques de l'armée. J'apprécie aussi de voir concrètement le résultat global de ce que j'ai mis en place avec mes collègues et la satisfaction des employé.e.s lorsqu'ils ont atteints les objectifs.

A ton avis, comment évoluera ton job dans le futur?

Dans un futur proche, une partie du processus de la planification de la charge sera transférée à la centrale BLA à Berne dans le cadre du projet ERP LOG 2022/2025. Le controlling des chiffres-clés et la planification financière resteront de la responsabilité des centres logistiques de l'armée. Cela signifie que la recherche des écarts entre la planification et la réalité ainsi que la prise de mesures correctives pour arriver aux résultats resteront les activités principales du groupe. Depuis octobre 2020, je suis en travail mobile dans un site décentralisé en Valais selon les mesures COVID. L'expérience nous démontre qu'il est possible avec les moyens informatiques actuels de fournir des prestations quantitatives et qualitatives ailleurs que dans nos lieux de travail habituels. Pour la qualité de vie des employé.e.s, il est très important de prendre en compte ces mesures qui ont fonctionné pendant la crise du COVID, pour notre travail quotidien dans le futur.

A ton avis, quel est le rôle de l'APC par rapport à l'évolution du monde du travail?

Le soutien et l'engagement d'un partenaire comme l'APC, avec les changements structurels du département ainsi que les adaptations organisationnelles du mode de travail (introduction du desk sharing et du travail mobile) nous assurent un passage dans les meilleures conditions possibles dans le monde du travail de demain pour le bien de toutes et tous.

Ci attendono dei dibattiti accesi

Sistematicamente, all'imminenza del dibattito parlamentare sul preventivo, si rimettono in discussione i salari del personale federale. Le commissioni trattano interventi e proposte che suscitano grande eco mediatico. La stessa cosa è successa anche lo scorso dicembre. Il fatto è che nel confronto trasversale i salari versati dalla Confederazione reggono bene. Del resto, è semplicemente corretto che lo Stato retribuisca salari migliori nelle classi più basse (ad esempio per il personale della logistica o addetto alle pulizie). A livello dei quadri invece fatica un po' a tenere il passo. Anni fa il Parlamento aveva vincolato gli aumenti salariali alle valutazioni e ora vuole fare marcia indietro, apparentemente infastidito dal fatto che troppi collaboratori e collaboratrici ottengono ottime valutazioni. Una critica assurda. Noi tutti pretendiamo che il personale federale fornisca prestazioni buone se non ottime. Personalmente ritengo opportuno svincolare il salario dalle prestazioni e introdurre aumenti automatici poiché le buone prestazioni sono spesso il frutto del lavoro di squadra e sono influenzate da altri fattori. Non devono essere fornite solo per ottenere un aumento. Problematica mi sembra invece la politica contraddittoria messa in atto dai partiti borghesi all'unico scopo di frenare l'evoluzione dei salari. La questione è in ogni caso stata analizzata in un rapporto all'attenzione del Parlamento.

Il Consiglio federale propone nuovamente di abrogare l'indennità di residenza. Una proposta comprensibile dopo quasi due anni di telelavoro imposto dalla pandemia – almeno per coloro che ne hanno potuto beneficiare. Inoltre, le attività non più vincolate a un determinato luogo sono in aumento. Da parte nostra riteniamo tuttavia che una modificazione possa essere presa in considerazione solo se l'indennità (l'importo più alto) viene integrata nei salari e già a partire da quelli iniziali. Tutte le altre soluzioni potranno solo comportare una riduzione degli stipendi e pertanto le ostacoleremo.

A livello di salari è manifesta la necessità di recuperare il terreno perso. Nei due anni di pandemia non abbiamo formulato richieste esose. Anzi. Nel 2022 ci siamo accontentati di una compensazione del rincaro dello 0,5% mentre molte aziende hanno versato al loro personale importi decisamente superiori che oscillano tra lo 0,8 e l'1,5%. La Confederazione, le aziende parastatali e i politecnici devono quindi recuperare. Ci attendono dei dibattiti accesi.



Barbara Gysi, presidentessa dell'associazione

#La Cronica

Cari soci e care socie,

negli ultimi giorni uno di voi ci ha contattati deplorando una volta di più che l'opinione pubblica si faccia sempre beffa dei funzionari e delle funzionarie statali e rafforzi gli stereotipi sulla loro pigrizia. L'esempio più recente risale a poco tempo fa, quando il consigliere nazionale UDC Mike Egger, nell'ambito dell'abrogazione dell'indennità di residenza, ha cercato di far passare nuovamente nei media l'immagine di un personale federale viziato e scansafatiche. Sebbene la figura del funzionario e della funzionaria federale come tale sia stata abrogata nel 2001, gli interventi come quello di Egger incontrano sempre terreno fertile. Apparentemente i detrattori dei dipendenti della Confederazione dimenticano l'importanza del lavoro svolto dall'Amministrazione che, come servizio pubblico, ha un ruolo fondamentale non solo a livello economico ma anche ai fini della coesione nazionale della Svizzera plurilingue e multiculturale.



Al momento sembra tuttavia prevalere l'opinione secondo cui il personale federale lavori contro gli interessi dei cittadini e delle cittadine.

Anziché considerare l'Amministrazione pubblica un partner affidabile dell'economia privata, si cerca di aizzarle l'una contro l'altra dimenticando il ruolo fondamentale e complementare di entrambe nell'interesse comune. Il bashing contro il personale federale tocca

l'apice nelle discussioni sui salari corrisposti dall'Amministrazione. Eppure tutti i lavoratori e le lavoratrici, così come l'economia, dovrebbero essere contenti del buon livello raggiunto, visto che i salari versati nell'economia privata si orientano sempre a quelli dell'Amministrazione pubblica che fungono quindi da garanzia per salari equi in un'economia florida.

Jérôme Hayoz
Segretario generale APC

Sistemi salariali sul banco di prova

Volker Richert

Il sistema salariale trasparente e ampiamente accettato dell'Amministrazione federale raccoglie ulteriori consensi e lodi. Eppure, c'è chi propone di modificarlo con conseguenze di ampia portata.



Nell'ambito delle trattative salariali con il Consiglio federale i partner sociali hanno da poco ottenuto, per quest'anno, un aumento dello 0,5 per cento a titolo di compensazione del rincaro. Il risultato è un successo per le associazioni del personale, se si considera che fino alla primavera 2021 il consigliere federale Ueli Maurer si era opposto nettamente.

Tuttavia, un'altra questione molto più importante entra in agenda. È probabile che entro l'estate 2022 il Consiglio federale avrà terminato la nuova verifica del sistema salariale dell'Amministrazione federale ed individuato eventuali modifiche. Il mandato di verifica prende spunto da un postulato depositato dalla Commissione delle finanze del Consiglio nazionale nel novembre 2019, in cui si chiedeva un rapporto sull'opportunità di dissociare l'evoluzione dello stipendio dalla valutazione delle prestazioni.

Il rapporto, presentato nel dicembre 2021, riprende in molte parti i risultati di uno studio pubblicato quattro anni fa. Allora come oggi, il sistema salariale

della Confederazione è descritto come coerente, opportuno e adeguato anche rispetto ad altri sistemi salariali. E allora come oggi, lo studio evidenzia un potenziale di miglioramento soprattutto a livello di flessibilità e individualità.

Secondo il Consiglio federale, vi sono tuttora divergenze di opinione in particolare sull'attualità del sistema di valutazione in vigore, che associa l'evoluzione dello stipendio alla valutazione delle prestazioni.

Preservare le migliori pratiche

Il Consiglio federale ha quindi incaricato un team di progetto della Confederazione e il consulente esterno Gery Bruederlin dell'Istituto per la gestione del personale e l'organizzazione della Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW) di vagliare le possibilità di dissociare la valutazione delle prestazioni dall'evoluzione dello stipendio.

Nel suo rapporto, Bruederlin indaga il presunto automatismo nell'evoluzione degli stipendi all'Amministrazione federale e una differenziazione (troppo) poco marcata nella valutazione delle prestazioni e si interroga sull'effettiva necessità di cambiare il sistema. La sua conclusione è chiara e corrisponde al parere dell'APC e, curiosamente, anche alla linea di fondo del Consiglio federale.

Secondo il professore della FHNW, infatti, un sistema salariale fisso accompagnato da una soluzione adeguata per determinare il salario iniziale e un meccanismo di evoluzione degli stipendi basato sul-

“ Un sistema salariale fisso accompagnato da una soluzione adeguata per determinare il salario iniziale e un meccanismo di evoluzione degli stipendi basato sulle prestazioni è l'approccio giusto per un datore di lavoro pubblico delle dimensioni dell'Amministrazione federale. ”

le prestazioni è l'approccio giusto per un datore di lavoro pubblico delle dimensioni dell'Amministrazione federale. Anche secondo l'APC il sistema è valido e, come tale, va mantenuto. L'attuale sistema salariale, che associa l'evoluzione degli stipendi alla valutazione delle prestazioni, ha certo le sue pecche, ma non per questo va rimesso in discussione. Anche secondo Jérôme Hayoz, segretario generale dell'APC, non occorre stravolgerlo. Semmai, si potrebbero apportare delle modifiche parziali (vedi riquadro).

Gli fa eco lo stesso Consiglio federale, che definisce il sistema attuale facile da capire, uniforme, semplice e stabile, riconoscendone peraltro la grande trasparenza e l'alto grado di accettazione tra il personale.

“ Allora come oggi, il sistema salariale della Confederazione è descritto come coerente, opportuno e adeguato anche rispetto ad altri sistemi salariali. ”

Anche la Confederazione constata che i «punti deboli» evidenziati nel rapporto non giustificano una riforma ampia e radicale. Dal canto suo, Bruederlin consiglia di non dissociare l'evoluzione degli stipendi alla valutazione delle prestazioni.

Indennità di residenza messa in discussione

Davanti a questa convergenza di opinioni, perché si vuole per forza modificare il sistema? La domanda si poneva proprio perché era stata proposta una soluzione accettabile per tutti per l'annosa questione dell'indennità di residenza, la cui soppressione era stata bocciata nel 2017. Si sta ora profilando una soluzione che tiene conto delle nuove forme e abitudini di lavoro. Si potrebbe così eliminare l'ultimo elemento obsoleto del sistema salariale federale e integrarlo nello stipendio. A tale scopo, un progetto presentato per consultazione ai partner sociali nel gennaio scorso prevedeva di aumentare i massimali delle classi di stipendio aggiungendo l'importo dell'indennità di residenza di livello più elevato (13). Una proposta, sostenuta anche dall'APC. A metà febbraio, tuttavia, il ministro delle finanze Ueli Maurer ha fatto marcia indietro chiedendo ai suoi servizi di rivedere la questione. Sul tavolo sono quindi arrivate due nuove varianti: la

“ L'APC ritiene che si tratti di un intervento massiccio e inaccettabile. Sottolineando i rischi che il cambiamento può comportare, Hayoz rileva in particolare che le fasce salariali ampie non sono trasparenti e non permettono di capire facilmente l'evoluzione degli stipendi. ”

prima prevede che i costi supplementari dovuti all'integrazione dell'indennità di residenza 13 nel massimale delle classi siano assunti dai dipartimenti (spese ordinarie) invece che dalla Confederazione. La seconda propone di aumentare i massimali solo dell'importo dell'indennità di residenza 10. Al momento di andare in stampa, l'APC e i suoi partner sindacali si sono pronunciati nell'ambito della consultazione: si oppongono a qualsiasi proposta che abbia conseguenze negative, dirette o indirette, per il personale (v. anche commento a pagina 29).

Fasce salariali anziché classi di stipendio

Il discorso è tutt'altro che riguarda l'abbandono per lo meno parziale delle classi di stipendio auspicato dal Consiglio federale. Sebbene l'attuale sistema abbia dato buone prove per semplicità, trasparenza e uniformità e non rappresenti un fattore di costo, se ne deplora la rigidità. Pertanto, anziché applicare



© AdobeStock

Commento



Secondo l'APC il Consiglio federale con il suo progetto rischia di minare l'attuale sistema salariale, semplice e trasparente. L'APC teme in particolare che i confronti, ad esempio con l'Inselspital, possano portare ad una diversa valutazione delle professioni all'interno di una stessa fascia salariale, con il rischio di generare disparità difficilmente spiegabili. Inoltre, salari in linea con il mercato non equivalgono necessariamente a salari equi. Anzi, in molti casi riflettono solo una certa precarietà. Del resto, già quattro anni fa lo studio «Perinova» aveva confermato che la Confederazione retribuisce nella maggior parte dei casi salari in linea con il mercato.

Per quanto concerne l'indennità di residenza, le associazioni del personale prediligono tuttora la prima soluzione che prevede l'integrazione dell'importo più elevato (13) in tutti i salari. La variante 1 si scosta unicamente per la modalità di finanziamento: spetterebbe ai dipartimenti invece che alla Confederazione assumere i costi supplementari comportati dall'integrazione. Le associazioni sindacali temono che questa soluzione possa avere ripercussioni dirette o indirette per il personale. Per far fronte alle nuove spese, i dipartimenti potrebbero per esempio essere indotti a limitare i posti di lavoro o a ridurre le misure salariali. Una prospettiva inaccettabile! Le associazioni del personale respingono invece la variante 2 poiché comporta perdite finanziarie per oltre un terzo dei dipendenti. Anche le prospettive di evoluzione salariale sarebbero nettamente meno favorevoli per una parte del personale. Infine, una modifica così complessa potrebbe provocare confusione e malcontento, rimettendo in discussione tutta la revisione.

Le associazioni del personale sono contrarie all'introduzione di fasce salariali meno numerose ma più ampie invece delle attuali classi perché renderebbero l'evoluzione salariale meno trasparente e più difficile da capire. Maggiore è lo spazio di manovra nelle fasce, più i criteri soggettivi svolgono un ruolo importante, ossia minore è l'oggettività della classificazione. Non bisogna del resto dimenticare che i criteri oggettivi sono i parametri determinanti per garantire l'equità salariale di un'organizzazione.

Come detto all'inizio, l'APC ritiene che l'attuale sistema salariale debba essere mantenuto nella sua sistematica e nei suoi principi di base. Se il Consiglio federale dovesse reputare necessario intervenire per ottimizzare la valutazione delle prestazioni, lo dovrà fare nel rispetto dei principi di prevedibilità, trasparenza e comprensibilità.

Secondo le associazioni del personale è senz'altro possibile operare confronti di mercato anche al di fuori del sistema salariale della Confederazione, come del resto è già il caso. La Confederazione non li deve nemmeno temere visto che nella maggior parte dei casi retribuisce salari adeguati. Riprodurre la situazione del mercato in una sistematica salariale è impegnativo, costoso e, dal nostro punto di vista, contrario ai principi di trasparenza, prevedibilità e accettazione.

Infine, l'APC sostiene le modifiche solo se verranno stanziati i fondi necessari per coprire eventuali costi supplementari.

come finora classi di stipendio fisse basate su curve salariali definite, si propone di introdurre fasce salariali più ampie ma in numero inferiore (vedi intervista a Christian Katz).

L'APC ritiene che si tratti di un intervento massiccio e inaccettabile. Sottolineando i rischi che il cambiamento può comportare, Hayoz rileva in particolare che le fasce salariali ampie non sono trasparenti e non permettono di capire facilmente l'evoluzione degli stipendi.

Bruederlin, invece, parla di un «sistema semiaperto» che sostituisce l'attuale matrice di accoppiamento unilaterale con un posizionamento all'interno o all'esterno della fascia salariale e il livello di esperienza. Dal canto suo, il Consiglio federale crede – senza peraltro sciogliere del tutto la correlazione tra evoluzione degli stipendi e valutazione delle prestazioni – di poter oggettivare le decisioni salariali adeguando il sistema. Gli adeguamenti prevedono la definizione e l'integrazione di curve salariali interne e nel caso ideale anche esterne. Ciò

permetterebbe di sopprimere gli attuali livelli di valutazione, obsoleti.

È interessante che il Consiglio federale si sia pronunciato a favore di questo cambiamento dopo aver messo a confronto altri sistemi salariali, tra cui quello dell'Inselspital. Risulta chiaro che il sistema dell'ospedale universitario bernese è stato preso come modello nell'ottica di un eventuale adeguamento di quello in uso nella Confederazione anche perché oggettivava le decisioni salariali integrando le curve all'interno e all'esterno delle fasce salariali. Inoltre, prende maggiormente in considerazione le caratteristiche individuali e la situazione attuale del mercato. Secondo il rapporto del Consiglio federale, il modello usato per il confronto fornisce approcci interessanti per adeguare il sistema salariale dell'Amministrazione federale, anche se non può essere ripreso nella sua integralità.

In particolare, si sottolinea che l'Inselspital ha ridotto a 18 fasce salariali le 25 classi di stipendio con i loro 80 livelli. Per ciascuna fascia sono possibili diverse curve a seconda della funzione. Per ogni funzione è definita una curva salariale di riferimento all'interno e all'esterno della fascia.

La trasparenza è uno strumento importante

Il sistema salariale di Swisscom, in vigore dal 2015 è basato su livelli retributivi (Job Level) con fasce salariali, ed ha dato buone prove anche per la trasparenza che contraddistingue le decisioni salariali.

Chi chiede informazioni sul sistema salariale di Swisscom si sente rispondere che l'azienda versa stipendi orientati alle prestazioni, trasparenti e conformi al mercato nel pieno rispetto della parità salariale. Qualsiasi azienda direbbero lo stesso. La differenza la fanno i dettagli.

Il sistema di Swisscom, basato su classi di stipendio (Job Level) e fasce salariali, è concepito in modo da garantire un salario uguale per compiti e prestazioni equivalenti. Sabrina Hubacher, portavoce di Swisscom, spiega che gli stipendi vengono adeguati nell'ambito dell'annuale tornata di contrattazioni salariali. Concretamente, il gigante svizzero delle telecomunicazioni suddivide i Job Level di tutte le mansioni in livelli di valore definiti in funzione del contributo fornito al risultato complessivo. Il sistema prevede 9 Job Level con le rispettive fasce salariali che declinano la progressione di carriera.

Gli ultimi adeguamenti del sistema, risalenti al 2015, riguardavano la classificazione dei Job, ovvero l'architettura delle mansioni e le relative fasce salariali. Hubacher sottolinea che gli adeguamenti hanno permesso di semplificare nettamente il sistema e di aumentarne la trasparenza.

Concretamente, con questo sistema lo stipendio viene determinato in primo luogo in base alla mansione (Job). Successivamente viene definita la posizione nella fascia salariale corrispondente a seconda delle competenze e dell'esperienza del collaboratore o della collaboratrice. A determinare l'evoluzione dello stipendio è quindi la posizione nella fascia salariale ma ovviamente anche un'eventuale performance superiore alla media.

Interrogata circa la tesi secondo cui, alla luce dell'accelerazione del progresso tecnologico e della conseguente obsolescenza delle conoscenze, un sistema salariale basato sulle classi di stipendio non è più appropriato, la portavoce di Swisscom afferma che i sistemi retributivi definiscono una struttura e aiutano i collaboratori e le collaboratrici e i quadri superiori a capire le decisioni. Ecco perché è necessario che la struttura sia chiara e trasparente. E aggiunge: «Per noi è fondamentale che il sistema salariale tenga adeguatamente conto del valore aggiunto della mansione e del collaboratore o della collaboratrice. L'età non dovrebbe avere alcuna rilevanza».

Swisscom considera la trasparenza uno strumento importante per evitare squilibri. Tutto il personale può consultare su Intranet la classificazione di ogni mansione. Secondo Hubacher, bisogna soprattutto poter spiegare le decisioni salariali in modo trasparente e logico in base al sistema.

Alla domanda se è sensato dissociare l'evoluzione degli stipendi dalla valutazione delle prestazioni, Hubacher risponde illustrando la procedura in uso da Swisscom: gli stipendi vengono adeguati nell'ambito dell'annuale tornata di contrattazioni salariali. Generalmente, al personale classificato nella parte bassa della rispettiva fascia salariale o che ha fornito un contributo straordinario viene concesso un aumento di stipendio superiore alla media. In questo modo, il sistema tiene conto in modo adeguato del valore aggiunto della mansione e del collaboratore o della collaboratrice.

Hubacher risponde illustrando la procedura in uso da Swisscom: gli stipendi vengono adeguati nell'ambito dell'annuale tornata di contrattazioni salariali. Generalmente, al personale classificato nella parte bassa della rispettiva fascia salariale o che ha fornito un contributo straordinario viene concesso un aumento di stipendio superiore alla media. In questo modo, il sistema tiene conto in modo adeguato del valore aggiunto della mansione e del collaboratore o della collaboratrice.

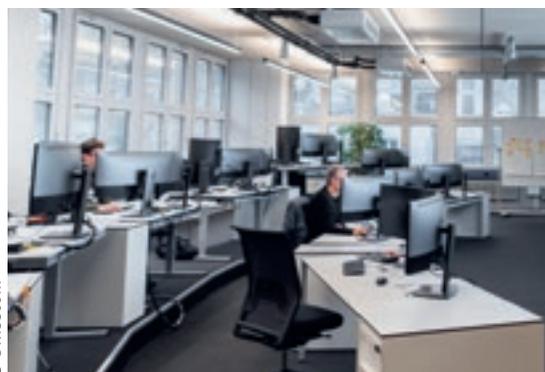
Volker Richert

“Dopo il cambiamento del sistema, diverse professioni sarebbero valutate in modo diverso all'interno delle stesse classi salariali, creando così disuguaglianze difficilmente spiegabili e motivabili.”

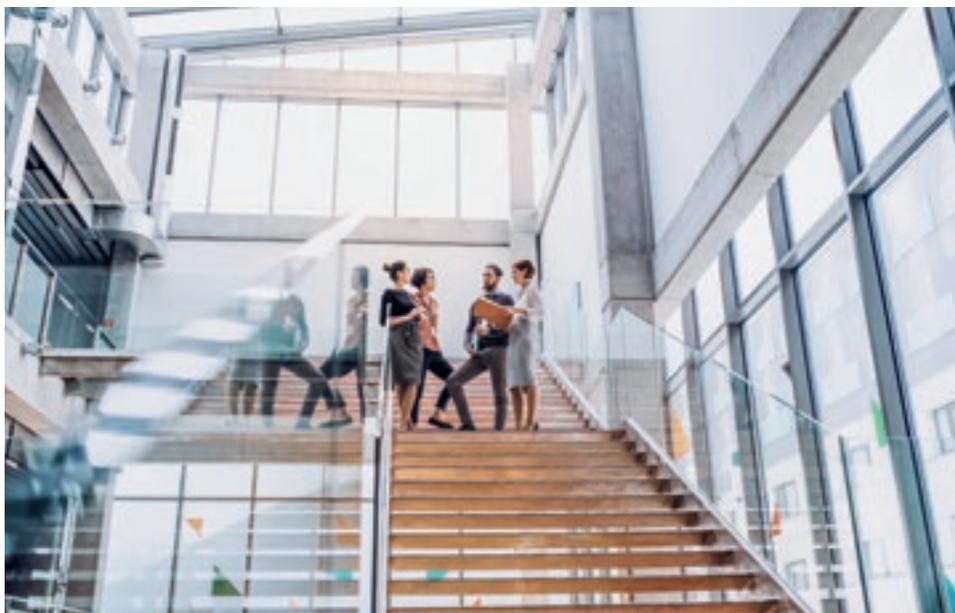
Rischi nel cambiamento del sistema

L'APC mette in dubbio l'ammissibilità del confronto con il sistema dell'Inselspital. Già il raffronto con dei sistemi esterni all'Amministrazione non fornisce un approccio applicabile per il personale federale. Dopo il cambiamento del sistema, diverse professioni sarebbero valutate in modo diverso all'interno delle stesse classi salariali, creando così disuguaglianze difficilmente spiegabili e motivabili. L'APC fa inoltre notare che i salari in linea con il mercato non sono sempre equi. Questo è particolarmente vero per gli stipendi medio-bassi soprattutto in un mercato che favorisce in misura crescente delle condizioni di assunzione ambigue.

Questi sono solo alcuni esempi tra tutti i rischi che l'introduzione delle fasce salariali potrebbero comportare. Il rapporto del Consiglio federale parla di «mancata trasparenza intrinseca al sistema». Il si-



© AdobeStock



Migliorare la semplicità e la trasparenza

Considerati questi rischi, è lecito chiedersi perché i punti di forza del sistema ampiamente collaudato non vengano mantenuti, tanto più che l'analisi presentata, il confronto con i sistemi retributivi dell'Inselspital e la valutazione fornita dal perito esterno precisano che nell'Amministrazione federale non è consigliabile dissociare l'evoluzione degli stipendi dalla valutazione delle prestazioni. Un sistema salariale fisso accompagnato da un'adeguata determinazione del salario iniziale e da un meccanismo di evoluzione degli stipendi basato sulle prestazioni è l'approccio giusto per un datore di lavoro pubblico anche alla luce degli attuali sviluppi della strategia del personale e delle migliori pratiche.

Ciò nonostante, il Consiglio federale è favorevole alla modernizzazione del sistema salariale. Nonostante i rischi, crede di poter oggettivare le decisioni salariali adeguando il sistema. Non è però ancora chiaro quali saranno le conseguenze.

stema permette infatti ai superiori di oltrepassare, entro certi limiti, le raccomandazioni salariali e le valutazioni soggettive potrebbero avere un effetto disfunzionale. Questo rischio aumenta se la quota disponibile per le misure individuali è relativamente bassa e se viene fatta pressione per motivare gli aumenti salariali principalmente sulla base delle prestazioni. In certi casi, le correzioni delle distorsioni strutturali risultano impossibili, o quanto meno vengono relativizzate. Un altro punto debole del modello che non va sottovalutato è la dipendenza da almeno un'azienda esterna per rilevare le curve salariali del mercato legate alla funzione.

In sintesi: la complessità cresce a scapito della trasparenza. Questo non solo nel caso delle ripercussioni salariali legate alle opportunità di carriera, che nel sistema salariale della Confederazione sono chiare e facilmente comprensibili.

È probabile che verrà richiesto un impegno maggiore per esempio se, come annunciato, la cadenza delle riunioni di feedback o del colloquio di valutazione delle prestazioni dovrà essere aumentata per consentire una gestione più diretta del personale. Il Consiglio federale prevede di formare i propri quadri e dirigenti alle tecniche del feedback istantaneo e costante.

In ogni caso, modificare il sistema salariale non è certamente il modo giusto per risolvere i problemi di management. Dirigere il personale e prendere decisioni vanno di pari passo e i quadri superiori dovrebbero esserne all'altezza. L'esempio di Swisscom (vedi riquadro) mostra quanto sia preferibile un sistema trasparente. Con l'introduzione di fasce salariali ampie, l'evoluzione degli stipendi risulta poco trasparente e la sua comprensibilità più difficile. Un risultato non auspicabile.

Sistema attuale – Valutazioni del personale

I collaboratori sono valutati su una scala di quattro livelli e il suo stipendio è modificato di conseguenza, purché non abbia raggiunto l'importo massimo previsto per la sua classe di stipendio:

Livelli di valutazione Art. 17 OPers	Evoluzione dello stipendio in % Art. 39 OPers	Nell'2020, le valutazioni del personale ⁵ sono ripartite come segue.
4: molto buono	3.0 – 4.0 %	18.5 %
3: buono	1.5 – 2.5 %	78.1 %
2: sufficiente	0.0 – 1.0 %	3.2 %
1: insufficiente	- 4.0 – 0.0 %	0.2%

Fonte: Rapporto sulla gestione del personale 2020



Una maggiore flessibilità non significa maggiore parità

Le singole componenti salariali vengono messe in discussione solo quando non si dimostrano più valide. È quanto afferma Christian P. Katz, psicologo del lavoro e delle organizzazioni, fondatore della società Abakaba.

Signor Katz, la sua azienda concentra la propria attività sulla valutazione delle funzioni nei sistemi salariali. Secondo Lei, qual è il modello migliore tra classi di stipendio e fasce salariali?

Secondo me, i concetti di classe di stipendio e fascia salariale descrivono la stessa cosa: ogni attività e ogni funzione sono attribuite ad una classe di stipendio o ad una fascia salariale e per ciascuna di queste classi o fasce salariali viene definito un valore minimo (stipendio iniziale) e un valore massimo che può essere raggiunto a determinate condizioni e in funzione dell'anzianità di servizio.

I sistemi salariali devono adattarsi specificatamente ad un settore?

Un sistema salariale di qualità basato su principi della scienza del lavoro non dipende da un settore o da ramo d'attività specifico. Può adattarsi tanto ad un ospedale quanto ad un'amministrazione pubblica.

Quindi non ci sono differenze tra classi di stipendio e fasce salariali?

Dal punto di vista della definizione, non vedo differenze. Contano piuttosto i meccanismi che regolano l'evoluzione individuale dello stipendio durante tutta l'anzianità di servizio e che variano molto da un'azienda all'altra. Si va da aumenti salariali annuali garantiti ad un'evoluzione flessibile dello stipendio che dipende dalla performance o dalla valutazione delle prestazioni fornite.

Quindi è vero che, a causa del progresso tecnologico sempre più rapido e della conseguente obsolescenza delle conoscenze, un sistema salariale in cui l'età del personale o l'anzianità di servizio sono un fattore importante non è più appropriato?

La durata sempre più breve delle conoscenze dovuta al rapido progresso tecnologico riduce indubbiamente la legittimità di una progressione degli stipendi basata

sull'esperienza. L'idea che l'età non sia, già solo dal punto di vista della scienza del lavoro, un criterio in base al quale motivare l'evoluzione individuale dello stipendio non è nuova. D'altro canto, l'età o l'anzianità di servizio implicano generalmente una maggiore esperienza, che, a sua volta, può aumentare l'efficienza e la qualità individuale del lavoro. A mio avviso, però, questa correlazione dipende molto dal caso singolo, dal tipo di attività e da fattori individuali.

Globalmente, i criteri decisivi per determinare gli stipendi dovrebbero essere i requisiti e le sollecitazioni, ovvero il grado di difficoltà dell'attività svolta. A considerazioni come questa si orienta tra l'altro la legge federale sulla parità dei sessi.

È possibile dissociare l'evoluzione degli stipendi dalla valutazione delle prestazioni?

Il fatto che la valutazione delle prestazioni abbia o no un effetto sullo stipendio non dipende dalla presenza di fasce salariali.

Quando è opportuno sostituire un sistema collaudato basato sulle classi di stipendio?

Non posso rispondere a questa domanda in termini generici. Un sistema salariale è sempre costituito da diverse componenti. Non appena l'azienda ritiene che determinati elementi non siano più adatti, può e deve rivederli o sostituirli. Dal punto di vista della scienza del lavoro, il sistema salariale deve tenere conto del grado di difficoltà della mansione e dev'essere neutro rispetto al genere. Nel caso di altre componenti, il margine di manovra è relativamente maggiore: devono essere in linea con la cultura aziendale e non contenere incentivi in contrasto con essa.

Le fasce salariali sono adatte a oggettivare le decisioni salariali?

Se i criteri a cui ho accennato prima sono soddisfacenti, le fasce salariali e le classi di stipendio possono sicuramente contribuire a oggettivare e rendere trasparenti le decisioni salariali.

Si sente dire spesso che le fasce salariali sono flessibili. È vero?

Come menzionato, dipende dall'impostazione concreta delle componenti del sistema salariale. In linea di principio, tuttavia, una maggiore flessibilità è tenden-

“

Globalmente, i criteri decisivi per determinare gli stipendi dovrebbero essere i requisiti e le sollecitazioni, ovvero il grado di difficoltà dell'attività svolta. A considerazioni come questa si orienta tra l'altro la legge federale sulla parità dei sessi.

”

“ In linea di principio, tuttavia, una maggiore flessibilità è tendenzialmente in contrasto con il principio della parità salariale sancito dalla legge, secondo cui un lavoro uguale o di uguale valore dev'essere retribuito con lo stesso salario. ”



© AdobeStock

zialmente in contrasto con il principio della parità salariale sancito dalla legge, secondo cui un lavoro uguale o di uguale valore dev'essere retribuito con lo stesso salario.

I confronti di mercato dovrebbero essere inclusi nella valutazione dei salari?

L'equità retributiva in senso giuridico tiene conto dei requisiti e delle sollecitazioni (grado di difficoltà) dell'attività e deve garantire la correttezza dei rapporti salariali all'interno dell'azienda. I confronti di mercato non sono quindi rilevanti da questo punto di vista.

D'altro canto, però, è ovvio che quando si determinano gli stipendi non si può ignorare la realtà del mercato del lavoro. Nessuna azienda può permettersi di pagare salari troppo bassi o troppo alti. In generale, il mercato del lavoro riflette abbastanza bene i livelli di difficoltà che caratterizzano le diverse attività. Se per determinate funzioni non è il caso, l'azienda può versare per esempio un supplemento salariale.

I confronti possono quindi essere utili, ma dal punto di vista scientifico, il mercato del lavoro non è una variabile rilevante per la determinazione di salari equi. Si pone infatti sempre la questione del mercato di riferimento (ramo d'attività, regione ecc.). Inoltre, il raffronto non è sempre facile poiché le funzioni sono impostate e strutturate in modo diverso a seconda dell'azienda.

Ricapitoliamo: le classi di stipendio sono relativamente trasparenti e comprensibili, le fasce salariali sono meno rigide ma presuppongono valutazioni sistematiche e dispendiose dei collaboratori e delle collaboratrici. Dico bene?

Come detto, non vedo necessariamente una correlazione tra le componenti menzionate. Tuttavia, sono d'accordo sul fatto che, nel caso in cui abbiano un effetto sullo stipendio, le prestazioni fornite devono essere valutate in modo sistematico. Dal punto di vista metodologico non è facile, ma è possibile.

Un problema importante, per esempio, è la soggettività intrinseca delle valutazioni del personale, anche se nella pratica non trovano conferma i timori spesso espressi dal personale secondo cui i quadri superiori possono dare una valutazione negativa per punire determinate persone. Anzi, i quadri superiori sono molto più inclini a dare valutazioni «troppo positive» pur di non avere problemi.

Quindi, in sintesi, concordo con Lei quando afferma che più una suddivisione in classi di stipendio è differenziata, più la funzione, le competenze e le esperienze richieste sono valorizzate. È anche vero che questi sono parametri fondamentali per garantire l'equità retributiva in un'organizzazione.

Va precisato però che ciò non è automatico, ma richiede un sistema di valutazione delle funzioni adeguato e una sua accurata applicazione e gestione, sia nel caso di sistemi basati sulle classi di stipendio che di sistemi basati sulle fasce salariali.

Sektionen

Avanti

Hinweis zur Hauptversammlung 2022

Liebe Mitglieder der Sektion AVANTI

Aufgrund der weiterhin unsicheren epidemiologischen Lage wird die HV 2022 auf den 3. September 2022 verschoben.

Wie schon im letzten Jahr planen wir die HV gemeinsam mit unserem Sommeranlass durchzuführen.

Weitere Informationen dazu werden zu einem späteren Zeitpunkt über die PVB Homepage www.pvb.ch/avanti publiziert. Für Fragen stehen Ihnen Jacqueline Strollo, Sektionspräsidentin, Tel. 058 465 03 88 oder Markus Freidig, Vizepräsident, Tel. 058 465 92 07 gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse
Der Vorstand

Information concernant l'assemblée générale 2022

Chers membres de la section AVANTI

En raison de la situation épidémiologique toujours incertaine, l'AG 2022 est reportée au 3 septembre 2022. Comme l'année dernière, nous prévoyons d'organiser l'AG en même temps que notre manifestation estivale. De plus amples informations à ce sujet seront publiées ultérieurement sur la page internet de la section www.pvb.ch/avanti. Jacqueline Strollo, présidente de la section, tél. 058 465 03 88 ou Markus Freidig, vice-président, tél. 058 465 92 07, se tiennent à votre disposition pour répondre à vos questions.

Meilleures salutations
Le comité

Sektion Dübendorf

Einladung zur 73. Generalversammlung des PVB Sektion Dübendorf

Donnerstag, 31. März 2022, 18.00 Uhr

Personalrestaurant, Militärflugplatz, 8600 Dübendorf (Haupteingang)

Traktanden

1. Begrüssung
2. Wahl der Stimmzähler
3. Protokoll der 72. Generalversammlung
4. Jahresbericht des Präsidenten
5. Ehrungen
6. Finanzielles
- 6.1. Jahresrechnung 2021
- 6.2. Revisorenbericht 2021
- 6.3. Voranschlag 2022
7. Wahlen
- 7.1. Präsident
- 7.2. Vorstand
- 7.3. Rechnungsrevisoren
- 7.4. Delegierte
8. Anträge
9. Verschiedenes

Im Anschluss an die Generalversammlung wird ein Nachtessen offeriert.

Die Anmeldung für die Teilnahme an der GV ist bis zum 15. März 2022 an René Steiner zu senden. (R. Steiner, Stauberbergstr. 39, 8610 Uster; Tel: 076 399 14 55; Email: pvb.steiner@gmx.ch)

Weitere Informationen: www.pvb.ch/dubendorf

Wir freuen uns schon heute, euch recht zahlreich an der GV begrüßen zu dürfen.

Mit kollegialen Grüssen
Der Vorstand

Sektion Zürich

Einladung zur Hauptversammlung

Sehr geehrtes PVB-Mitglied
Der Sektionsvorstand lädt Dich herzlich zur Hauptversammlung 2022 der PVB-Sektion Zürich ein.

Termin: **Mittwoch, 16. März 2022**

Beginn: **17.30 Uhr**

Ort: **Berufsmittelschule Zürich, Lagerstrasse 55, 8004 Zürich**

Traktanden:

1. Begrüssung
2. Traktandenliste, Wahl der Stimmzähler:in/Protokollführer:in
3. Genehmigung des letztjährigen HV-Protokolls vom 4. August 2021
4. Jahresbericht der Präsidentin 2021
5. Ehrungen
6. Bericht des Generalsekretärs
7. Bericht des Verbandssekretärs
8. Finanzen (Jahresrechnung 2021, Revisionsbericht, Voranschlag 2022)
9. Wahlen (Wiederwahl von Sektionspräsidentin, Kassier, Vorstandsmitglieder, Revisoren, Delegierte der Präsidentenkonferenz und Delegiertenversammlung)
10. Sektionsevent
11. Zusammenarbeit
12. Anträge
13. Verschiedenes

Weitere Informationen: www.pvb.ch/zurich

Wir freuen uns sehr auf Deine Teilnahme und das persönliche Wiedersehen.
Besten Dank im Voraus.

Freundliche Grüsse
Vorstand der PVB-Sektion Zürich

EDA / DFAE

Hauptversammlung 2022: SAVE THE DATE

Die nächste Hauptversammlung der Sektion EDA findet am 21. Juni 2022 ab 17.00 in der Welle 7 in Bern statt. Auch dieses Jahr wird es für die Kolleg:innen im Feld wieder möglich sein, virtuell teilzunehmen. Weitere Informationen folgen im Verlaufe des Frühjahrs.

Assemblée générale 2022: save the date

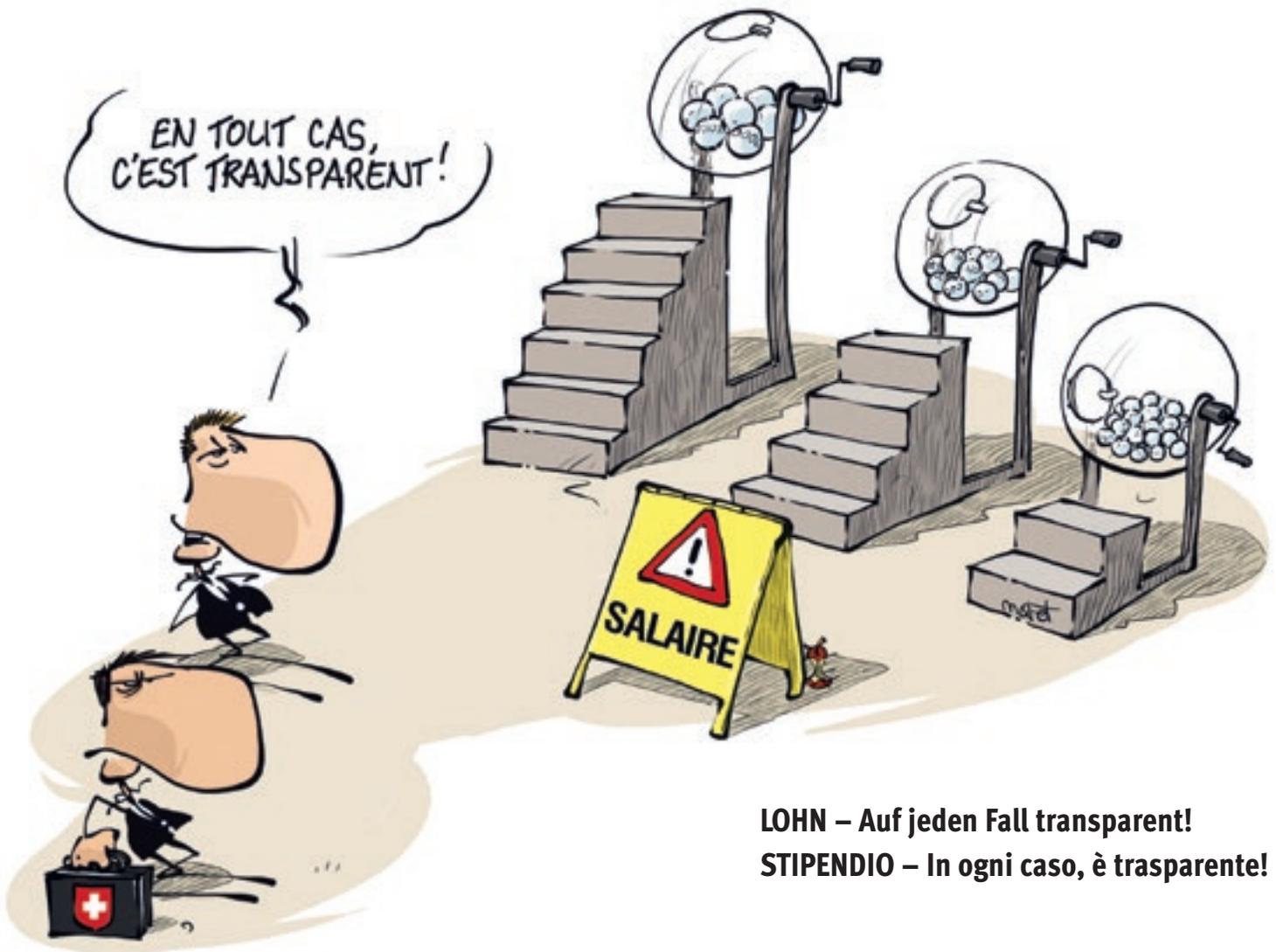
La prochaine assemblée générale de la section DFAE aura lieu le 21 juin 2022 à partir de 17h00 à la Welle 7 à Berne. Cette année aussi, il sera possible pour les collègues «sur le terrain» de participer virtuellement. De plus amples informations suivront dans le courant du printemps.

Hauptversammlungen 2022 Assemblées générales 2022 Assemblea generale 2022

Pensionierte	14. März
Zürich	16. März
Nyon	23. März
Dübendorf	31. März
Rhône	29. April
EDA/EDA	21. Juni
Avanti	3. September

Weitere Details sowie die Traktandenlisten finden Sie im Magazin-e oder auf der Internetseite unter den jeweiligen Sektionen www.pvb.ch.

Vous trouverez d'autres détails ainsi que l'ordre du jour dans le Magazin-e et/ou sur le site internet, rubrique sections www.pvb.ch.



LOHN – Auf jeden Fall transparent!
STIPENDIO – In ogni caso, è trasparente!

SUDOKU

	1	5		8				2
	2				9			
7		9			4	5	1	
2	6		9	3		1	4	
			8	1	6			
	9	1		7	2		5	6
	7	8	6			2		5
			3				5	
6				9		4	8	

Erscheinungsdatum 2022

Magazin-e 2: Juni

Magazin-e 3: Oktober

Magazin-e 4: Dezember

Solidarität macht uns stärker!

Sie sind noch nicht Mitglied beim PVB? Jetzt mitmachen! Sie profitieren von Beratung und Unterstützung in Ihrem beruflichen Umfeld und vielen weiteren Vorteilen! Mit Ihrer Mitgliedschaft stärken Sie den PVB auch aktiv bei Themen, die Ihnen allen wichtig sind: sichere Arbeitsplätze, Lohngerechtigkeit, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, faire Renten.

Für alle unsere Mitglieder, die uns an ihre Kolleg:innen weiterempfehlen; Sie erhalten von uns CHF 50.– als Dankeschön für jede neue Mitgliedschaft! Wir zählen auf Ihre Unterstützung!

www.pvb.ch/mitglied-werden

La solidarité nous rend plus fort-e-s!

Pas encore membre de l'APC? Adhérez maintenant! Vous profitez de conseils et d'un soutien dans votre environnement professionnel et de nombreux autres avantages! Avec votre adhésion, vous renforcez aussi activement l'APC dans des questions qui sont importantes pour vous toutes et tous: des emplois sûrs, une justice salariale, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des rentes équitables.

A tous nos membres qui nous recommandent à leurs collègues, vous recevez 50.– en guise de remerciement pour chaque nouvelle adhésion! Merci pour votre soutien!

www.pvb.ch/devenir-membre

La solidarietà ci rende più forti!

Non siete ancora socia/socio dell'APC? Partecipate ora! Potete beneficiare dei consigli e del sostegno nel proprio ambiente professionale e di molti altri vantaggi! Con la vostra adesione rafforzate anche attivamente l'APC nelle questioni che sono importanti per tutti e tutte voi: posti di lavoro sicuri, giustizia salariale, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, pensioni eque.

Tutti i nostri membri che ci raccomandano ai loro colleghi / alle loro colleghe, riceveranno 50.– come ringraziamento per ogni nuova adesione! Grazie per il vostro sostegno!

www.pvb.ch/devenir-membre

Impressum

Erscheinungsweise: 4-mal pro Jahr

Redaktion:

Wabernstrasse 40, 3007 Bern

Redaktor:innen: Elias Toledo, Luc Python,

Norma Giannetta

Kommunikationsleiterin und Redaktorin:

Martine Currat-Joye

Redaktionsteam: Melanie Minnig, Tamara Schindler,

Natascha Krebs

Tel. +41 (0)31 938 60 61

E-Mail: redaktion@pvb.ch, www.pvb.ch

Druck und Expedition:

Stämpfli AG, Kommunikationsunternehmen

Wölflistrasse 1, 3001 Bern

Tel. +41 (0)31 300 66 66

Adressänderungen:

Mutationsdienst PVB

Wabernstrasse 40, 3007 Bern

E-Mail: pvb@pvb.ch

Tel. +41 (0)31 938 60 61

Inseratenverwaltung:

Personalverband des Bundes (PVB)

pvb@pvb.ch

Tel. +41 (0)31 938 60 61

WEMF-beglaubigte Auflage: 9193 Exemplare