

INFO PATRONALE 339

Interview

Rolf Siegenthaler,
divisionnaire

Interview

Rolf Siegenthaler,
Divisionär

**Assemblée générale
de l'UPCF**

**Generalversammlung
des FAV**

Sous la loupe
constructionfribourg
Unter der Lupe
bauenfribourg



Patrick Gendre
Président UPCF
Präsident FAV

EDITO

FR

Un choix de raison, une ouverture indispensable pour notre avenir

Le récent rejet de l'initiative « Pas de Suisse à 10 millions! » est une très bonne nouvelle pour notre économie. En refusant ce miroir aux alouettes, le peuple suisse a fait le choix du pragmatisme et de la raison. Pour nos entreprises, déjà lourdement handicapées par une pénurie aiguë de main-d'œuvre, c'est un immense soulagement. L'imposition d'un plafond démographique arbitraire aurait non seulement freiné notre dynamique entrepreneuriale, mais aurait également accéléré le vieillissement de notre population, menaçant directement le financement de nos assurances sociales et de l'AVS.

Au-delà du soulagement immédiat, ce vote est une victoire éclatante pour l'ouverture de la Suisse au monde. L'initiative ciblait directement la résiliation de l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE. En la rejetant, les citoyen-ne-s ont une nouvelle fois plébiscité la voie bilatérale, un modèle qui a fortement contribué à notre prospérité et à notre réussite économique depuis maintenant 25 ans. Ce résultat constitue un excellent signal politique dans la perspective des Bilatérales III, sur lesquelles nous serons appelé-e-s à voter d'ici deux ans. L'adoption de ces futurs accords est vitale pour stabiliser et pérenniser nos relations avec notre principal partenaire commercial.

Toutefois, ce succès ne doit pas nous faire oublier qu'une forte proportion de la population s'inquiète légitimement de la croissance démographique. Revenir simplement aux affaires courantes serait une erreur stratégique.

Le véritable défi qui nous attend désormais est de répondre à ces inquiétudes par des actes concrets sur le plan intérieur. Nous devons poursuivre les efforts pour atténuer la saturation de nos infrastructures et la pénurie de logements. Par ailleurs, sur le marché du travail, nos PME ont besoin d'un cadre allégé de leur bureaucratie inutile pour mieux exploiter le potentiel de la main-d'œuvre indigène. Enfin, pour pallier le manque de personnel, il faudra oser des débats politiquement sensibles, comme la mise en place d'incitations pour prolonger la vie active ou encore le relèvement de l'âge de référence de la retraite.

En somme, les Suissesses et Suisses ont confié à leurs élu-e-s un mandat clair : continuer à bâtir une économie forte et ouverte sur l'Europe, tout en assumant de manière responsable les défis internes de notre croissance.

IMPRESSUM

Responsable d'édition /
Verantwortlich für die Ausgabe
R. Julmy

Ont collaboré à ce numéro /
An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet
R. Julmy, M. Guillod, L. Leibzig

Photos / Fotos
A. Zamora
p. 16-22: A. Buchs; p. 26-27: AdobeStock;
p. 30-33: ©constructionsfribourg

Textes / Texte
F.-O. Baechler

Réalisation / Gestaltung
D. Portmann

Impression / Druck
media f imprimerie SA
imprimerie@media-f.ch

Tirage / Auflage
5500 – 6 fois par an / 6 Mal pro Jahr

Publicité / Werbung
St-Paul Médias SA
media f – régie publicitaire –
info@media-f.ch
Freiburger Nachrichten –
inserate@freiburger-nachrichten.ch

**Union Patronale du Canton
de Fribourg (UPCF)
Freiburger Arbeitgeberverband (FAV)**

Rue de l'Hôpital 15 – CP 592
1701 Fribourg/Freiburg
office@upcf.ch
www.upcf.ch

SOMMAIRE INHALT

DE

Eine vernünftige und weitsichtige Entscheidung für die Zukunft

Die Ablehnung der Initiative «Keine 10-Millionen-Schweiz» ist eine sehr gute Nachricht für die Wirtschaft. Mit der Ablehnung dieses trügerischen Versprechens hat sich das Schweizer Volk für Pragmatismus und Vernunft entschieden. Für unsere Unternehmen, die bereits durch einen akuten Arbeitskräftemangel stark beeinträchtigt sind, ist dies eine immense Erleichterung. Die Festlegung einer willkürlichen Bevölkerungsobergrenze hätte nicht nur unsere unternehmerische Dynamik gebremst, sondern auch die Überalterung unserer Bevölkerung beschleunigt und damit die Finanzierung unserer Sozialversicherungen und der AHV direkt gefährdet.

Neben der unmittelbaren Erleichterung stellt dieses Abstimmungsergebnis einen eindrucksvollen Sieg für die Weltoffenheit der Schweiz dar. Die Initiative zielte direkt auf die Kündigung des Abkommens über den freien Personenverkehr mit der EU ab. Mit ihrer Ablehnung haben sich die Bürgerinnen und Bürger erneut für den bilateralen Weg ausgesprochen – ein Modell, das seit nunmehr 25 Jahren massgeblich zu unserem Wohlstand und unserem wirtschaftlichen Erfolg beigetragen hat. Dieses Ergebnis ist ein starkes politisches Signal im Hinblick auf die Bilateralen III, über die wir in rund zwei Jahren abstimmen werden. Die Annahme dieser künftigen Abkommen ist entscheidend, um unsere Beziehungen zu unserem wichtigsten Handelspartner zu stabilisieren und langfristig zu sichern.

Dieser Erfolg darf uns jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein grosser Teil der Bevölkerung berechtigte Bedenken hinsichtlich des Bevölkerungswachstums geäussert hat. Einfach wieder zum Tagesgeschäft überzugehen, wäre ein strategischer Fehler.

Die eigentliche Herausforderung besteht nun darin, auf diese Bedenken mit konkreten Massnahmen im Inland zu reagieren. Wir müssen unsere Bemühungen fortsetzen, um die Überlastung unserer Infrastruktur und den Wohnungsmangel zu mildern. Ausserdem benötigen unsere KMU auf dem Arbeitsmarkt einen Rahmen, der von unnötiger Bürokratie befreit ist, um das Potenzial der einheimischen Arbeitskräfte besser ausschöpfen zu können. Um den Personalmangel zu beheben, müssen wir schliesslich auch politisch heikle Debatten wagen, wie beispielsweise die Schaffung von Anreizen zur Verlängerung des Erwerbslebens oder die Anhebung des Referenzalters für den Ruhestand.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Schweizer ihren Volksvertreterinnen und -vertretern ein klares Mandat erteilt haben: den Aufbau einer starken und nach Europa hin offenen Wirtschaft fortzusetzen und gleichzeitig die internen Herausforderungen unseres Wachstums verantwortungsbewusst anzugehen.

02–03

Edito

04–25

Actualités / Aktuelles

04–05

Formations continues

Fortbildungen

06–09

Interview avec Rolf Siegenthaler,
divisionnaire

Interview mit Rolf Siegenthaler,
Divisionär

10–15

Assemblée générale

Generalversammlung

16–19

Assurances sociales

Sozialversicherungen

20–23

Label «Valeurs de Fribourg»

Label «Freiburger Werte»

24–25

Productivité

Produktivität

26–27

Rubrique juridique

Contrat de durée déterminée

Juristische Rubrik

Befristeter Arbeitsvertrag

28–29

En marge / Am Rande

30–33

Sous la loupe

constructionfribourg

Unter der Lupe

bauenfreiburg

34–35

Fri Up



Nos prochaines formations

Unsere nächsten Fortbildungen

1/8/15
Sept

**Excel – Gestion de données
volumineuses – 3 x 3 heures**
9h00–12h00

10
Sept

**Rédiger des procès-verbaux –
un jeu d'enfant...**
9h00–17h00

2/9/17
Sept

Word – Mise en page
3 x 2 heures
10h15–12h15

14
Sept

Préparer sa retraite
8h00–12h00

3
Sept

**La correspondance au goût
du jour**
9h00–17h00

14
Sept

**Körpersprache erkennen
und deuten**
9:00–16:30 Uhr

7
Sept

**Formateurs Fribourg:
Gestion du temps – produire
et former en parallèle**
16h00–19h00

17
Sept

**Rechtzeitig und wirksam auf
Arbeitsplatzkonflikte reagieren**
8:00–11:30 Uhr

7
Sept

**Berufsbildner Freiburg:
Zeitmanagement – Produzieren
und Ausbilden gleichzeitig**
16:00–19:00 Uhr

22
Sept

**Réagir à temps et efficacement
face au conflit au travail**
8h00–11h30



Infos und Anmeldung auf
upcf.ch/unsere-fortbildungen

Infos et inscriptions sur
upcf.ch/nos-formations



UPCF

Union Patronale du Canton de Fribourg
Freiburger Arbeitgeberverband



Testimonial

« Gagner en confiance : quand la pratique fait la différence. »

«Selbstvertrauen gewinnen: Wenn die Praxis den Unterschied macht.»

Joanna Bessero

Formatrice, consultante RH et spécialiste en organisation des entreprises, elle anime depuis trois ans des formations pour l'UPCF.

Als Ausbilderin, HR-Beraterin und Spezialistin für Unternehmensorganisation leitet sie seit drei Jahren Fort- und Weiterbildungen für den FAV.

Approchée il y a trois ans par l'UPCF pour animer une formation sur la confiance en soi et le positionnement professionnel, Joanna Bessero a rapidement trouvé ses marques dans ce cadre particulier. Ce qui distingue ces sessions d'autres contextes de formation ? Le mélange des participant·e·s. « L'intérêt, c'est la rencontre de gens qui viennent d'environnements très différents et qui ne se connaissent pas », souligne-t-elle. Une richesse propre aux formations interentreprises, où les échanges constituent une réelle source d'apprentissage.

Sa méthode repose sur la mise en situation concrète et un engagement actif des participant·e·s. « J'invite systématiquement les gens à échanger sur leurs expériences personnelles, cela permet de créer un lien et une cohésion au sein du groupe. Les participant·e·s apprennent de ces échanges et se sentent moins seul·e·s », explique-t-elle.

Ces formations permettent aussi de conscientiser des automatismes et des schémas de fonctionnement souvent ignorés. Mettre des mots sur ces mécanismes, c'est déjà commencer à les faire évoluer sur le plan personnel comme professionnel. « Nous leur permettons d'acquérir des outils globaux et très pratiques qu'ils et elles peuvent utiliser dès le lendemain », insiste la formatrice. C'est précisément cet état d'esprit que l'UPCF cultive au travers de son offre de formations continues, pensée pour répondre aux réalités du terrain et aux besoins concrets des entreprises fribourgeoises.

Vor drei Jahren wurde Joanna Bessero vom FAV angefragt, eine Schulung zum Thema Selbstvertrauen und berufliche Positionierung durchzuführen. In diesem besonderen Umfeld fand sie sich schnell zurecht. Was unterscheidet diese Kurse von anderen Weiterbildungsformaten? Die Zusammensetzung der Teilnehmenden. «Das Spannende sind die Begegnungen zwischen Menschen aus ganz unterschiedlichen Umfeldern, die sich zuvor nicht kannten», betont sie. Eine Bereicherung, die typisch für unternehmensübergreifende Weiterbildungen ist und bei denen der Austausch selbst zu einer wertvollen Lernquelle wird.

Ihre Methode basiert auf konkreten Praxisbeispielen und der aktiven Einbindung der Teilnehmenden. «Ich lade sie gezielt dazu ein, ihre persönlichen Erfahrungen zu teilen. Das schafft Verbindung und stärkt den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe. Die Teilnehmenden lernen durch diesem Austausch und erkennen, dass sie mit ihren Herausforderungen nicht allein sind», erklärt sie.

Diese Schulungen helfen zudem, Automatismen und Verhaltensmuster bewusst zu machen, die im Alltag oft unbeachtet bleiben. Diese Mechanismen in Worte zu fassen, ist bereits ein wichtiger Schritt, um sich sowohl persönlich als auch beruflich weiterzuentwickeln. «Wir vermitteln praxisnahe Methoden und konkrete Strategien, die direkt im Berufsalltag angewendet werden können», betont die Ausbilderin. Genau diese Philosophie verfolgt der FAV mit seinem Fort- und Weiterbildungsangebot, das praxisorientiert und konsequent an den Bedürfnissen der Freiburger Unternehmen ausgerichtet ist.



Pour plus d'informations sur nos formations continues, veuillez scanner le code QR ou vous rendre sur upcf.ch/nos-formations

Weitere Infos zu unseren Fortbildungen finden sie unter dem QR-Code oder auf upcf.ch/unsere-fortbildungen



UPCF

Union Patronale du Canton de Fribourg
Freiburger Arbeitgeberverband

Invité d'honneur de l'assemblée générale de l'Union Patronale du Canton de
Rolf Siegenthaler revient sur les défis auxquels la Suisse doit se préparer.

Quand la sécurité ne va plus de

La sécurité est souvent considérée comme acquise en Suisse. La guerre en Ukraine, les cyber-menaces et les risques pesant sur les infrastructures critiques ont profondément modifié la perception des risques. Chef de la Base logistique de l'armée, le divisionnaire Rolf Siegenthaler évoque également les questions de recrutement, de formation professionnelle et les liens étroits entre l'armée et le monde économique.

Frank-Olivier Baechler

Quels sont aujourd'hui les principaux défis auxquels l'armée suisse doit faire face ?

La dégradation de l'environnement sécuritaire en Europe nous confronte à deux défis majeurs. Le premier consiste à retrouver une capacité de défense crédible face au retour de la guerre conventionnelle sur notre continent. Pour l'armée de milice suisse, cela implique de disposer d'équipements modernes et performants. Or, les investissements limités de ces dernières décennies ont entraîné certaines lacunes capacitaires.

Le second concerne la perception du risque. Depuis la fin de la guerre froide, une partie de la population et des milieux politiques considère la sécurité comme acquise. Pourtant, les menaces se rapprochent de nos frontières et sont parfois déjà présentes en Suisse, qu'il s'agisse de cyberattaques, de drones ou d'opérations d'influence. Des investissements durables restent indispensables.

La logistique est devenue un facteur déterminant dans la capacité d'un pays à se défendre. Quelles conséquences cela a-t-il pour la Base logistique de l'armée (BLA) ?

La Suisse dépend pratiquement entièrement des importations. C'est également le cas de l'armée, qui s'appuie sur la logistique civile pour garantir la continuité de ses chaînes d'approvisionnement. Les stocks permettent d'assurer une première capacité de réaction, mais à moyen et long terme, les importations restent vitales. Dans le domaine de l'armement, nous devons donc favoriser l'interopérabilité avec les armées voisines, notamment par des standards communs comme les normes STANAG de l'OTAN, auxquelles la Suisse contribue.

L'armée suisse est-elle confrontée à des atteintes visant ses infrastructures ?

L'armée suisse est effectivement confrontée à des actes de vandalisme et à des tentatives d'espionnage. Un incendie criminel à Dübendorf a partiellement détruit une halle. À Grolley, deux engins incendiaires équipés de dispositifs de mise à feu différée ont été déposés au Centre logistique de l'armée. Le suspect présumé a pu être arrêté et un seul engin a pris feu. Ces affaires montrent que l'armée n'est pas à l'abri d'actes de sabotage. Nous sommes aussi confrontés à des cambriolages ou à des tentatives d'effraction, à des survols de drones ainsi qu'à des personnes qui photographient nos installations. Les motivations exactes sont souvent difficiles à établir. Il peut s'agir de simples incivilités, mais aussi potentiellement d'actions relevant de la guerre hybride.

« L'économie profite du haut niveau de sécurité dont bénéficie la Suisse. Il existe donc une relation dont les deux parties tirent bénéfice. »

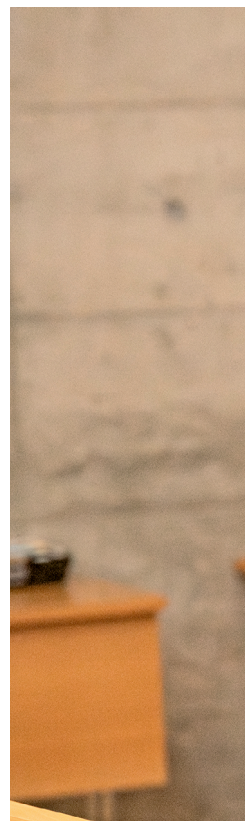
Rolf Siegenthaler

Quel rôle les entreprises suisses sont-elles appelées à jouer dans la nouvelle politique d'armement ?

Dans sa stratégie de politique de sécurité actuellement en consultation, le Conseil fédéral a fixé plusieurs orientations concernant la politique d'armement. La Suisse entend renforcer ses capacités industrielles et stratégiques ainsi que ses technologies essentielles, notamment par des acquisitions réalisées en Suisse et par des projets de recherche et développement. Afin de soutenir la production d'armement nationale, les achats seront effectués autant que possible auprès d'entreprises suisses. Les acquisitions réalisées à l'étranger seront davantage orientées vers l'Europe et la Suisse participera plus activement à des programmes d'acquisition internationaux.

Pourquoi la formation des apprenti-e-s occupe-t-elle une place aussi importante au sein de la BLA ?

La BLA est l'un des plus grands employeurs formateurs de la Confédération. Elle forme environ 280 apprenti-e-s dans plus de 25 métiers, de l'informatique à la logistique, en passant par la gestion des infrastructures et les métiers techniques ou artisanaux. Nous considérons la formation professionnelle comme une responsabilité envers la société, mais aussi comme un investissement stratégique pour notre avenir. De nombreux-ses apprenti-e-s restent à la BLA



Fribourg (UPCF), le divisionnaire

soi



après leur formation ou y reviennent après une formation complémentaire. Nous contribuons aussi au renforcement du système dual suisse, qui constitue l'un des atouts majeurs de notre économie.

Quels profils recherchez-vous actuellement chez les jeunes ?

La BLA recherche des jeunes faisant preuve d'initiative, capables de travailler en équipe et intéressé·e·s par la technique, la logistique ou la gestion des bâtiments. La fiabilité et la volonté d'apprendre restent essentielles. Les exigences ont toutefois évolué. Les compétences numériques sont désormais indispensables dans presque tous les métiers, que ce soit dans les entrepôts, les ateliers ou l'administration. La pensée analytique, la résolution de problèmes et la capacité à apprendre en continu gagnent également en importance.

Quels sont aujourd'hui les métiers les plus difficiles à recruter ?

La BLA ressent surtout la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les métiers techniques spécialisés, notamment dans la technique des véhicules et des systèmes. Dans ces secteurs, nous sommes en concurrence directe avec la sphère privée. De nombreux jeunes apprécient toutefois les possibilités de développement ainsi que la possibilité de contribuer à la sécurité du pays. Le recrutement

devient également plus complexe dans le domaine médical, comme dans l'ensemble du système de santé suisse. Enfin, la recherche de responsables logistiques est elle aussi plus exigeante. Nous avons besoin de personnes capables de combiner compétences opérationnelles, maîtrise des outils numériques et aptitudes au leadership.

Quels liens vous paraissent les plus importants entre l'armée et le monde économique ?

L'armée suisse repose sur le principe de milice. Elle dépend à la fois d'un approvisionnement suffisant en matériel et de la disponibilité de personnel possédant les compétences nécessaires. Les entreprises fournissent à l'armée des systèmes et des prestations. Les soldats·es de milice proviennent également du monde économique, qui met à disposition du temps de travail et assume une partie du coût salarial de ses collaborateurs·trices effectuant leur service. En retour, les entreprises bénéficient de personnel formé militairement, habitué à évoluer dans un environnement exigeant et à faire preuve de résilience. Pour les cadres, une expérience pratique du leadership est aussi valorisée dans les entreprises. Enfin, l'économie profite du haut niveau de sécurité dont bénéficie la Suisse. Il existe donc une relation dont les deux parties tirent bénéfice. Je parlerais d'une relation gagnant-gagnant.

Ehrengast der Generalversammlung des FAV war Divisionär Rolf Siegenthaler, denen sich die Schweiz stellen muss.

Wenn Sicherheit nicht mehr

Sicherheit wird in der Schweiz oft als selbstverständlich wahrgenommen. Der Krieg in der Ukraine, Cyberangriffe und Risiken für kritische Infrastrukturen haben die Wahrnehmung von Bedrohungen jedoch grundlegend verändert. Als Chef der Logistikbasis der Armee spricht Divisionär Rolf Siegenthaler zudem über Rekrutierung, Berufsbildung und die engen Verbindungen zwischen Armee und Wirtschaft.

Frank-Olivier Baechler

Vor welchen Herausforderungen steht die Schweizer Armee heute?

Das sich verschlechternde Sicherheitsumfeld in Europa stellt uns heute vor zwei zentrale Herausforderungen. Die erste besteht darin, angesichts der Rückkehr des konventionellen Krieges auf unseren Kontinent eine glaubwürdige Verteidigungsfähigkeit zu erreichen. Für die Schweizer Milizarmee bedeutet dies, über moderne und leistungsfähige Ausrüstung zu verfügen. Die begrenzten Investitionen der vergangenen Jahrzehnte haben jedoch zu Kapazitätslücken geführt.

Die zweite Herausforderung betrifft die Risikowahrnehmung. Seit dem Ende des Kalten Krieges betrachten Teile der Bevölkerung und politische Kreise Sicherheit zunehmend als selbstverständlich. Bedrohungen wie Drohnen, ballistische Lenkwaffen, Cyberangriffe oder Informationsoperationen rücken jedoch immer näher an unsere Grenzen oder finden teilweise bereits in der Schweiz statt. Nachhaltige Investitionen bleiben deshalb unverzichtbar.

Die Logistik ist zu einem entscheidenden Faktor für die Verteidigungsfähigkeit eines Landes geworden.

Welche Auswirkungen hat dies auf die Logistikbasis der Armee (LBA)?

Die Schweiz ist praktisch vollständig von Importen abhängig. Das Gleiche gilt für die Armee, die für durchgängige Lieferketten auf die zivile Logistik angewiesen ist. Eine erste Bereitschaft kann durch Lagerbestände sichergestellt werden, mittel- und langfristig bleiben Importe jedoch überlebenswichtig. Im Bereich der Rüstungsgüter müssen wir deshalb die Zusammenarbeit mit den Nachbarmeen fördern. Dies ge-

lingt über gemeinsame Standards wie die NATO-STANAG. Die Schweiz war und ist in verschiedenen Arbeitsgruppen an deren Erarbeitung beteiligt.

«Die Wirtschaft profitiert vom hohen Sicherheitsniveau der Schweiz. In diesem Sinn bestehen Abhängigkeiten mit einem gegenseitigen Nutzen.»

Rolf Siegenthaler

Ist die Schweizer Armee von Angriffen auf ihre Infrastruktur betroffen?

Tatsächlich ist auch die Schweizer Armee von Sachbeschädigungen und Spionage betroffen. Ein Fall von Brandstiftung in Dübendorf führte zur teilweisen Zerstörung einer Halle. In Grolley wurden zwei Brandsätze mit Zeitzündern im Armee-logistikcenter deponiert. Der mutmassliche Täter konnte verhaftet werden, und nur einer der Brandsätze zündete. Diese Fälle zeigen, dass auch die Armee von Sabotage betroffen sein kann. Daneben kommt es zu Einbrüchen oder Einbruchversuchen, Überflügen mit Drohnen sowie zu Personen, die unsere Anlagen fotografieren. Die Hintergründe solcher Vorfälle lassen sich oft nicht eindeutig zuordnen. Es kann sich um Dummheiten handeln, möglicherweise aber auch um Formen hy-

brider Kriegführung, wie sie heute in vielen Teilen Europas zu beobachten sind.

Welche Rolle sollen Schweizer Unternehmen in der neuen Rüstungspolitik spielen?

In seiner derzeit in Vernehmlassung befindlichen sicherheitspolitischen Strategie hat der Bundesrat mehrere Leitlinien für die Rüstungspolitik festgelegt. Die Schweiz will industrielle Kernfähigkeiten, Kapazitäten und Schlüsseltechnologien stärker fördern, insbesondere durch Beschaffungen im Inland sowie durch Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Um die Rüstungsproduktion in der Schweiz zu stärken, sollen Rüstungsgüter möglichst im Inland beschafft werden. Beschaffungen im Ausland werden stärker auf Europa ausgerichtet, und die Schweiz wird sich vermehrt an internationalen Beschaffungsvorhaben beteiligen.

Warum misst die LBA der Berufsbildung einen so hohen Stellenwert bei?

Die LBA ist einer der grössten Ausbildungsbetriebe des Bundes. Sie bildet rund 280 Lernende in mehr als 25 Berufen aus – von der Informatik über die Logistik und das Facility Management bis hin zu technischen und handwerklichen Berufen. Wir verstehen Berufsbildung als gesellschaftliche Verantwortung. Als Bundesbetrieb tragen wir aktiv dazu bei, dass junge Menschen einen fundierten Berufseinstieg erhalten. Gleichzeitig ist die Ausbildung eine strategische Investition in unsere eigene Zukunft. Viele Lernende bleiben nach ihrem Abschluss bei der LBA oder kehren später nach einer Weiterbildung zurück. Darüber hinaus stärken wir das duale Bildungssystem, das zu den grossen Stärken des Wirtschaftsstandorts Schweiz gehört.

Er spricht über die Herausforderungen,

selbstverständlich ist



schen schätzen die Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit, einen Beitrag zur Sicherheit des Landes zu leisten. Auch im medizinischen Bereich wird die Rekrutierung zunehmend schwieriger, ähnlich wie im gesamten Gesundheitswesen. Zudem wird die Besetzung von logistischen Führungsfunktionen anspruchsvoller. Gesucht sind Personen, die operative Kompetenz, digitale Fähigkeiten und Führungsstärke vereinen.

Welche Verbindungen zwischen Armee und Wirtschaft sind heute besonders wichtig?

Die Schweizer Armee basiert auf dem Milizprinzip. Sie ist auf genügend Material und auf Personal mit den erforderlichen Kompetenzen angewiesen. Bei beidem ergeben sich Abhängigkeiten, aber auch gemeinsame Interessen. Material kann nur beschafft werden, wenn die finanziellen Mittel vorhanden sind. Diese stammen letztlich aus den Steuereinnahmen des Bundes. Die Wirtschaft liefert der Armee Systeme und Dienstleistungen. Gleichzeitig stammen die Milizsoldaten aus den Unternehmen, die Arbeitszeit zur Verfügung stellen und einen Teil der Lohnkosten ihrer dienstpflichtigen Mitarbeitenden tragen.

Umgekehrt profitieren die Unternehmen von militärisch geschultem Personal, das gewohnt ist, unter anspruchsvollen Bedingungen zu arbeiten und Resilienz mitbringt. Bei den Kadern kommt zudem wertvolle praktische Führungserfahrung in die Betriebe zurück. Darüber hinaus profitiert die Wirtschaft vom hohen Sicherheitsniveau der Schweiz, das auch durch die Armee gewährleistet wird. In diesem Sinn bestehen Abhängigkeiten mit einem gegenseitigen Nutzen. Ich würde von einer Win-win-Situation sprechen.

Welche Profile suchen Sie heute bei jungen Menschen?

Die LBA sucht junge Menschen, die Eigeninitiative zeigen, teamfähig sind und sich für Technik, Logistik oder Gebäudebetrieb interessieren. Zuverlässigkeit und Lernbereitschaft bleiben dabei zentrale Voraussetzungen. Die Anforderungen haben sich jedoch verändert. Digitale Grundkompetenzen sind heute in nahezu allen Berufen gefragt – ob im Lager, in der Werkstatt oder in der Verwaltung. Analytisches Denken, Problemlösungskompetenz und die Bereit-

schaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, gewinnen ebenfalls an Bedeutung.

Welche Berufe sind heute am schwierigsten zu besetzen?

Den Fachkräftemangel spürt die LBA vor allem in spezialisierten technischen Berufen, insbesondere in der Fahrzeug- und Systemtechnik. In diesen Bereichen stehen wir in direkter Konkurrenz zur Privatwirtschaft. Ein hoher Verdienst ist jedoch nicht das einzige Kriterium für Arbeitnehmende. Viele junge ambitionierte Men-





Plus de photos
Weitere Fotos



La 79^e assemblée générale de l'Union Patronale du Canton de Fribourg (UPCF)
L'association poursuit sa croissance et adapte son organisation aux nouvelles

L'UPCF se renforce dans un mon

Réunis le 18 juin, les représentants de l'Union Patronale du Canton de Fribourg (UPCF) ont dressé le bilan de l'exercice 2025. Développement de l'association, formation professionnelle et défense des intérêts de l'économie ont figuré parmi les principaux thèmes de cette assemblée générale, marquée également par les interventions du conseiller d'État Romain Collaud et du divisionnaire Rolf Siegenthaler.

Frank-Olivier Baechler

De la prudence, mais pas d'immobilisme. » C'est en substance le message adressé par le président Patrick Gendre aux membres de l'UPCF à l'occasion de la 79^e assemblée générale de l'association. Face aux tensions géopolitiques, au retour du protectionnisme, à la pénurie de personnel qualifié et aux nombreuses incertitudes qui pèsent sur l'économie mondiale, il a souligné la capacité de résistance de la Suisse et du canton de Fribourg, sans perdre de vue les opportunités que le contexte actuel peut offrir aux entreprises capables d'anticiper et de s'adapter.

Dans son rapport, Patrick Gendre a rappelé que l'économie suisse avait su maintenir le cap en 2025. Chaque point de croissance ayant été acquis de haute lutte, il a salué les efforts déployés par les entreprises pour préserver leur compétitivité tout en évoquant les atouts du canton de Fribourg, dont la diversité du tissu économique contribue à amortir les chocs conjoncturels. « Fribourg reste un canton attractif, terre d'innovation et d'entrepreneuriat », a-t-il souligné. Ce constat ne doit toutefois pas faire oublier les défis persistants auxquels sont confrontées les PME.

Direction élargie et nouveaux mandats

Soucieuse d'accompagner son évolution, l'UPCF a mis en place une direction élargie début 2026 (voir l'encadré). « L'élargissement de la direction n'est pas seulement une adaptation organisationnelle, mais une étape importante pour renforcer durablement l'efficacité, l'agilité et la viabilité à long terme de notre organisation », a souligné son directeur Reto Julmy.

Car l'année 2025 a confirmé la dynamique de croissance de l'UPCF, portée no-

tamment par l'arrivée de nouveaux mandats de gestion et l'élargissement progressif de ses domaines d'activité. Christian Schafer, directeur adjoint, est revenu sur l'essor du secteur de la santé, marqué par l'intégration de plusieurs associations au sein de l'organisation. Cette dynamique a favorisé le développement de synergies ainsi que la mise en place d'un Pôle Santé destiné à renforcer les échanges entre les acteurs-trices de la branche.

Campagnes politiques et formation professionnelle

Sur le plan politique, l'association a notamment joué un rôle déterminant dans la campagne contre l'introduction d'un salaire minimum cantonal, finalement rejeté par la population fribourgeoise, comme l'a démontré le directeur adjoint Daniel Bürdel. L'assemblée générale a également été l'occasion d'évoquer avec satisfaction le récent refus de l'initiative fédérale visant à limiter la population suisse à dix millions d'habitant-e-s, un dossier dans lequel l'UPCF s'était également engagée.

Autre sujet majeur, la formation professionnelle demeure l'un des axes stratégiques de l'UPCF. Dans ce contexte, l'accent a été mis sur la poursuite du développement de la plateforme *Apprentissage Fribourg* et sur le nouveau programme *Formateurs Fribourg*, destiné à soutenir les responsables de formation en entreprise dans leur mission. Une collaboration renforcée avec la Direction de la formation et des affaires culturelles (DFAC) doit également permettre de mieux faire connaître les opportunités offertes par la voie duale auprès des élèves, des parents et du corps enseignant.

L'UPCF a par ailleurs obtenu le label « Valeurs de Fribourg », qui récompense les



organisations dont les pratiques et les valeurs reflètent l'identité économique et humaine du canton (voir l'article en page 20).

Sécurité et économie : des liens toujours plus étroits

Au nom du Conseil d'État, Romain Collaud, directeur de la sécurité, de la justice et du sport, a ensuite rappelé que « la sécurité est devenue ou redevenue une condition-cadre fondamentale du développement économique ». Longtemps considérée comme acquise, elle constitue aujourd'hui un enjeu

s'est tenue à la HEIA-FR.
réalités.

de chahuté



quotidien pour les entreprises comme pour l'ensemble de la société. Le conseiller d'État a notamment évoqué les défis liés à la cybersécurité, à la protection des infrastructures critiques et aux conséquences de la dégradation de l'environnement sécuritaire en Europe.

Cette réflexion a trouvé un prolongement naturel avec l'intervention du divisionnaire Rolf Siegenthaler, chef de la Base logistique de l'armée, dont l'exposé a mis en évidence les liens étroits entre sécurité, approvisionnement et activité économique (lire l'interview en page 6).

À la rencontre de la direction élargie

Afin d'accompagner la croissance de ses activités et de s'adapter à un environnement économique de plus en plus complexe, l'UPCF a mis en place une **direction élargie** au début de l'année 2026. Cette évolution vise à renforcer certaines compétences clés et à permettre à la direction de se concentrer davantage sur les enjeux stratégiques. Six mois après leur nomination, Martina Guillod, Sonya Eicher et Alain Chapuis répondent à trois questions sur leur rôle, les défis de leur domaine et leurs priorités.

Après six mois dans vos nouvelles fonctions, quel premier bilan tirez-vous de cette expérience ?

Sonya Eicher, Marché du travail, commissions paritaires et IT: Grâce à mon expérience et à mes différentes fonctions au sein de l'UPCF, j'ai rapidement pris mes marques. Ces premiers mois ont permis de consolider les priorités informatiques et de développer des solutions adaptées aux besoins des collaborateurs-trices et des associations professionnelles.

Martina Guillod, Juridique et RH: La fonction RH est très enrichissante, notamment sur le plan humain. J'ai la chance de travailler avec et pour des personnes motivées. J'ai aussi plaisir à m'impliquer davantage dans les questions stratégiques de l'UPCF.

Alain Chapuis, Projets transversaux: Je tire un bilan très positif de ces premiers mois. Cette nouvelle fonction me permet de m'impliquer davantage dans les réflexions stratégiques et le développement de l'UPCF.

Quel est, selon vous, le principal défi de l'UPCF dans votre domaine de responsabilité ?

Sonya: L'intégration de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, constitue un défi majeur. Ces technologies offrent de nombreuses opportunités, mais elles doivent être mises en place de façon pragmatique et adaptée à l'entreprise.

Martina: La qualité des prestations de l'UPCF dépend directement de nos collaboratrices et collaborateurs. Il est donc important de leur offrir un environnement de travail leur permettant de donner le meilleur d'eux/elles-mêmes au quotidien. Je tiens également à renforcer leur identification aux valeurs et aux missions de l'UPCF.

Alain: L'un des principaux défis est de renforcer les synergies entre les associations professionnelles réunies au sein de l'UPCF, dont la diversité des domaines d'activité constitue une véritable richesse. L'enjeu est de fédérer les compétences et les expertises autour d'une vision commune afin de développer des projets transversaux bénéfiques à l'ensemble des associations et de leurs membres.

Quelle est votre principale priorité pour 2026 dans le cadre de cette nouvelle fonction ?

Sonya: Poursuivre la transformation numérique de l'UPCF en développant des outils utiles et fiables, tout en garantissant la sécurité des systèmes d'information et en soutenant activement la direction dans ses missions.

Martina: Formaliser nos pratiques, développer de nouveaux projets et accompagner notre personnel. Je me réjouis également de l'arrivée d'une spécialiste RH à la rentrée, qui viendra renforcer notre équipe.

Alain: Ma principale priorité est la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) au sein de l'UPCF. Après une importante phase préparatoire, ce projet devrait entrer dans une étape plus concrète dès l'automne 2026.

Die 79. Generalversammlung des FAV fand bei der HTA-FR statt. Der Verband passt seine Organisation an die neuen Herausforderungen an.

Der FAV stärkt sich in einem turbulenten Umfeld

An der Generalversammlung vom 18. Juni zogen die Vertreter des Freiburger Arbeitgeberverbandes (FAV) Bilanz über das Berichtsjahr 2025. Die Entwicklung des Verbandes, die Berufsbildung und die Vertretung der Interessen der Wirtschaft gehörten zu den Hauptthemen der Versammlung, die zudem durch die Referate von Staatsrat Romain Collaud und Divisionär Rolf Siegenthaler bereichert wurde.

Frank-Olivier Baechler

Mit Vorsicht, aber ohne Stillstand.» Das ist im Wesentlichen die Botschaft, die Präsident Patrick Gendre anlässlich der 79. Generalversammlung des Verbandes an die Mitglieder des FAV richtete. Angesichts der geopolitischen Spannungen, des wieder auflebenden Protektionismus, des Mangels an Fachkräften und der zahlreichen Unsicherheiten, welche die Weltwirtschaft belasten, würdigte er die Widerstandsfähigkeit der Schweiz und des Kantons Freiburg, ohne dabei die Chancen aus den Augen zu verlieren, die das aktuelle Umfeld für Unternehmen bieten kann, die in der Lage sind, vorausschauend zu handeln und sich anzupassen.

In seinem Bericht wies Patrick Gendre darauf hin, dass die Schweizer Wirtschaft im Jahr 2025 ihren Kurs beibehalten konnte. Jedes Wachstum musste jedoch hart erkämpft werden. Er lobte die Anstrengungen der Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und hob gleichzeitig die Stärken des Kantons Freiburg hervor, dessen vielfältige Wirtschaftsstruktur dazu beiträgt, konjunkturelle Schwankungen abzufedern. «Freiburg bleibt ein attraktiver Kanton, eine Region für Innovation und Unternehmergeist», betonte er. Diese Erkenntnis darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die KMU nach wie vor mit anhaltenden Herausforderungen konfrontiert sind.

Erweiterte Direktion und neue Mandate

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, hat der FAV Anfang 2026 seine Direktion erweitert (siehe Kasten). «Die Erweiterung der Direktion ist nicht nur eine organisato-

rische Anpassung, sondern ein wichtiger Schritt, um die Effizienz, Flexibilität und langfristige Weiterentwicklung unserer Organisation nachhaltig zu stärken», betonte deren Direktor Reto Julmy.

Das Jahr 2025 hat die Wachstumsdynamik des FAV bestätigt, die insbesondere auf die Übernahme neuer Verwaltungsmandate sowie die schrittweise Erweiterung der Tätigkeitsbereiche zurückzuführen ist. Christian Schafer, stellvertretender Direktor, ging auf die positive Entwicklung im Gesundheitssektor ein, der durch die Aufnahme mehrerer Verbände geprägt war. Diese Dynamik begünstigte die Entwicklung von Synergien sowie die Einrichtung eines Kompetenzbereichs Gesundheit, der den Austausch zwischen den Akteurinnen und Akteuren der Branche stärken soll.

Politische Kampagnen und Berufsbildung

Auf politischer Ebene spielte der Verband unter anderem eine entscheidende Rolle

im Rahmen der Kampagne gegen die Einführung eines kantonalen Mindestlohns, der letztlich von der Freiburger Stimbevölkerung abgelehnt wurde, wie der stellvertretende Direktor Daniel Bürdel darlegte. Die Generalversammlung bot zudem Gelegenheit, mit Genugtuung auf die kürzliche Ablehnung der eidgenössischen Volksinitiative zur Begrenzung der Schweizer Bevölkerung auf zehn Millionen Menschen hinzuweisen – ein Thema, für das sich der FAV ebenfalls stark engagiert hatte.

Die Berufsbildung zählt weiterhin zu den wichtigsten Prioritäten des FAVs. In diesem Zusammenhang lag der Fokus auf dem weiteren Ausbau der Plattform «Berufsbildung Freiburg» sowie auf dem neuen Programm «Berufsbildner Freiburg», das darauf abzielt, die Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in den Lehrbetrieben bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten (BKAD) soll zudem dazu beitragen, die



wächst weiter und

Möglichkeiten des dualen Bildungssystems bei Schülerschaft, Eltern und Lehrpersonen besser bekannt zu machen.

Der FAV hat zudem das Label «Freiburger Werte» erhalten, mit dem Organisationen ausgezeichnet werden, deren Werte und Praktiken die wirtschaftliche und menschliche Identität des Kantons widerspiegeln (siehe Artikel auf Seite 22).

Sicherheit und Wirtschaft: eine immer engere Verbindung

Im Namen des Staatsrats erinnerte Romain Collaud, Vorsteher der Sicherheits-, Justiz- und Sportdirektion, anschliessend daran, dass «die Sicherheit zu einer grundlegenden Rahmenbedingung der wirtschaftlichen Entwicklung geworden ist – beziehungsweise wieder geworden ist». Lange Zeit als selbstverständlich betrachtet, stellt sie heute sowohl für Unternehmen als auch für die gesamte Gesellschaft eine tägliche Aufgabe dar. Der Staatsrat ging insbesondere auf die aktuellen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Cybersicherheit, dem Schutz kritischer Infrastrukturen und den Folgen der Verschlechterung der Sicherheitslage in Europa ein.

An diese Überlegungen knüpfte Divisionär Rolf Siegenthaler, Chef der Logistikbasis der Armee, mit seinem Referat nahtlos an, indem er die engen Zusammenhänge zwischen Sicherheit, Versorgung und Wirtschaftstätigkeit hervorhob (siehe Interview auf Seite 8).



Die erweiterte Direktion im Gespräch

Um dem Wachstum seiner Aktivitäten und dem immer komplexer werdenden wirtschaftlichen Umfeld gerecht zu werden, hat der FAV Anfang 2026 eine **erweiterte Direktion** eingeführt. Diese Weiterentwicklung soll wichtige Kompetenzen stärken und der Direktion ermöglichen, sich verstärkt auf strategische Themen zu konzentrieren. Sechs Monate nach ihrer Ernennung beantworten Martina Guillod, Sonya Eicher und Alain Chapuis drei Fragen zu ihrer Rolle, den Herausforderungen ihres Bereichs und ihren Prioritäten.

Welches erste Fazit ziehen Sie nach sechs Monaten in Ihrer neuen Funktion?

Sonya Eicher, Arbeitsmarkt, Paritätische Kommissionen und IT: Dank meiner Erfahrung und meiner verschiedenen Funktionen innerhalb des FAV habe ich mich rasch in meine neue Rolle eingearbeitet. In den vergangenen Monaten konnten wir die IT-Prioritäten festlegen und Lösungen entwickeln, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Berufsverbände entsprechen.

Martina Guillod, Recht und Personalwesen: Die HR-Funktion ist sehr bereichernd, insbesondere auf menschlicher Ebene. Ich habe das Glück, mit und für motivierte Personen arbeiten zu dürfen. Zudem schätze ich es, mich stärker in die strategischen Fragestellungen des FAV einzubringen.

Alain Chapuis, Bereichsübergreifende Projekte: Ich ziehe eine sehr positive Bilanz dieser ersten Monate. Diese neue Funktion ermöglicht es mir, mich verstärkt an den strategischen Überlegungen und an der Weiterentwicklung des FAV zu beteiligen.

Was ist Ihrer Meinung nach die grösste Herausforderung für den FAV in Ihrem Verantwortungsbereich?

Sonya: Die Integration neuer Technologien, insbesondere der künstlichen Intelligenz, stellt eine zentrale Herausforderung dar. Diese Technologien bieten zahlreiche Chancen, müssen jedoch pragmatisch und auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt eingeführt werden.

Martina: Die Qualität der Dienstleistungen des FAV hängt direkt von unseren Mitarbeitenden ab. Deshalb ist es wichtig, ihnen ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem sie täglich ihr Bestes geben können. Zudem liegt es mir am Herzen, ihre Identifikation mit den Werten und Aufgaben des FAV weiter zu stärken.

Alain: Eine der grössten Herausforderungen besteht darin, die Synergien zwischen den im FAV vereinten Berufsverbänden weiter auszubauen. Die Vielfalt ihrer Tätigkeitsbereiche stellt einen echten Mehrwert dar. Es gilt, Kompetenzen und Fachwissen rund um eine gemeinsame Vision zu bündeln, um bereichsübergreifende Projekte zu entwickeln, die allen Verbänden und ihren Mitgliedern zugutekommen.

Was ist Ihre wichtigste Priorität für 2026 im Rahmen dieser neuen Funktion?

Sonya: Die digitale Transformation des FAV weiter voranzutreiben, indem wir nützliche und zuverlässige Instrumente entwickeln, gleichzeitig die Sicherheit der Informationssysteme zu gewährleisten und die Direktion aktiv bei ihren Aufgaben zu unterstützen.

Martina: Unsere Prozesse weiter zu strukturieren, neue Projekte zu entwickeln und unsere Mitarbeitenden zu begleiten. Zudem freue ich mich auf den Eintritt einer HR-Fachspezialistin im Herbst, die unser Team verstärken wird.

Alain: Meine wichtigste Priorität ist die Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems (DMS) innerhalb des FAV. Nach einer umfangreichen Vorbereitungsphase soll ab Herbst 2026 die konkrete Umsetzung des Projekts beginnen.

Vieillesse de la population, nouvelles formes de travail, digitalisation : les doivent s'adapter à de nouvelles réalités.

Un système solide, mais sous

Après dix-sept ans comme directrice adjointe, Natacha Hayoz a pris la direction de la caisse AVS FER CIFA à Fribourg le 1^{er} juin. Forte d'une longue expérience au sein de l'institution, elle a accompagné de nombreuses évolutions dans le domaine des assurances sociales. Elle revient sur les défis auxquels le système suisse est confronté, entre vieillissement de la population, évolution du monde du travail, digitalisation et financement des retraites.

Frank-Olivier Baechler

Quels sont les principaux changements que vous avez observés dans le domaine des assurances sociales ces dernières années ?

La transformation a été considérable, notamment sur le plan numérique. Lorsque j'ai commencé, certains processus étaient encore très archaïques. Il y avait même des machines à écrire sur quelques bureaux pour effectuer certaines corrections ! Aujourd'hui, nos affilié-e-s disposent d'un portail e-service qui leur permet de consulter leurs factures, annoncer du personnel, demander des allocations familiales ou effectuer différentes démarches en ligne. La prochaine étape consistera à développer davantage les services numériques destinés aux assuré-e-s eux/elles-mêmes. Cette évolution s'inscrit notamment dans le cadre de la migration vers un nouveau système informatique prévue en 2027.

Les assurances sociales donnent parfois une image très stable, presque immobile. Est-ce trompeur ?

Oui, car le domaine évolue constamment. Nos activités ne se limitent pas à l'AVS, mais aussi aux allocations familiales et à une caisse de deuxième pilier, la CIEPP. Or les changements réglementaires sont nombreux. Pour les allocations familiales, par exemple, il existe une loi fédérale, mais aussi 26 lois cantonales. À cela s'ajoutent les évolutions internationales : les personnes sont plus mobiles, télétravaillent davantage et travaillent parfois dans un autre pays que celui où elles résident. Cela complexifie certains dossiers.

Le vieillissement de la population met sous pression le financement de l'AVS. Quels sont les principaux défis ?

Le défi principal est connu : il y a toujours moins d'actifs pour financer les rentes. Aujourd'hui, on compte environ 2,3 actifs pour un-e rentier-ère, une proportion qui a diminué d'environ un tiers ces quinze dernières années. Les baby-boomers arrivent à la retraite, l'espérance de vie augmente et les prestations doivent être versées plus longtemps.

Un relèvement de l'âge de la retraite est-il inévitable à terme ?

Nous sommes un organe d'exécution et nous ne prenons pas position sur les choix politiques. Mais une chose est certaine : le financement de l'AVS nécessitera des moyens supplémentaires. Plusieurs pistes sont régulièrement évoquées, qu'il s'agisse des



cotisations, de la TVA ou de l'âge de la retraite. Dans le projet AVS 2030, le relèvement de l'âge de la retraite ne figure toutefois pas parmi les mesures retenues, signe que le sujet reste particulièrement sensible.

Le premier pilier remplit-il encore son rôle initial ?

Le premier pilier avait pour objectif de garantir le minimum vital. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas pour beaucoup de personnes. La rente AVS maximale s'élève à 2520 francs, mais la rente moyenne reste inférieure à 2000 francs. Le système des trois piliers demeure pertinent dans son principe, mais l'AVS seule ne permet généralement plus de couvrir les besoins à la retraite.

pression

Le monde du travail évolue rapidement. Les assurances sociales sont-elles encore adaptées à ces nouvelles réalités ?

Le système peine parfois à suivre le rythme. Les parcours professionnels sont moins linéaires qu'autrefois : temps partiel, séjours à l'étranger, interruptions de carrière ou changements de statut. Or, pour bénéficier d'une rente AVS complète, il faut cotiser durant 44 ans. Une interruption d'activité ou un séjour à l'étranger, même dans sa jeunesse, peuvent avoir des conséquences sur la rente future.

Les salarié-e-s souhaitent davantage de flexibilité, notamment au moment de la retraite. Le système le permet-il vraiment ?

La dernière révision de l'AVS a introduit davantage de flexibilité. Il est désormais possible d'opter pour une rente partielle, d'échelonner son départ et de personnaliser sa transition vers la retraite. Dans la pratique, toutefois, cette possibilité reste peu utilisée. Pour beaucoup d'assuré-e-s, les montants sont modestes et une réduction du temps de travail représente un coût difficile à assumer. L'employeur-euse doit également être en mesure d'accompagner cette transition. La flexibilité existe donc davantage qu'avant, mais elle n'est pas accessible à tou-te-s.

À quoi ressemblera une caisse AVS dans dix ou quinze ans ?

La digitalisation va se poursuivre, avec davantage d'automatisation pour les tâches simples et plus d'outils en ligne pour les assuré-e-s. L'intelligence artificielle pourra également faciliter certaines démarches. Mais l'accompagnement humain restera indispensable. Notre mission sera de poursuivre la modernisation de nos services, tout en conservant une relation de proximité avec les assuré-e-s et les entreprises affiliées.

Malgré les inquiétudes, êtes-vous confiante dans la capacité du système suisse à évoluer ?

Oui, je pense qu'il faut rester confiant-e. Le système suisse a toujours su se réinventer, parfois avec une certaine lenteur, mais en trouvant des consensus. La solidarité du premier pilier doit perdurer, tout comme l'équilibre entre responsabilité collective et responsabilité individuelle. Le système pourra continuer à remplir son rôle, à condition de tenir compte des évolutions de la société.

Encadré pratique

Trois erreurs fréquentes qui coûtent cher à la retraite

1. Découvrir trop tard une lacune de cotisation AVS

Pour bénéficier d'une rente AVS complète, il faut cotiser durant 44 années. Un séjour à l'étranger ou une interruption d'activité, même à 20 ou 25 ans, peuvent avoir des conséquences sur la rente future. Mieux vaut vérifier régulièrement son extrait de compte AVS, car il n'existe pas de mécanisme de rachat comme dans la LPP.

2. Négliger son certificat de caisse de pension

Ce document permet d'estimer le revenu dont on pourra disposer à la retraite. Pourtant, beaucoup d'assuré-e-s n'y prêtent qu'une attention limitée. Le consulter et en comprendre les implications permet d'anticiper d'éventuels écarts entre les revenus attendus et la réalité.

3. Penser que l'AVS suffira à maintenir son niveau de vie

L'AVS constitue une base essentielle, mais elle ne permet pas de conserver son niveau de vie après la retraite. Plus on s'intéresse tôt à sa prévoyance, plus il est possible d'agir et d'éviter les mauvaises surprises.

Alterung der Bevölkerung, neue Arbeitsformen, Digitalisierung: Die Schweizer sich an neue Gegebenheiten anpassen.

Ein bewährtes System unter

Nach 17 Jahren als stellvertretende Direktorin hat Natacha Hayoz am 1. Juni die Leitung der AHV-Ausgleichskasse FER CIFA in Freiburg übernommen. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung innerhalb der Institution hat sie die zahlreichen Entwicklungen der Sozialversicherungen über viele Jahre hinweg aus nächster Nähe verfolgt. Sie spricht über die Herausforderungen, denen das Schweizer System gegenübersteht, darunter die Überalterung der Bevölkerung, der Wandel in der Arbeitswelt, die Digitalisierung und die Finanzierung der Altersrenten.

Frank-Olivier Baechler

Welche wesentlichen Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren im Bereich der Sozialversicherungen beobachtet?

Der Wandel war beträchtlich, insbesondere im digitalen Bereich. Als ich anfang, waren einige Prozesse noch sehr veraltet. Auf einigen Bürotischen standen sogar noch Schreibmaschinen, um bestimmte Korrekturen vorzunehmen! Heute steht unseren Mitgliedern ein E-Service-Portal zur Verfügung, über das sie ihre Rechnungen einsehen, Mitarbeitende anmelden, Familienzulagen beantragen oder verschiedene Formalitäten online erledigen können. Der nächste Schritt besteht darin, die digitalen Dienstleistungen für die Versicherten weiter auszubauen. Diese Entwicklung ist insbesondere Teil der für 2027 geplanten Umstellung auf ein neues IT-System.

Die Sozialversicherungen vermitteln manchmal den Eindruck, sehr stabil, ja fast unbeweglich zu sein. Ist das irreführend?

Ja, denn der Bereich entwickelt sich ständig weiter. Unsere Tätigkeiten beschränken sich nicht auf die AHV, sondern umfassen auch die Familienzulagenkasse sowie die Zwischenbetriebliche Kasse für berufliche Vorsorge (ZKBV). Dabei gibt es zahlreiche gesetzliche Änderungen. Bei den Familienzulagen bestehen beispielsweise ein Bundesgesetz sowie 26 kantonale Gesetze. Hinzu kommen internationale Entwicklungen: Die Menschen sind mobiler, arbeiten vermehrt im Homeoffice und sind manchmal in einem anderen Land tätig als dem, in dem sie wohnen. Das macht bestimmte Fälle komplexer.

Die Alterung der Bevölkerung setzt die Finanzierung der AHV unter Druck. Welches sind die grössten Herausforderungen?

Die grösste Herausforderung ist bekannt: Immer weniger Erwerbstätige finanzieren die Altersrenten. Heute kommen auf eine AHV-Rentnerin oder einen AHV-Rentner rund 2,3 Erwerbstätige – ein Verhältnis, das in den letzten fünfzehn Jahren um etwa ein Drittel gesunken ist. Die Babyboomer gehen in Pension, die Lebenserwartung steigt, und die Renten müssen über einen längeren Zeitraum ausgerichtet werden.

Ist eine Anhebung des Rentenalters langfristig unvermeidlich?

Wir sind ein Vollzugsorgan und nehmen zu politischen Entscheidungen keine Stellung. Eines ist jedoch sicher: Die Finanzierung der AHV wird zusätzliche Mittel erfordern. Regelmässig werden



verschiedene Ansätze diskutiert, sei es in Bezug auf die Beiträge, die Mehrwertsteuer oder das Rentenalter. Im Projekt AHV 2030 gehört die Anhebung des Rentenalters jedoch nicht zu den derzeit diskutierten Massnahmen, was zeigt, dass das Thema nach wie vor besonders heikel ist.

Erfüllt die erste Säule noch ihre ursprüngliche Aufgabe?

Die erste Säule hatte zum Ziel, das Existenzminimum zu sichern. Heute ist dies für viele Menschen nicht mehr der Fall. Die maximale AHV-Rente beträgt derzeit 2520 Franken pro Monat, die durchschnittliche Rente liegt jedoch weiterhin unter 2000 Franken. Das Drei-Säulen-System ist grundsätzlich nach wie vor sinnvoll, doch die AHV allein reicht in der Regel nicht aus, um den finanziellen Bedarf im Ruhestand zu decken.

Anpassungsdruck

Die Arbeitswelt verändert sich rasch. Sind die Sozialversicherungen noch auf diese neuen Gegebenheiten ausgerichtet?

Das System hat manchmal Mühe, Schritt zu halten. Die beruflichen Laufbahnen sind weniger geradlinig als früher: Teilzeitarbeit, Auslandsaufenthalte, Karriereunterbrüche oder Statuswechsel sind heute häufiger. Für eine volle AHV-Rente ist jedoch eine lückenlose Beitragsdauer während 44 Jahren erforderlich. Eine Unterbrechung der Erwerbstätigkeit oder ein Auslandsaufenthalt, selbst in jungen Jahren, können Auswirkungen auf die spätere Rente haben.

Die Arbeitnehmenden wünschen sich mehr Flexibilität, insbesondere beim Eintritt in den Ruhestand. Lässt das System dies wirklich zu?

Die letzte AHV-Revision hat mehr Flexibilität eingeführt. Es ist nun möglich, sich für eine Teilrente zu entscheiden, den Ruhestand schrittweise anzutreten und den Übergang dazu individuell zu gestalten. In der Praxis werden diese Möglichkeiten jedoch wenig genutzt. Für viele Versicherte sind die Vorteile bescheiden, und eine Reduktion der Arbeitszeit ist mit Einbussen verbunden, die schwer zu tragen sind. Auch die Arbeitgeber müssen in der Lage sein, solche Übergänge zu begleiten. Es gibt also mehr Flexibilität als früher, aber sie steht nicht allen gleichermaßen offen.

Wie wird eine AHV-Kasse in zehn oder fünfzehn Jahren aussehen?

Die Digitalisierung wird weiter voranschreiten, mit mehr Automatisierung bei einfachen Aufgaben und zusätzlichen Online-Tools für die Versicherten. Auch die künstliche Intelligenz wird bestimmte Abläufe vereinfachen können. Die persönliche Betreuung wird jedoch unverzichtbar bleiben. Unsere Aufgabe wird es sein, die Modernisierung unserer Dienstleistungen voranzutreiben und gleichzeitig eine enge Beziehung zu den Versicherten und den angeschlossenen Unternehmen zu pflegen.

Sind Sie trotz aller Bedenken zuversichtlich, dass sich das Schweizer System weiterentwickeln kann?

Ja, ich denke, wir müssen zuversichtlich bleiben. Das Schweizer System hat es immer wieder geschafft, sich weiterzuentwickeln, manchmal zwar etwas langsam, aber stets auf der Grundlage breit abgestützter Lösungen. Die Solidarität der ersten Säule muss bestehen bleiben, ebenso wie das Gleichgewicht zwischen kollektiver und individueller Verantwortung. Das System wird seine zentrale Rolle auch künftig erfüllen können, vorausgesetzt, es passt sich den gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen weiterhin an.

Praxistipp

Drei häufige Fehler, die im Ruhestand teuer zu stehen kommen

1. Eine AHV-Beitragslücke zu spät entdecken

Für eine volle AHV-Rente ist eine lückenlose Beitragsdauer während 44 Jahren erforderlich. Ein Auslandsaufenthalt oder eine Unterbrechung der Erwerbstätigkeit, selbst im Alter von 20 oder 25 Jahren, können Auswirkungen auf die spätere Rente haben. Es ist deshalb ratsam, den individuellen AHV-Kontoauszug regelmässig zu überprüfen, da es keinen Rückkaufmechanismus wie im BVG gibt.

2. Den Vorsorgeausweis der Pensionskasse vernachlässigen

Anhand dieses Dokuments lässt sich abschätzen, über welches Einkommen man im Ruhestand verfügen wird. Dennoch schenken viele Versicherte ihm nur wenig Beachtung. Wer den Vorsorgeausweis regelmässig prüft und die darin enthaltenen Informationen versteht, kann allfällige Abweichungen zwischen dem erwarteten Einkommen und der späteren Realität frühzeitig erkennen.

3. Zu glauben, dass die AHV ausreicht, um den Lebensstandard zu halten

Die AHV bildet eine wichtige Grundlage, reicht aber nicht aus, um den bisherigen Lebensstandard nach der Pensionierung aufrechtzuerhalten. Je früher man sich mit der eigenen Vorsorge befasst, desto grösser ist der Handlungsspielraum und desto eher lassen sich unangenehme Überraschungen vermeiden.

Après avoir clarifié sa mission et ses valeurs, l'UPCF a participé à la phase pilote et obtenu sa labellisation. À l'origine de ce label, Fribourgissima a pour mission comme un canton dynamique et innovant.

Une démarche qui va bien au-

L'obtention du label « Valeurs de Fribourg » marque une nouvelle étape pour l'Union Patronale du Canton de Fribourg. Après avoir défini sa charte d'entreprise en 2023, l'organisation a participé à une démarche destinée à distinguer les acteurs-trices incarnant les valeurs du canton. Une occasion de confronter ses pratiques à un regard extérieur et d'identifier de nouvelles pistes de développement.

Frank-Olivier Baechler

L'Union Patronale du Canton de Fribourg (UPCF) est officiellement une Valeur de Fribourg. Ce nouveau label, développé par Fribourgissima dans le cadre de la marque territoriale « Fribourg, Terre de valeurs », distingue les acteurs-ac-trices qui incarnent concrètement les valeurs associées au canton. Proximité humaine, fiabilité, diversité, qualité, ambition ou encore innovation figurent parmi les valeurs mises en avant par le label.

Une vingtaine d'organisations ont participé à la phase pilote lancée en 2025, dont l'UPCF. « Nous avons très rapidement constaté une forte cohérence entre les valeurs portées par le label et celles que nous avons définies dans notre propre charte », explique Lydia Leibzig, responsable marketing et communication de l'UPCF. « Participer à cette phase pilote nous a donc semblé tout à fait naturel. »

Pour l'UPCF, cette participation s'inscrivait dans le prolongement d'un travail engagé plusieurs années auparavant.

« Nous avons très rapidement constaté une forte cohérence entre les valeurs portées par le label et celles que nous avons définies dans notre propre charte. »

Lydia Leibzig



À l'occasion de son 75^e anniversaire, en 2022, l'organisation avait entrepris une réflexion approfondie sur sa mission, sa vision et ses valeurs. Il ne s'agissait pas de réinventer l'institution, mais de mettre des mots sur ce qui guidait déjà son action au quotidien auprès des PME, des associations professionnelles, de ses partenaires et de ses collaborateurs-trices. Cette ré-

flexion a débouché sur une charte d'entreprise élaborée de manière participative avec la direction, les secrétaires patronales, le conseil d'administration et le personnel. « Une charte n'a de sens que si elle est comprise, partagée et vécue par le personnel », souligne Lydia Leibzig. L'objectif était de les ancrer durablement dans le fonctionnement de l'organisation.

du label « Valeurs de Fribourg »
de promouvoir Fribourg

delà d'un label

Un regard extérieur sur les pratiques

C'est en 2025 que Fribourgissima a débuté le processus de labellisation par plusieurs ateliers réunissant les organisations participantes. Ces échanges ont permis de définir les principes du futur label, regroupés au sein d'un référentiel comprenant dix-huit critères répartis en cinq familles de valeurs. Les candidat-e-s ont ensuite réalisé une autoévaluation détaillée avant de bénéficier d'un accompagnement individuel avec un-e coach externe. Pour l'UPCF, l'exercice a constitué une occasion précieuse de porter un regard élargi sur son fonctionnement. L'analyse a mis en lumière les forces de l'organisation tout en faisant émerger plusieurs perspectives d'évolution.

Parmi les éléments particulièrement valorisés figurent l'engagement historique de l'UPCF en faveur de la formation professionnelle et continue, son ancrage dans le tissu économique fribourgeois ainsi que l'attention portée aux collaborateurs-trices et à leur développement. Mais ce qui a le plus marqué l'équipe reste la dimension humaine et collective de la démarche. « Les échanges avec les autres organisations participantes ont été particulièrement enrichissants », souligne Lydia Leibzig. « Ils nous ont permis de confronter nos pratiques à celles d'autres acteurs-trices du canton et d'enrichir notre réflexion pour la suite. » L'exercice a également fait ressortir plusieurs axes de progression, notamment en matière d'intégration des nouvelles technologies et d'évolution des méthodes de travail.

Pour autant, l'obtention du label ne constitue pas un aboutissement. « Cette démarche représente davantage un point de départ qu'une ligne d'arrivée », estime Lydia Leibzig. « Il s'agit maintenant de faire vivre ce label et ces valeurs au quotidien, en inscrivant cette dynamique dans la durée. »



Trois questions à Reto Julmy, directeur de l'UPCF

Que représente concrètement cette labellisation pour l'UPCF ?

Cette distinction représente avant tout une reconnaissance de notre ancrage dans le tissu économique fribourgeois. Depuis de nombreuses années, l'UPCF s'engage en faveur des PME, de l'économie en général et notamment de la formation professionnelle. Le label confirme que les valeurs que nous défendons sont perçues de manière crédible et cohérente avec notre mission. Il reflète à la fois notre attachement au canton de Fribourg, notre volonté de contribuer à son développement économique et la réflexion menée ces dernières années autour de notre identité et de nos valeurs.

En quoi ce label reflète-t-il l'identité et la mission de l'UPCF ?

La proximité avec les entreprises, l'importance accordée à la formation professionnelle et continue ou encore la volonté d'accompagner durablement l'économie fribourgeoise font partie intégrante de notre ADN. En travaillant sur notre charte d'entreprise, nous avons constaté à quel point ces éléments étaient en phase avec les valeurs portées par le label. Cette distinction reflète aussi une certaine fierté : celle de faire partie du tissu économique fribourgeois, de contribuer à son évolution et d'accompagner les entreprises et les talents qui le font vivre.

Quel message souhaitez-vous adresser aux organisations qui envisagent d'entreprendre cette démarche ?

Je les encourage vivement à se lancer. Il ne faut pas considérer le label comme un examen à réussir, mais comme une occasion de prendre du recul et de se poser les bonnes questions. L'autoévaluation et les échanges avec le coach permettent de mieux comprendre ses forces, d'identifier des pistes de progression et parfois même de faire émerger de nouvelles réflexions. J'étais moi-même un peu sceptique au départ, mais j'ai trouvé l'expérience très bénéfique. Obtenir le label est évidemment une belle satisfaction, mais il implique aussi une responsabilité. Les valeurs que l'on revendique doivent se traduire concrètement dans nos décisions, dans notre manière de travailler et dans les relations que nous entretenons avec notre personnel et nos partenaires.

Nachdem der FAV seine Mission und seine Werte klar definiert hatte, beteiligte Labels «Freiburger Werte» von Fribourgissima und erhielt die Zertifizierung. Ziel, das Image des Kantons Freiburg als einen dynamischen und innovativen

Ein Ansatz, der weit über ein La

Die Verleihung des Labels «Freiburger Werte» markiert einen weiteren Meilenstein für den Freiburger Arbeitgeberverband. Nachdem die Organisation 2023 ihre Unternehmenscharta definiert hatte, beteiligte sie sich an einem Verfahren zur Auszeichnung von Organisationen, die die Werte des Kantons verkörpern. Eine Gelegenheit, die eigenen Praktiken von aussen beurteilen zu lassen und neue Entwicklungsansätze zu identifizieren.

Frank-Olivier Baechler

Der Freiburger Arbeitgeberverband (FAV) trägt nun offiziell das Label «Freiburger Werte». Dieses neue Label, das von Fribourgissima im Rahmen der regionalen Marke «Freiburg, Land der Werte» entwickelt wurde, zeichnet Akteurinnen und Akteure aus, welche die mit dem Kanton verbundenen Werte konkret verkörpern. Menschliche Nähe, Zuverlässigkeit, Vielfalt, Qualität, Ehrgeiz und Innovation gehören zu den Werten, die das Label hervorhebt.

Rund zwanzig Organisationen beteiligten sich an der 2025 gestarteten Pilotpha-

se, darunter auch der FAV. «Wir haben sehr schnell festgestellt, dass die Werte des Labels in hohem Masse mit denjenigen übereinstimmen, die wir in unserer eigenen Charta festgelegt haben», erklärt Lydia Leibzig, Leiterin Marketing und Kommunikation beim FAV. «Die Teilnahme an dieser Pilotphase erschien uns daher naheliegend.»

Für den FAV setzte diese Beteiligung einen Prozess fort, der bereits mehrere Jahre zuvor begonnen hatte. Anlässlich seines 75-jährigen Jubiläums im Jahr 2022 setzte sich der Verband vertieft mit seiner Missi-

on, seiner Vision und seinen Werten auseinander. Es ging nicht darum, die Institution neu zu erfinden, sondern in Worte zu fassen, was ihrem Handeln im Alltag gegenüber KMU, Berufsverbänden, Partnern und Mitarbeitenden bereits zugrunde lag. Diese Überlegungen führten zu einer Unternehmenscharta, die gemeinsam mit der Direktion, dem Verwaltungsrat und den Mitarbeitenden erarbeitet wurde. «Eine Charta macht nur Sinn, wenn sie von den Mitarbeitenden verstanden, mitgetragen und gelebt wird», betont Lydia Leibzig. Ziel war es, diese Werte nachhaltig in der Arbeitsweise der Organisation zu verankern.



Ein Blick von aussen auf die Praktiken

Im Jahr 2025 begann Fribourgissima den Zertifizierungsprozess mit mehreren Workshops, an denen die teilnehmenden Organisationen mitwirkten. Dieser Austausch ermöglichte es, die Kriterien für das künftige Label festzulegen. Sie wurden in einem Katalog mit achtzehn Kriterien zusammengefasst, die sich auf fünf Wertegruppen verteilen. Anschliessend führten die Kandidatinnen und Kandidaten eine detaillierte Selbsteinschätzung durch, bevor sie von einem externen Coach individuell begleitet wurden. Für den FAV bot dieser Prozess eine wertvolle Gelegenheit, einen erweiterten Blick auf die eigene Arbeitsweise zu werfen. Die Analyse machte die Stärken der Organisation sichtbar und zeigte zugleich mehrere Entwicklungsmöglichkeiten auf.

Zu den besonders gewürdigten Aspekten zählen das langjährige Engagement des FAV für die Aus- und Weiterbildung,

er sich an der Pilotphase des neuen Fribourgissima hat dabei zum Kanton zu fördern.

bel hinausgeht

seine Verankerung im Freiburger Wirtschaftsgefüge sowie die Aufmerksamkeit, die den Mitarbeitenden und ihrer Entwicklung gewidmet wird. Besonders beeindruckt hat das Team die menschliche und gemeinschaftliche Dimension des Vorhabens. «Der Austausch mit den anderen teilnehmenden Organisationen war besonders bereichernd», betont Lydia Leibzig. «Er hat es uns ermöglicht, unsere Arbeitsweisen mit jenen anderer Akteurinnen und Akteure im Kanton zu vergleichen und unsere Überlegungen für die Zukunft zu vertiefen.» Die

«Wir haben sehr schnell festgestellt, dass die Werte des Labels in hohem Masse mit denjenigen übereinstimmen, die wir in unserer eigenen Charta festgelegt haben.»

Lydia Leibzig

Analyse hat zudem mehrere Entwicklungspotenziale aufgezeigt, insbesondere im Hinblick auf die Integration neuer Technologien und die Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden.

Dennoch ist die Verleihung des Labels kein Endpunkt. «Dieser Schritt ist viel mehr ein Ausgangspunkt als ein Abschluss», meint Lydia Leibzig. «Nun gilt es, dieses Label und die damit verbundenen Werte im Alltag mit Leben zu füllen und die entstandene Dynamik dauerhaft zu verankern.»



Drei Fragen an Reto Julmy, Direktor des FAV

Was bedeutet diese Zertifizierung konkret für den FAV?

Diese Auszeichnung ist in erster Linie eine Anerkennung unserer Verankerung im Freiburger Wirtschaftsgefüge. Seit vielen Jahren engagiert sich der FAV für KMU, die Wirtschaft im Allgemeinen und insbesondere die Berufsbildung. Das Label bestätigt, dass die Werte, für die wir eintreten, als glaubwürdig wahrgenommen werden und mit unserem Auftrag im Einklang stehen. Es spiegelt sowohl unsere Verbundenheit mit dem Kanton Freiburg als auch unseren Willen wider, zu seiner wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen. Gleichzeitig finden die Überlegungen, die wir in den letzten Jahren zu unserer Identität und unseren Werten geführt haben, Anerkennung.

Inwiefern spiegelt dieses Label die Identität und den Auftrag des FAV wider?

Die Nähe zu den Unternehmen, die Bedeutung, die wir der beruflichen Aus- und Weiterbildung beimessen, sowie der Wille, die Freiburger Wirtschaft nachhaltig zu unterstützen, sind fester Bestandteil unserer DNA. Bei der Ausarbeitung unserer Unternehmenscharta haben wir festgestellt, wie sehr diese Elemente mit den Werten des Labels übereinstimmen. Diese Auszeichnung spiegelt auch einen gewissen Stolz wider: den Stolz, Teil des Freiburger Wirtschaftsgefüges zu sein, zu seiner Entwicklung beizutragen und die Unternehmen und Talente zu begleiten, die es beleben.

Welche Botschaft möchten Sie Organisationen mitgeben, die diesen Schritt in Betracht ziehen?

Ich ermutige sie nachdrücklich, den Schritt zu wagen. Man sollte das Label nicht als eine Prüfung betrachten, die es zu bestehen gilt, sondern als Gelegenheit, einen Schritt zurückzutreten und sich die richtigen Fragen zu stellen. Die Selbsteinschätzung und der Austausch mit dem Coach ermöglichen es, die eigenen Stärken besser zu verstehen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und manchmal sogar neue Denkanstösse zu erhalten. Ich war anfangs selbst etwas skeptisch, habe die Erfahrung jedoch als sehr bereichernd erlebt. Das Label zu erhalten, ist natürlich eine grosse Genugtuung, zugleich aber auch eine Verantwortung. Die Werte, für die wir eintreten, müssen sich konkret in unseren Entscheidungen, unserer Arbeitsweise sowie in den Beziehungen zu unseren Mitarbeitenden und Partnern widerspiegeln.

Et si le problème n'était pas le manque de temps, mais notre façon de travailler ?

Slow Productivity : ralentir pour mieux avancer

Réunions à répétition, courriels incessants, notifications permanentes : malgré des outils toujours plus nombreux, beaucoup de professionnel-le-s ont le sentiment de courir après le temps. Dans *Slow Productivity*, Cal Newport invite à repenser notre définition de la productivité.

Frank-Olivier Baechler

Nous n'avons jamais eu autant d'outils destinés à nous faire gagner du temps. Pourtant, nombre de professionnel-le-s ont l'impression inverse : journées morcelées, sollicitations constantes et difficulté à se concentrer sur l'essentiel. Dans *Slow Productivity*, l'auteur américain Cal Newport avance une idée provocatrice : le problème ne vient peut-être pas d'un manque de productivité, mais de notre définition même de celle-ci.

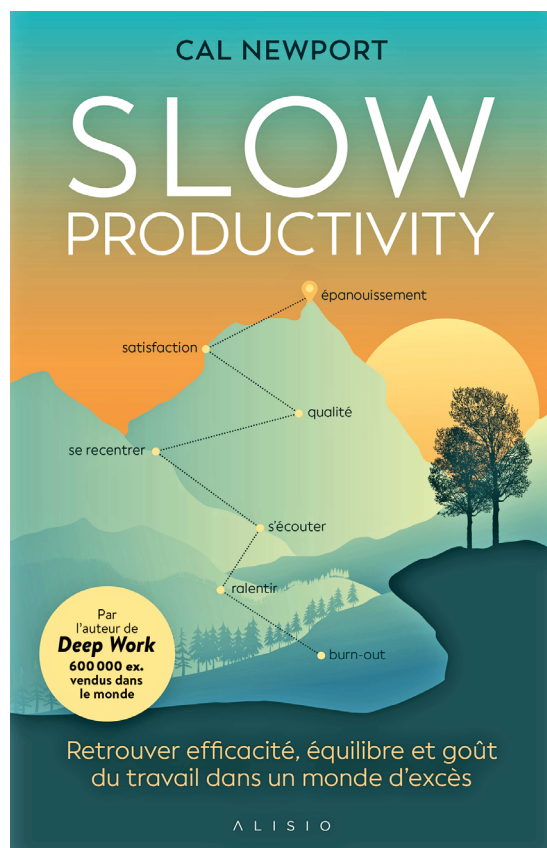
Le piège de la pseudo-productivité

Selon Newport, les métiers du savoir ont progressivement adopté une forme de « pseudo-productivité ». Être productif reviendrait aujourd'hui à être constamment occupé : répondre rapidement aux messages, participer à de nombreuses réunions, gérer plusieurs projets simultanément et rester joignable en permanence. Mais la suractivité n'est pas synonyme de création de valeur. Au contraire, cette fragmentation permanente de l'attention finit souvent par réduire la qualité du travail et augmenter la fatigue mentale.

Premier principe :

Faire moins pour faire mieux

Son premier conseil va à l'encontre de nombreux réflexes actuels : accepter d'avoir moins de projets en parallèle. Chaque nouveau dossier mobilise une partie de notre attention, même lorsque nous n'y travaillons pas directement. L'auteur compare cette situation à un ordinateur qui exécute



trop de programmes en arrière-plan. Dans de nombreuses organisations, jongler avec de multiples tâches est perçu comme une qualité. Newport défend l'idée inverse : réduire volontairement le nombre de projets simultanés améliore souvent la concentration, la qualité et les résultats.

Deuxième principe :

Respecter son rythme

Dans la plupart des organisations, la performance reste associée à une activité soutenue en permanence. Pourtant, les activités intellectuelles fonctionnent rarement

de manière linéaire. Les périodes de forte production alternent naturellement avec des phases de réflexion ou de récupération. Chercher à fonctionner en permanence à plein régime conduit souvent à l'épuisement plutôt qu'à l'efficacité. Pour Newport, la performance durable repose sur une gestion intelligente de son énergie et de son attention.

Troisième principe :

La qualité avant la quantité

Le dernier principe sert de fil conducteur aux deux précédents. Si l'on accepte de faire moins et de ralentir, ce n'est pas pour produire moins, mais pour produire mieux. Les meilleures opportunités découlent rarement du volume d'activité, mais d'une expertise reconnue ou d'un travail qui se distingue réellement. Mieux vaut alors consacrer davantage de temps à quelques projets importants qu'à une multitude de tâches secondaires.

Une réflexion utile pour les entreprises

Slow Productivity n'est pas un plaidoyer pour la paresse. Cal Newport défend au contraire une ambition élevée, fondée sur la concentration et la qualité plutôt que sur l'urgence permanente. À l'heure où les entreprises s'interrogent sur la surcharge informationnelle et la prévention du burn-out, son message est simple : faire moins, prendre son temps et viser l'excellence n'est peut-être pas un frein à la performance. C'est peut-être la condition pour l'inscrire dans la durée.

Was, wenn nicht der Zeitmangel das Problem ist, sondern unsere Arbeitsweise?

Slow Productivity: Entschleunigen, um besser voranzukommen

Endlose Besprechungen, unaufhörlich eintreffende E-Mails, ständige Benachrichtigungen: Trotz einer stetig wachsenden Zahl von Hilfsmitteln haben viele Berufstätige das Gefühl, ständig der Zeit hinterherzulaufen. In *Slow Productivity* lädt Cal Newport dazu ein, unsere Definition von Produktivität zu überdenken.

Frank-Olivier Baechler

Noch nie standen uns so viele Hilfsmittel zur Verfügung, um Zeit zu sparen. Dennoch haben viele Berufstätige das gegenläufige Gefühl: fragmentierte Arbeitstage, ständige Anfragen und Schwierigkeiten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. In *Slow Productivity* vertritt der amerikanische Autor Cal Newport eine provokante These: Das Problem liegt vielleicht nicht in mangelnder Produktivität, sondern in unserer Definition von Produktivität.

Die Falle der Pseudoproduktivität

Laut Newport hat sich in den Wissensberufen nach und nach eine Form der «Pseudoproduktivität» etabliert. Produktivität wird heute oft damit gleichgesetzt, ständig beschäftigt zu sein: schnell auf Mitteilungen zu antworten, an zahlreichen Besprechungen teilzunehmen, mehrere Projekte gleichzeitig zu betreuen und jederzeit erreichbar zu sein. Doch Überaktivität ist nicht gleichbedeutend mit Wertschöpfung. Im Gegenteil. Diese permanente Zersplitterung der Aufmerksamkeit führt oft dazu, dass die Arbeitsqualität sinkt und die geistige Erschöpfung zunimmt.

Erster Grundsatz: Weniger tun, um es besser zu machen

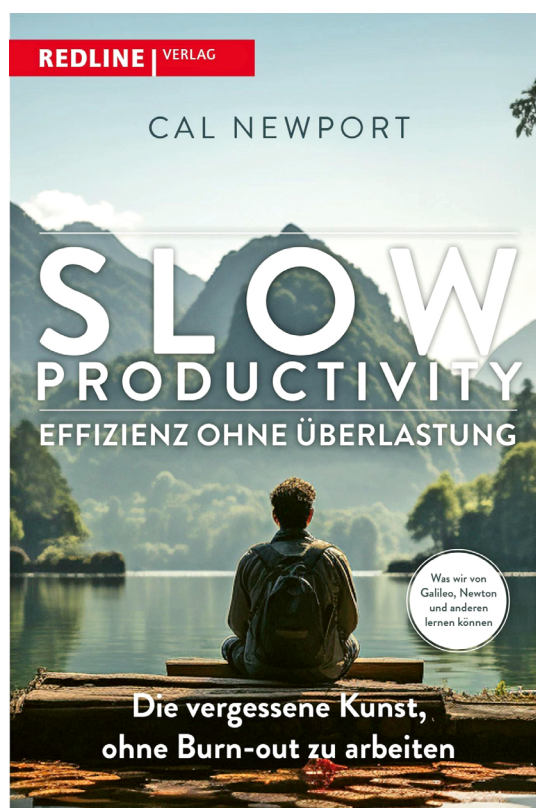
Sein erster Ratschlag läuft vielen heutigen Reflexen zuwider: die Zahl paralleler Projekte bewusst zu begrenzen. Jedes neue Projekt beansprucht einen Teil unserer Aufmerksamkeit, selbst wenn wir nicht direkt daran arbeiten. Der Autor vergleicht diese Situation mit einem Computer, auf dem zu viele Programme im Hintergrund laufen. In vielen Unternehmen gilt die Fähigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen, als Stärke. Newport vertritt die gegenteilige Ansicht. Eine bewusst reduzierte Anzahl gleichzeitiger Projekte verbessert oft die Konzentration, die Qualität und letztlich auch das Ergebnis.

Zweiter Grundsatz: Dem eigenen Rhythmus folgen

In den meisten Organisationen wird Leistung nach wie vor mit ständigem Einsatz gleichgesetzt. Intellektuelle Tätigkeiten verlaufen jedoch selten linear. Phasen hoher Produktivität wechseln sich ganz natürlich mit Phasen der Reflexion oder Erholung ab. Der Versuch, ständig auf Hochtouren zu arbeiten, führt oft eher zu Erschöpfung als zu Effizienz. Für Newport beruht nachhaltige Leistung auf einem intelligenten Umgang mit der eigenen Energie und Aufmerksamkeit.

Dritter Grundsatz: Qualität vor Quantität

Der dritte Grundsatz bildet den Rahmen für die beiden vorhergehenden. Wer bereit ist, weniger zu tun und das Tempo zu drosseln, tut dies nicht, um weniger zu leisten, sondern um besser zu arbeiten. Nachhaltiger Er-



folg entsteht selten durch ein hohes Tätigkeitsvolumen, sondern vielmehr durch anerkannte Fachkompetenz oder eine besondere Arbeitsweise. Es ist daher sinnvoller, mehr Zeit in einige wenige wichtige Projekte zu investieren als in eine Vielzahl von Aufgaben mit geringer Wirkung.

Ein nützlicher Denkansatz für Unternehmen

Slow Productivity ist kein Plädoyer für Faulheit. Cal Newport vertritt im Gegenteil hohe Ambitionen, die auf Konzentration und Qualität beruhen und nicht auf ständiger Hektik. In einer Zeit, in der sich Unternehmen mit Informationsüberflutung und Burnout-Prävention auseinandersetzen, ist seine Botschaft einfach: Weniger zu tun, sich Zeit zu nehmen und auf Qualität zu setzen, muss kein Widerspruch zu hoher Leistung sein. Möglicherweise ist dies sogar die Grundlage nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Contrat de durée déterminée : points de vigilance

Le piège du contrat sans porte de sortie

Moins fréquents en Suisse que dans certains pays voisins, les contrats de durée déterminée (CDD) restent largement utilisés en pratique. Ils offrent une certaine flexibilité aux employeur-euses, mais peuvent aussi devenir très contraignants si certains points ne sont pas anticipés.

Martina Guillod

Temps d'essai

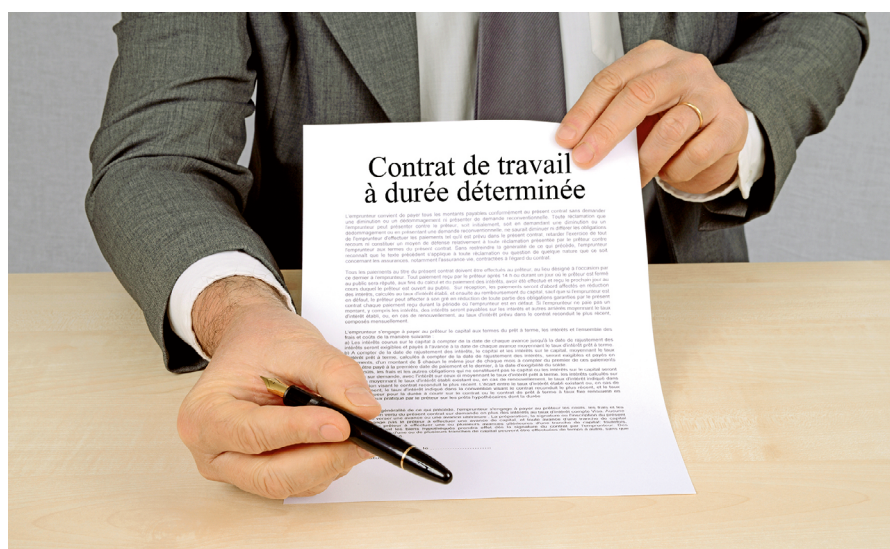
Si les parties oublient de régler le temps d'essai d'un contrat de durée indéterminée, ce n'est pas si grave : le Code des obligations (CO) prévoit lui-même un temps d'essai d'un mois. Pour les contrats de durée déterminée, ce filet de sécurité n'existe pas : si les parties ne conviennent pas explicitement d'un temps d'essai par écrit, aucune période probatoire n'est applicable. Or, pour les CDD de longue durée, il est généralement approprié de prévoir une période permettant d'évaluer la collaboration, liée à la possibilité de mettre fin au contrat rapidement si la collaboration ne donne pas satisfaction. La durée du temps d'essai doit être proportionnelle par rapport à la durée du CDD. Ainsi, pour un contrat de trois mois, un temps d'essai de trois mois serait trop long. En revanche, il est possible de prévoir le temps d'essai de trois mois pour un CDD d'une année.

Conseils :

- Prévoir explicitement un temps d'essai proportionnel dans le contrat écrit.
- Indiquer le délai de congé applicable durant le temps d'essai.

Délais de congé

Il s'agit du plus grand piège en matière de CDD : le CO ne prévoit pas de délai de résiliation pour les contrats de durée déterminée. En d'autres termes : si le temps d'essai est terminé, les parties doivent honorer le contrat jusqu'au terme convenu. Cela est particulièrement problématique quand la collaboration ne se passe pas comme souhaité. Les parties peuvent alors mettre fin au contrat d'un commun accord, mais aucune d'entre elles ne peut le résilier



seule. Un délai de trois mois peut être long quand ça ne se passe pas bien, mais que dire du CDD qui court encore six mois, voire deux ans ? Notons encore que le licenciement immédiat pour justes motifs est possible en cas de CDD, mais ne constitue en général pas une voie de sortie sûre. Il est donc extrêmement important que les employeurs-euses assortissent leurs CDD d'un droit de résiliation anticipée. Celui-ci permet de mettre fin au contrat avant son terme moyennant un délai de congé défini à l'avance. Le contrat prend alors fin soit à l'échéance du délai de congé, soit au plus tard à la date prévue (contrat de durée maximale). Le préavis minimal étant d'un mois, un droit de résiliation anticipée fait sens pour les CDD de trois mois ou plus. Attention : en cas d'exercice du droit de résiliation anticipée, les règles sur la protection contre le congé en temps inopportun (art. 336c ss CO) s'appliquent. Ainsi, la résiliation anticipée d'un CDD est soumise aux mêmes règles qu'une résiliation ordinaire d'un CDI. En revanche, lorsque le CDD arrive simplement à échéance,

le contrat prend fin automatiquement, même en période protégée.

Conseils :

- Prévoir par écrit un droit de résiliation anticipée pour les CDD de 3 mois ou plus.
- Définir les délais de congé pour exercer le droit de résiliation anticipée.

Cas spécial : contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage constitue l'un des cas d'application les plus fréquents d'un CDD. Le législateur a prévu des règles spéciales pour ce type de contrat : si les parties ne conviennent pas explicitement d'une autre durée, voire ne conviennent rien à ce sujet, le temps d'essai dure trois mois. Un délai de congé de sept jours est alors applicable. Aucun droit de résiliation anticipée n'est prévu, mais l'article 346 CO donne plus de détails sur les justes motifs permettant un licenciement immédiat.

Befristeter Arbeitsvertrag: Worauf besonders zu achten ist.

Die Falle eines Vertrags ohne Ausstiegsmöglichkeit

Befristete Arbeitsverträge sind in der Schweiz zwar weniger verbreitet als in einigen Nachbarländern, werden in der Praxis aber trotzdem häufig abgeschlossen. Sie bieten Arbeitgebenden eine gewisse Flexibilität, können aber auch erhebliche Einschränkungen mit sich bringen, wenn bestimmte Aspekte nicht im Voraus berücksichtigt werden.

Martina Guillod

Probezeit

Vereinbaren die Parteien bei einem unbefristeten Arbeitsvertrag keine Probezeit, ist dies grundsätzlich unproblematisch: Das Obligationenrecht (OR) sieht von Gesetzes wegen eine Probezeit von einem Monat vor. Bei befristeten Arbeitsverträgen fehlt diese gesetzliche Regelung: Wenn die Parteien nicht ausdrücklich schriftlich eine Probezeit vereinbaren, besteht keine. Bei langfristigen befristeten Arbeitsverträgen ist es jedoch sinnvoll, eine Frist zur Beurteilung der Zusammenarbeit vorzusehen, verbunden mit der Möglichkeit, den Vertrag rasch auflösen zu können, sofern die Zusammenarbeit nicht zufriedenstellend verläuft. Die Dauer der Probezeit muss in einem angemessenen Verhältnis zur Laufzeit des befristeten Arbeitsvertrags stehen. So wäre bei einem Vertrag mit einer Laufzeit von drei Monaten eine Probezeit von ebenfalls drei Monaten unverhältnismässig lang. Hingegen ist es möglich, bei einem befristeten Arbeitsvertrag mit einer Laufzeit von einem Jahr eine Probezeit von drei Monaten vorzusehen.

Empfehlung:

- Im schriftlichen Vertrag ausdrücklich eine angemessene Probezeit festlegen.
- Die während der Probezeit geltende Kündigungsfrist ausdrücklich regeln.

sind. Dies ist besonders problematisch, wenn die Zusammenarbeit nicht wie gewünscht verläuft. Die Parteien können den Vertrag zwar einvernehmlich beenden, aber keine von ihnen kann den Vertrag einseitig kündigen. Eine Frist von drei Monaten kann bereits lang sein, wenn die Zusammenarbeit nicht gut läuft – doch was gilt bei einem befristeten Arbeitsvertrag, der noch sechs Monate oder sogar zwei Jahre dauert? Zu beachten ist zudem, dass eine fristlose Kündigung aus wichtigen Gründen bei befristeten Arbeitsverträgen zwar möglich ist, in der Regel aber keinen sicheren Ausweg aus dem Vertrag darstellt. Es ist daher unbedingt zu empfehlen, dass Arbeitgebende in befristeten Arbeitsverträgen ein Recht auf vorzeitige Kündigung vereinbaren. Dies ermöglicht es, den Vertrag vor seinem Ablauf unter Einhaltung einer vertraglich vereinbarten Kündigungsfrist aufzulösen. Der Vertrag endet dann entweder mit Ablauf der Kündigungsfrist oder spätestens zum vorgesehenen Enddatum (Vertrag mit Höchstlaufzeit). Da die Kündigungsfrist mindestens einen Monat beträgt, ist ein Recht auf vorzeitige Kündigung bei befristeten Arbeitsverträgen mit einer Laufzeit von drei Monaten oder mehr sinnvoll. Achtung: Bei Ausübung des Rechts auf vorzeitige Kündigung gelten die Vorschriften zum Schutz vor Kündigung zur Unzeit (Art. 336c ff. OR). Somit unterliegt die vorzeitige Kündigung

eines befristeten Arbeitsvertrags denselben Regeln wie eine ordentliche Kündigung eines unbefristeten Arbeitsvertrags. Läuft der befristete Arbeitsvertrag hingegen einfach aus, endet der Vertrag automatisch, auch während der Sperrfrist.

Empfehlung:

- Für befristete Arbeitsverträge mit einer Laufzeit von drei Monaten oder mehr schriftlich ein Recht auf vorzeitige Kündigung vereinbaren.
- Die Kündigungsfristen für die Ausübung des Rechts auf vorzeitige Kündigung festlegen.

Sonderfall: Lehrvertrag

Der Lehrvertrag gehört zu den häufigsten Anwendungsfällen eines befristeten Arbeitsvertrags. Der Gesetzgeber hat hierfür besondere Regelungen vorgesehen: Vereinbaren die Parteien keine andere Dauer oder treffen sie hierzu keine ausdrückliche Regelung, gilt eine Probezeit von drei Monaten. Während der Probezeit kann der Lehrvertrag unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von sieben Tagen gekündigt werden. Ein ordentliches vorzeitiges Kündigungsrecht ist gesetzlich nicht vorgesehen. Artikel 346 OR sieht jedoch besondere Bestimmungen zu wichtigen Gründen vor, die eine fristlose Kündigung rechtfertigen können.

Kündigungsfristen

Die grösste Gefahr bei befristeten Arbeitsverträgen: Das Obligationenrecht sieht für sie keine ordentliche Kündigungsfrist vor. In der Praxis bedeutet das, dass die Parteien nach Ablauf der Probezeit bis zum vereinbarten Endtermin an den Vertrag gebunden



[Plus d'infos](#)

WORLDSKILLS 2026

Les talents des métiers sous les projecteurs

Depuis le début de l'année, plusieurs associations professionnelles organisent les présélections pour les SwissSkills Championships 2027 dans leurs métiers respectifs. Cette dynamique se poursuivra en septembre avec la 48^e édition des WorldSkills à Shanghai, où la Suisse sera représentée par ses meilleurs talents, dont trois Romand-e-s. Une belle vitrine du savoir-faire helvétique et une occasion unique de faire rayonner le système de formation dual au niveau international, avant les EuroSkills 2029 organisés pour la première fois à Genève.

WORLDSKILLS 2026

Berufstalente im Rampenlicht

Seit Anfang Jahr organisieren verschiedene Berufsverbände die Vorausscheidungen für die SwissSkills Championships 2027 in ihren jeweiligen Berufen. Diese Dynamik setzt sich im September mit den 48. WorldSkills in Shanghai fort, wo die Schweiz von ihren besten Nachwuchstalenten vertreten wird, darunter drei Westschweizerinnen und Westschweizer. Eine hervorragende Bühne für das Schweizer Know-how und eine einmalige Gelegenheit, das duale Berufsbildungssystem international sichtbar zu machen, bevor 2029 erstmals die EuroSkills in Genf stattfinden werden.

CONSTRUCTION

FriSource: une plateforme fribourgeoise pour bâtir durablement

Construire autrement en réutilisant mieux: tel est l'objectif de FriSource, une plateforme développée notamment par la HEIA-FR, la Fédération fribourgeoise des entrepreneurs (FFE) et constructionfribourg. Cet outil favorise le réemploi des matériaux de construction en facilitant leur mise en relation et leur valorisation. Une initiative innovante au service de l'économie circulaire et de la durabilité dans le canton.

[En savoir plus](#)

BAUWESEN

FriSource: Eine Freiburger Plattform für nachhaltiges Bauen

Anders bauen durch bessere Wiederverwendung: Das ist das Ziel von FriSource, einer Plattform, die insbesondere von der HTA-FR, dem Freiburger Baumeisterverband (FBV) und bauenfreiburg entwickelt wurde. Das Instrument fördert die Wiederverwendung von Baumaterialien, indem es deren Vermittlung und Aufwertung erleichtert. Eine innovative Initiative im Dienste der Kreislaufwirtschaft und der Nachhaltigkeit im Kanton.

[Mehr erfahren](#)

« Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne devrait pas du tout être fait. »

(Peter Drucker)

« Nichts ist so nutzlos, wie etwas effizient zu tun, das überhaupt nicht getan werden sollte. »

(Peter Drucker)



Photo: © STEMMUTZ.COM

Soirée d'information avec Ignazio Cassis sur l'initiative «Pas de Suisse à 10 millions!»

Le 18 mai dernier, la CCIF, la FPE et l'UPCF ont organisé à Bulle une soirée d'information consacrée à l'initiative «Pas de Suisse à 10 millions!». Réunissant notamment le conseiller fédéral Ignazio Cassis, le conseiller d'État Olivier Curty ainsi que plusieurs représentants du monde économique, l'événement a permis d'aborder les conséquences de cette initiative pour l'économie suisse, les PME, l'emploi et les relations avec l'Europe. Une table ronde, à laquelle a notamment participé Patrick Gendre, président de l'UPCF, a complété les échanges en apportant un éclairage concret sur les réalités du terrain.

Informationsabend mit Ignazio Cassis zur Initiative «Keine 10-Millionen-Schweiz!»

Am 18. Mai organisierten die Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg (HIKF), der Freiburger Gewerbeverband (FGV) und der Freiburger Arbeitgeberverband (FAV) in Bulle einen Informationsabend zur Initiative «Keine 10-Millionen-Schweiz!». Unter Beteiligung von Bundesrat Ignazio Cassis, Staatsrat Olivier Curty sowie verschiedener Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft wurden die möglichen Auswirkungen der Initiative auf die Schweizer Wirtschaft, die KMU, den Arbeitsmarkt und die Beziehungen zu Europa diskutiert. Eine Podiumsdiskussion, an der unter anderem Patrick Gendre, Präsident des FAV, teilnahm, ergänzte den Anlass mit praxisnahen Einblicken aus dem Unternehmensalltag.

Wake up and run 2026: l'UPCF et la CIFA au rendez-vous

Réveil avant l'aube pour une trentaine de collaboratrices et collaborateurs de l'UPCF et de la CIFA qui ont pris part à Wake up and run, à Fribourg. Au programme: un parcours de 5 km dans une ambiance conviviale dès 5h30 du matin, suivi d'un petit déjeuner. Une belle occasion de promouvoir la santé, la cohésion d'équipe et le plaisir de bouger ensemble.

Wake up and run 2026: Der FAV und die CIFA am Start

Noch vor Sonnenaufgang machten sich rund dreissig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des FAV und der CIFA auf den Weg, um am Wake up and run in Freiburg teilzunehmen. Auf dem Programm standen in geselliger Atmosphäre ein 5-Kilometer-Lauf, frühmorgens ab 5.30 Uhr, sowie ein gemeinsames Frühstück. Eine schöne Gelegenheit, Gesundheit, Teamgeist und die Freude an gemeinsamer Bewegung zu fördern.

Rétrospective de l'assemblée 2026



FUSION

GastroFribourg s'unit pour l'avenir

Réunie en assemblée générale le 4 mai dernier, GastroFribourg a franchi une étape importante de son histoire en validant la fusion de l'ensemble de ses sections régionales au sein d'une structure cantonale unique. Cette évolution vise à renforcer la représentation de l'hôtellerie-restauration fribourgeoise et à parler d'une seule voix face aux défis de la branche.

FUSION

GastroFribourg vereint sich für die Zukunft

An ihrer Generalversammlung vom 4. Mai hat GastroFribourg einen wichtigen Meilenstein erreicht: Die Delegierten genehmigten die Fusion aller regionalen Sektionen zu einer einzigen kantonalen Struktur. Ziel dieser Entwicklung ist es, die Interessenvertretung des Freiburger Gastgewerbes zu stärken und den Herausforderungen der Branche künftig mit einer gemeinsamen Stimme zu begegnen.

Rückblick auf die Jahresversammlung 2026



Relève, image, innovation : le secteur de la construction entend parler d'une seule voix pour mieux valoriser ses métiers.

Construire davantage que des bâtiments

Rassembler les acteurs-trices de la construction, défendre les intérêts de la branche, renforcer son attractivité et mieux faire connaître ses métiers font partie des priorités de constructionfribourg. Première femme à la tête de l'association, Isabelle Baiutti entend poursuivre la dynamique engagée ces dernières années au service d'un secteur essentiel à l'économie cantonale.



Isabelle Baiutti

Frank-Olivier Baechler

Partout dans le canton, les grues dessinent l'horizon. Des grands projets industriels aux rénovations énergétiques, en passant par les logements et les infrastructures publiques, la construction reste l'un des moteurs de l'économie fribourgeoise. Derrière ces chantiers se trouvent près de cinquante métiers différents et une multitude d'acteurs-trices qui partagent des enjeux communs.

C'est précisément la mission de constructionfribourg. Particularité cantonale, l'organisation ne réunit pas uniquement les associations du gros œuvre, du second œuvre et les mandataires, mais aussi des représentant-e-s des gravières, des milieux immobiliers, des banques et de plusieurs organisations économiques du canton. « C'est une chance et une force », résume sa nouvelle présidente Isabelle Baiutti. « Nous avons une vision globale de la construction et pouvons mieux défendre les intérêts de nos membres. »

Architecte coassociée d'un bureau fribourgeois, Isabelle Baiutti a pris la présidence lors de l'assemblée générale d'avril dernier. Première femme à occuper cette fonction, elle succède à Olivier Gapany avec l'envie de renforcer encore les liens entre les différents acteurs-trices du secteur. « Réunir des profils issus d'horizons différents est un défi qui me motive. J'aime fédérer les gens autour d'un projet commun. »

Cette volonté s'appuie sur les bases posées ces dernières années. Sous la présidence d'Olivier Gapany, de nouvelles commissions ont vu le jour dans les domaines de la formation et de l'image des métiers, aux côtés de commissions déjà actives sur les permis de



construire et les contrôles environnementaux. Le regroupement prévu des métiers de la construction sous une même bannière lors du salon des métiers START! en constitue une illustration concrète. Isabelle Baiutti entend poursuivre sur cette lancée. La création récente d'un comité restreint doit permettre d'accélérer certains projets et de favoriser les collaborations au sein de la branche.

Une croissance qui interroge aussi

Si le secteur se porte globalement bien, les défis ne manquent pas. L'arrivée de grandes entreprises et les nombreux projets en cours offrent des perspectives réjouissantes pour les années à venir. Pour David Valterio, le futur site de Rolex, à Bulle, illustre parfaitement cette dynamique. «C'est LE chantier au niveau national», souligne avec enthousiasme le secrétaire de constructionfribourg. Mais cette croissance soulève aussi des questions liées à la mobilité, à l'approvisionnement en matériaux, à la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée ou encore à l'évolution des attentes de la société.

La relève demeure d'ailleurs l'une des principales préoccupations. constructionfribourg poursuit les efforts engagés ces dernières années pour améliorer l'image des métiers auprès des jeunes. Une mission qui passe aussi par les parents. «Comme le rappelle Christophe Nydegger, chef de service de la formation professionnelle, ce sont souvent eux les premiers influenceurs», observe Isabelle Baiutti. «Beaucoup ignorent à quel point nos métiers ont évolué et les possibilités de carrière qu'ils offrent aujourd'hui.»

L'image de la construction reste parfois associée à des professions pénibles ou peu attractives. Une perception que la présidente souhaite faire évoluer. «Même s'il est parfois rude, ce n'est pas un monde de brutes! Il y a encore des progrès à faire dans certains domaines, mais les mentalités changent. J'aimerais apporter en-

1989

Création de la Conférence cantonale de la construction (CCC)

2009

Grande célébration du 20^e anniversaire de la CCC

2018

La CCC adopte de nouveaux statuts et devient constructionfribourg

core davantage d'humanité, de respect et de valorisation du travail accompli.» La progression du nombre de femmes dans plusieurs professions illustre cette évolution. «Dans certains concours professionnels, notamment en peinture, les femmes obtiennent souvent les meilleurs résultats», relève d'ailleurs David Valterio.

Donner du sens aux métiers

Au-delà du recrutement, le secteur doit également s'adapter aux attentes d'une nouvelle génération plus attentive à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi aux questions environnementales. Le réemploi des matériaux, la rénovation du bâti existant ou la réduction des déchets prennent une importance croissante. constructionfribourg est notamment impliquée dans FriSource, une plateforme dédiée à la réutilisation des matériaux de construction, et souhaite poursuivre plusieurs réflexions lancées dans le cadre du Conseil de la construction et du développement durable. «Les jeunes veulent que leur métier ait du sens», souligne Isabelle Baiutti. «À nous de montrer que la construction fait partie des solutions.»

L'innovation transforme également la branche. Intelligence artificielle, modélisation numérique, impression 3D ou digitalisation des processus modifient progressivement les méthodes de travail. Pour Isabelle Baiutti, l'enjeu consiste à intégrer ces évolutions tout en préservant le savoir-faire qui fait la richesse des métiers de la construction.

Face à la raréfaction des terrains, à la complexification des normes et aux nouvelles attentes de la société, la présidente plaide pour davantage de cohérence et de simplicité. «Il faut bien sûr des règles, mais nous devons éviter de complexifier inutilement les procédures. L'efficacité et le bon sens doivent rester au centre des préoccupations.»

Une conviction guide également son action : l'avenir de la branche se construira collectivement. «Nous avons tou-te-s les mêmes défis. Plus nous travaillerons ensemble, plus nous serons fort-e-s pour y répondre.»



Nachwuchs, Image, Innovation: Die Baubranche will einheitlich auftreten, um ihre Berufe besser sichtbar zu machen.

Mehr als nur Gebäude bauen

Die Akteure der Baubranche zusammenzubringen, die Interessen der Branche zu vertreten, ihre Attraktivität zu steigern und ihre Berufe besser bekannt zu machen – das gehört zu den Prioritäten von bauenfreiburg. Als erste Frau an der Spitze des Verbandes will Isabelle Baiutti die in den letzten Jahren eingeschlagene Dynamik fortsetzen, um die für die kantonale Wirtschaft bedeutende Branche weiter zu stärken.



Isabelle Baiutti

Frank-Olivier Baechler

Überall im Kanton bestimmen Baukräne das Landschaftsbild. Von grossen Industrieprojekten über energetische Sanierungen bis hin zu Wohnraum und öffentlichen Infrastrukturbauten – das Bauwesen ist nach wie vor ein Motor der Freiburger Wirtschaft. Hinter diesen Baustellen stehen fast fünfzig verschiedene Berufe und eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren, die gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen haben.

Genau hier setzt bauenfreiburg an. Als kantonale Besonderheit vereint die Organisation nicht nur die Verbände des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes sowie die Planungs- und Projektverantwortlichen, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter der Kies- und Immobilienbranche, der Banken wie auch verschiedener Wirtschaftsorganisationen des Kantons. «Das ist eine Chance und eine Stärke», fasst die neue Präsidentin Isabelle Baiutti zusammen. «Wir haben einen Gesamtüberblick über die Baubranche und können die Interessen unserer Mitglieder besser vertreten.»

Isabelle Baiutti, Mitinhaberin eines Freiburger Architekturbüros, übernahm an der Generalversammlung im vergangenen April das Präsidium. Als erste Frau in dieser Funktion tritt sie die Nachfolge von Olivier Gapany an und möchte die Verbindungen zwischen den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren der Branche weiter stärken. «Menschen mit unter-

schiedlichen beruflichen Hintergründen zusammenzubringen, ist eine Herausforderung, die mich motiviert. Ich liebe es, Menschen für ein gemeinsames Projekt zu begeistern.»

Dieses Bestreben stützt sich auf die in den letzten Jahren geschaffenen Grundlagen. Unter dem Vorsitz von Olivier Gapany wurden neue Kommissionen in den Bereichen Ausbildung und Image der Bauberufe ins Leben gerufen, zusätzlich zu den bereits bestehenden Kommissionen für Baubewilligungen und Umweltkontrollen. Die geplante Zusammenführung der Bauberufe unter einem gemeinsamen Dach auf der Berufsmesse START! ist ein konkretes Beispiel dafür. Isabelle Baiutti will diesen Weg fortsetzen. Der kürzlich verkleinerte Vorstand soll dazu beitragen, bestimmte Projekte rascher voranzubringen und die Zusammenarbeit innerhalb der Branche zu fördern.

Ein Wachstum, das auch Fragen aufwirft

Auch wenn es der Branche insgesamt gut geht, mangelt es nicht an Herausforderungen. Der Zuzug von Grossunternehmen und die zahlreichen laufenden Projekte bieten erfreuliche Perspektiven für die kommenden Jahre. Für David Valterio verdeutlicht der künftige Standort von Rolex in Bulle diese Dynamik exemplarisch. «Das ist aktuell DIE Baustelle des Landes», betont der Sekretär von bauenfreiburg. Doch dieses Wachstum



wirft auch Fragen auf, welche die Mobilität, die Materialversorgung, den Fachkräftemangel sowie die sich wandelnden Erwartungen der Gesellschaft betreffen.

Der Nachwuchs bleibt eines der wichtigsten Anliegen. bauenfreiburg setzt die in den letzten Jahren unternommenen Anstrengungen fort, um das Image der Bauberufe bei jungen Menschen zu verbessern. Eine Aufgabe, bei der auch die Eltern eine wichtige Rolle spielen. «Wie Christophe Nydegger, Vorsteher des Amts für Berufsbildung, betont, sind oft gerade sie die ersten Meinungsbildner», bemerkt Isabelle Baiutti. «Viele wissen gar nicht, wie sehr sich unsere Berufe weiterentwickelt haben und welche Karrieremöglichkeiten sie heute bieten.»

Die Baubranche wird teilweise noch immer mit körperlich anstrengenden oder wenig attraktiven Berufen assoziiert. Eine Wahrnehmung, die die Präsidentin ändern möchte. «Auch wenn es manchmal etwas rauer zugeht, ist das keineswegs eine Welt von Grobianen! In einigen Bereichen gibt es zwar noch Fortschritte zu machen, aber die Denkweisen ändern sich. Ich möchte noch mehr Menschlichkeit, Respekt und Wertschätzung für die geleistete Arbeit fördern.» Der Anstieg der Zahl der Frauen in verschiedenen Berufen verdeutlicht

1989

Gründung der Kantonalen Konferenz für das Bauwesen (Conférence Cantonale de la Construction CCC)

2009

Feierlichkeiten zum 20-jährigen Bestehen der CCC

2018

Die CCC verabschiedet neue Statuten und wird zu «bauenfreiburg»

diese Entwicklung. «Bei bestimmten Berufswettbewerben, insbesondere im Malerhandwerk, erzielen Frauen oft die besten Ergebnisse», stellt David Valterio fest.

Den Berufen Sinn verleihen

Über die Personalgewinnung hinaus muss sich die Branche auch an die Erwartungen einer neuen Generation anpassen, die mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie auf Umweltfragen legt. Die Wiederverwendung von Materialien, die Sanierung bestehender Gebäude oder die Vermeidung von Abfällen gewinnen zunehmend an Bedeutung. bauenfreiburg engagiert sich insbesondere bei Fri-Source, einer Plattform für die Wiederverwendung von Baumaterialien, und möchte verschiedene Überlegungen weiterverfolgen, die im Rahmen des Rates für Bauwesen und nachhaltige Entwicklung angestossen wurden. «Junge Menschen wollen, dass ihr Beruf Sinn macht», betont Isabelle Baiutti. «Es liegt an uns aufzuzeigen, dass das Bauwesen Teil der Lösung ist.»

Auch die Innovation verändert die Branche. Künstliche Intelligenz, digitale Modellierung, 3D-Druck und die Digitalisierung von Prozessen verändern die Arbeitsweisen zunehmend. Für Isabelle Baiutti besteht die Herausforderung darin, diese Entwicklungen zu integrieren und gleichzeitig das Fachwissen zu bewahren, das den Reichtum der Bauberufe ausmacht.

Angesichts der Verknappung von Bauland, der zunehmenden Komplexität der Normen und der neuen Erwartungen der Gesellschaft plädiert die Präsidentin für mehr Kohärenz und Vereinfachung. «Natürlich braucht es Regeln, aber wir müssen vermeiden, die Verfahren unnötig zu verkomplizieren. Effizienz und gesunder Menschenverstand müssen im Mittelpunkt stehen.»

Eine Überzeugung leitet zudem ihr Handeln: Die Zukunft der Branche wird gemeinsam gestaltet. «Wir stehen alle vor denselben Herausforderungen. Je mehr wir zusammenarbeiten, desto stärker werden wir sein, um sie zu bewältigen.»

Overtech: la fourche électrique qui foudroie les mauvaises herbes

Installée à Villars-sur-Glâne, Overney Technologie Sàrl (Overtech) développe une fourche à adventices électrique capable d'éliminer les plantes indésirables sans produit phytosanitaire. Validée sur le rumex en pâturage, la technologie est portée par l'ingénieur Edouard Overney et incarne une innovation agricole 100% fribourgeoise.

Ingénieur en génie mécanique formé à la HEIA-FR puis à l'Université de Nottingham, Edouard Overney a travaillé six ans chez Liebherr Machines Bulle comme ingénieur de développement. En novembre 2021, il fonde Overtech. Rencontre avec un entrepreneur qui veut apporter innovation, précision mécanique et respect du vivant.

Qu'est-ce qui a inspiré la création de votre start-up ?

Enfant, je devais arracher les rumex avec mon grand-papa, un travail long et fastidieux. J'ai toujours pensé qu'il devait exister une solution plus efficace. Après mon expérience en grande entreprise, j'avais les compétences pour mener un projet de développement industriel: les agriculteurs-trices cherchent des alternatives aux herbicides et l'ingénierie peut leur en fournir.

En quoi consiste votre innovation ?

La fourche à adventices électrique (FAE), d'une largeur de travail de trois mètres, s'attèle sur le relevage avant d'un tracteur. Une génératrice connectée à la prise de force arrière du tracteur génère l'impulsion électrique. La plante ainsi que son emplacement sont reconnues par une caméra IA, l'information transmise au processeur déclenche une décharge dans la racine, provoquant la destruction de la plante. Ce traitement localisé n'a pas d'impact sur la microfaune ni sur la flore attenante. Un hectare est traité en moins de deux heures.

Qui sont vos client-e-s et marchés potentiels ?

Le principal marché est l'agriculture biologique, représentant 18% de la surface agricole utile en Suisse et 10% en UE. Les client-e-s cibles sont les entreprises agricoles, les coopératives de machines et les collectivités. Lors des premiers essais sur le rumex, l'efficacité a été convaincante: 96% de mortalité.

En quoi votre solution se différencie-t-elle ?

Zéro résidu chimique, traitement ciblé plante par plante, entièrement automatisé. Là où l'arrachage manuel est trop chronophage et le traitement chimique impacte toute la parcelle, notre système n'intervient qu'à l'endroit exact où l'adventice est détectée.

Comment vous positionnez-vous face à la concurrence ?

Quelques acteurs-trices explorent l'électrocution des adventices, mais aucun ne combine reconnaissance par IA, précision plante par plante et format compatible avec un tracteur standard. Notre avantage tient à l'intégration: mécanique, hydraulique, électronique et logiciel conçus ensemble, en Suisse, et à notre réactivité en service après-vente.



La fourche à adventices électrique (FAE) / Die elektrische Blackengabel

Quelles sont les prochaines étapes ?

Élargir la gamme de vivaces traitées, démarrer la production en série et structurer la commercialisation.

Comment s'illustre votre ancrage fribourgeois ?

Développement, fabrication, validation et vente seront entièrement réalisés dans le canton, en association avec l'entreprise Zbinden Posieux SA. La structure nécessaire au développement de ce projet permettra la création d'emplois répartis entre les deux entreprises. Le développement est une collaboration avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg et la ferme-école de Grangeneuve. Le projet a été soutenu dès ses débuts par le chèque innovation de l'association Fribourg Agri & Food hébergée par le Cluster Food & Nutrition, grâce à Jerry Krattiger, directeur de la Promotion économique du canton, qui nous a orientés vers la structure.

Fri Up complète le dispositif, en apportant recul stratégique, réseau d'expert-e-s et structuration entrepreneuriale. Pour une start-up AgroTech à la croisée de l'agriculture et de l'industrie 4.0, le soutien cantonal permet de transformer une idée technique en un projet économique viable, ancré dans le tissu local et ouvert sur le marché européen.



Rumex: Directement
Blacken: Direkt nach

Overtech: die elektrische Gabel, die Unkraut vernichtet

Das in Villars-sur-Glâne ansässige Unternehmen Overney Technologie Sàrl (Overtech) entwickelt eine elektrische Unkrautgabel, die unerwünschte Pflanzen ohne Pflanzenschutzmittel beseitigen kann. Die an den Blaken in Weiden validierte Technologie wird von Ingenieur Edouard Overney umgesetzt und steht für eine 100 % freiburgische Agrarinnovation.

Edouard Overney, Maschinenbauingenieur mit Abschluss an der HEIA-FR und der Universität Nottingham, arbeitete sechs Jahre bei Liebherr Machines Bulle als Entwicklungsingenieur. Im November 2021 gründete er Overtech. Eine Begegnung mit einem Unternehmer, der Innovation, mechanische Präzision und Respekt vor dem Leben verbinden will.

Was hat Sie zur Gründung Ihres Start-ups inspiriert?

Als Kind musste ich mit meinem Grossvater Blacken ausstechen – eine langwierige und mühsame Arbeit. Ich dachte immer, es müsse eine effizientere Lösung geben. Aufgrund meiner Erfahrung in einem grossen Unternehmen hatte ich die Kompetenzen, um ein industrielles Entwicklungsprojekt zu leiten: Landwirte suchen Alternativen zu Herbiziden und die Ingenieurtechnik kann diese liefern.

Was ist Ihre Innovation?

Die elektrische Blackengabel, mit einer Arbeitsbreite von drei Metern, wird an der Front eines Traktors angebracht. Ein Generator, der an die hintere Zapfwelle des Traktors angeschlossen wird, erzeugt den elektrischen Impuls. Die Pflanze sowie ihr Standort werden von einer KI-Kamera erkannt; die Information wird an den Prozessor übermittelt, der einen Stromstoss in die Wurzel abgibt und so die Pflanze zerstört. Diese lokalisierte Behandlung hat keine Auswirkungen auf die Mikrofauna oder die umliegende Flora. Ein Hektar wird in weniger als zwei Stunden behandelt.

Wer sind Ihre Kunden und die potenziellen Märkte?

Der Hauptmarkt ist der Biolandbau, der 18 Prozent der landwirtschaftlichen Nutzfläche in der Schweiz und zehn Prozent in der EU ausmacht. Die Zielgruppe sind Landwirtschaftsbetriebe, Maschinengenossenschaften und Gemeinden. Bei den ersten Versuchen mit Blacken war die Wirksamkeit überzeugend: Eine Erfolgsrate von 96 Prozent.

Wodurch unterscheidet sich Ihre Lösung?

Null chemische Rückstände, gezieltes Behandeln von Pflanze zu Pflanze, vollständig automatisiert. Wo manuelle Entwurzelung zu zeitaufwendig ist und die chemische Behandlung die gesamte Parzelle beeinträchtigt, greift unser System nur an genau der Stelle ein, an der das Unkraut erkannt wird.

Wie positionieren Sie sich gegenüber der Konkurrenz?

Einige Akteure erforschen die Elektrobehandlung von Unkraut, aber keiner kombiniert KI-Erkennung, Präzision auf Ebene der Einzelpflanzen und ein Gerät, das mit einem Standardtraktor kompatibel ist. Unser Vorteil liegt in der Integration – Mechanik, Hydraulik, Elektronik und Software, gemeinsam in der Schweiz konzipiert – sowie in unserer Reaktionsfähigkeit beim Kundendienst.

Was sind die nächsten Schritte?

Die Palette der behandelten Unkräuter erweitern, die Serienproduktion starten und die Vermarktung strukturieren.

Wie zeigt sich Ihre Verankerung im Kanton Freiburg?

Entwicklung, Herstellung, Validierung und Verkauf werden vollständig im Kanton durchgeführt, in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Zbinden Posieux SA. Die für die Entwicklung dieses Projekts erforderliche Struktur ermöglicht die Schaffung von Arbeitsplätzen in beiden Unternehmen. Die Entwicklung erfolgt in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Architektur Freiburg (HTA-FR) und dem Lehrbetrieb Grangeneuve. Das Projekt wurde von Anfang an durch den Innovationsscheck des Vereins Fribourg Agri & Food unterstützt, der beim Cluster Food & Nutrition angesiedelt ist – dank Jerry Krattiger, Direktor der Wirtschaftsförderung des Kantons, der uns an diese Einrichtung verwiesen hat.

Fri Up ergänzt das Dispositiv durch strategische Einschätzung, Expertennetzwerk und unternehmerische Strukturierung. Für ein Agrotech-Start-up an der Schnittstelle von Landwirtschaft und Industrie 4.0 ermöglicht es die kantonale Unterstützung, eine technische Idee in ein wirtschaftlich tragfähiges Projekt umzusetzen, das im lokalen Gefüge verankert und für den europäischen Markt offen ist.

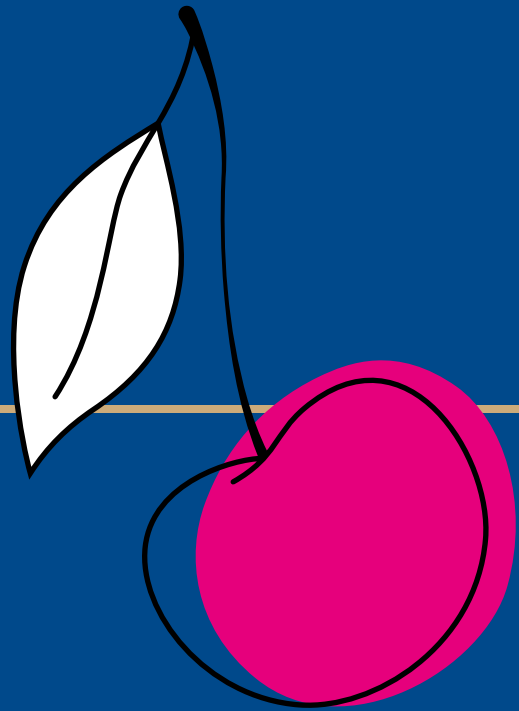


après électrocution
der Elektrobehandlung

15 jours après l'électrocution
15 Tage nach der Elektrobehandlung

La cerise sur le gâteau

Und zum Schluss noch dies



En 2021, certain-e-s annonçaient la fin prochaine des bureaux. Les outils numériques avaient fait leurs preuves, le télétravail s'était imposé et beaucoup imaginaient un monde professionnel largement dématérialisé. Cinq ans plus tard, les bureaux sont toujours là. Si le télétravail offre une flexibilité appréciée par certain-e-s collaborateurs-trices, tout ne se recrée pas facilement derrière un écran: une idée lancée entre deux portes, un conseil donné à un-e nouvel-le arrivant-e ou un fou rire né d'une conversation qui dérape joyeusement. Sans parler de ce problème réglé en trente secondes plutôt qu'en six courriels.

Le bureau est devenu bien plus qu'un lieu de travail. C'est souvent là que se construisent le sentiment d'appartenance à une équipe et la culture d'entreprise. À l'heure où les outils numériques permettent de travailler presque partout, son véritable rôle n'est peut-être plus d'accueillir des postes de travail, mais de rassembler des personnes.

Im Jahr 2021 sagten manche das baldige Ende der Büros voraus. Digitale Werkzeuge hatten sich bewährt, Homeoffice hatte sich durchgesetzt, und viele stellten sich eine weitgehend digitalisierte Arbeitswelt vor. Fünf Jahre später gibt es die Büros immer noch. Zwar bietet das Homeoffice eine Flexibilität, die von vielen Mitarbeitenden geschätzt wird, doch lässt sich nicht alles einfach hinter einem Bildschirm erledigen: eine Idee etwa, die beiläufig im Vorbeigehen entsteht, ein Ratschlag für eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen oder ein Lachanfall, der aus einem Gespräch entsteht – ganz zu schweigen von Problemen, die in dreissig Sekunden gelöst werden statt durch sechs E-Mails. Das Büro ist weit mehr als ein Ort, an dem gearbeitet wird. Oft entstehen dort das Zusammengehörigkeitsgefühl eines Teams und die Unternehmenskultur. In einer Zeit, in der digitale Werkzeuge es ermöglichen, fast überall zu arbeiten, besteht seine eigentliche Aufgabe vielleicht nicht mehr darin, Raum für Arbeit zu bieten, sondern Menschen zusammenzubringen.

- **Dans le prochain numéro**
Notre reportage lors de la Rentrée des Entreprises
- **In der nächsten Ausgabe**
Unser Rückblick auf den Herbstauftakt der Unternehmen