

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

April/Avril 2011

S C H W E I Z E R
ARBEITGEBER
EMPLOYEUR
S U I S S E

JASMIN STAIBLIN IM INTERVIEW

Ziele von ABB Schweiz

CANTON DE VAUD

Impôt sur le travail?

BRENNPUNKT

**Weshalb sich die Integration
in den Arbeitsmarkt lohnt**

VERBANDS-PORTRÄT

**Aktuelle Schwerpunkte der
Schweizerischen Metall-Union**

DOSSIER

**Révision de l'AI et intégration
dans le marché du travail**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Chambre vaudoise
du commerce et de l'industrie**





«BÜLACHER GLAS»

produzieren wir heute nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Österreich, Kroatien, Tschechien, in der Slowakei und in der Ukraine. www.vetropack.com

vetropack 



Lust auf Bildung?

Lust auf Erfolg?

Sind Sie interessiert?

Bleiben Sie nicht stehen - Sichern Sie Ihre Zukunft - Erfolg ist lernbar

Ihr Weiterbildungspartner

für eidg. anerkannte Bildungsgänge zum **“Dipl. Techniker HF”**

- **Betriebstechnik** (Einstieg auch mit KV möglich)
- **Logistik** (Einstieg auch mit KV möglich)
- **Energietechnik**
- **Konstruktionstechnik**
- **Informatik**
- **Systemtechnik**
- **Nachdiplomstudium** „Executive in Business Engineering“

Beginn jeweils Mitte Oktober

Vorkurse Mathematik & Englisch ab Juni 2011

Unterlagen / Auskünfte

ABB Technikerschule
Fabrikstrasse 1, 5400 Baden
Telefon: 058 / 585 33 02
E-Mail: sekretariat@abbts.ch

Die ABB Technikerschule ist
* **ISO 9001**, **BNV** und
* **EDUQA** zertifiziert

Informationsabende 2011

Montag, 9. Mai und Montag, 22. August 2011 jeweils 18.15 Uhr

Leadership and Communication Training in English

Leadership basics

- The characteristics of managers and leaders
- The 4 pillars of effective managerial leadership: communication, trust, emotional intelligence

Making meetings successful

- Chairing and participating in meetings
- Effective communication and meeting techniques
- Turning discussion into action
- The language of meetings incl. diplomatic language

Powerful Presentations

- Focussing on your audience
- Preparing for speeches
- Coping with stage fright
- Using rhetorical and personality devices
- Skillfully using presentation media

Negotiating Internationally

- The language and phases of negotiating
- Gambits commonly used in negotiating
- Culture and negotiating
- Negotiating exercises

Firmeninterne Ausbildung + Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt auch zu diesen Themen massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Detaillierte Informationen finden Sie unter **www.swissmem-kaderschule.ch** oder erhalten Sie in unserem Schulsekretariat

Swissmem Kaderschule
Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur
Tel. 052 260 54 54



die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Attraktive Arbeitgeber



Silvia Oppliger ist Redaktorin und Produzentin.

wohl für die AHV, also auch für die berufliche Vorsorge (ab Seite 28).

Ein weiteres Mal im Brennpunkt steht die Invalidenversicherung und deren Sanierung. Das Parlament hat in der Frühjahrssession die IV-Revision 6a verabschiedet. Deren Ziel ist die «Eingliederung vor Rente» – eine Maxime, für die sich die Arbeitgeberschaft einsetzt. Lesen Sie ab Seite 14, welche Instrumente für die Arbeitsmarktintegration zur Verfügung stehen. Anhand konkreter Firmenbeispiele stellen wir dar, wie Eingliederung vor Rente funktioniert – und dass sich die Beschäftigung von Leistungseingeschränkten lohnt. Doch brauchen auch andere Bevölkerungsgruppen Unterstützung, um den Weg in den Arbeitsmarkt zu finden. Das zeigt unser dritter Beitrag im Brennpunkt über die Jugendwerkstatt «Work and Box».

Und auch wenn der Frühling Einzug hält und die Fahrt in die Schneeberge in den Hintergrund rückt: Eine Fahrt mit der Jungfraubahn zum «Top of Europe» ist das ganze Jahr über eine Attraktion. Lesen Sie in unserem Porträt der Jungfraubahn, warum dieses Unternehmen seit bald 100 Jahren ein Pionier ist und welche neuen Projekte es plant (Seite 22).

Bedeutend jünger ist die Firma Fortress Paper in Vancouver. CEO Chad Wasilenkoff produziert unter anderem auch Sicherheitspapier für Schweizer Banknoten – und profitiert von der globalen Geldmengen-Ausdehnung. Erfahren Sie mehr über seinen Werdegang, seine Motivation und seine Meinung über gute Unternehmer (Seite 33).

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Liebe Leserinnen und Leser

Frauen in Führungspositionen – und wie ihr Anteil in Unternehmen erhöht werden kann: Dieses Thema setzten wir in den Fokus unserer Märzausgabe. Wir freuen uns, dass wir in der aktuellen Ausgabe mit Jasmin Staiblin eine Frau porträtieren können, die es schon in jungen Jahren an die Spitze geschafft hat. Die Chefin von ABB Schweiz sagt im Arbeitgeberinnengespräch, wie sich das Unternehmen im kompetitiven Marktumfeld behauptet, wie es die notwendigen qualifizierten Fachkräfte findet und diese im «Kampf um die Talente» behalten kann: Indem die Firma nachhaltig in ihre Attraktivität als Arbeitgeberin investiert (Seite 8).

Attraktive Arbeitgeber sein: Dieses Ziel haben auch andere Unternehmen. Flexible Arbeitsmodelle allgemein und Home Office konkret sind wichtige Ansatzpunkte. Warum Firmen ihren Angestellten die Arbeit von zuhause aus ermöglichen, erfahren Sie ab Seite 26.

Der demografische Wandel ist mit ein Grund, warum sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen wird. Nebst Effekten auf den Arbeitsmarkt hat der Wandel auch gravierende Konsequenzen für die Altersvorsorge, so-

«Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)
Silvia Oppliger, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon 044 421 17 00
zeitung@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Abonnementspreis

Pro Jahr Fr. 130.–
(Ausland Fr. 180.–) + MwSt
Einzelnummer: Fr. 10.–
+ MwSt und Versandkosten

Abonnemente/Druck

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch
Postkonto 80-4806-3

Inserate

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Leserreichweite

17 000 Lesende, über 50 %
Führungskräfte der obersten
Führungsetage und Firmen-
inhaber (Quelle: Leserschafts-
forschung Herbst 2008)

Titelbild

Sabina Bobst für ABB

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Swissmem

41 OPINION

Politique familiale: Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Jasmin Staiblin, ABB Suisse

44 DROIT DU TRAVAIL44 Bonus: gratification
ou partie du salaire?46 Interprétation
des clauses contractuelles**DOSSIER**

- 48 Oui à la révision de l'AI et
l'intégration au travail
- 50 Les entreprises qui emploient des
personnes à performances réduites
- 52 Une chance pour
les jeunes en difficulté

54 POLITIQUE SOCIALECanton de Vaud:
nouvel impôt sur le travail?**56 DROIT DU TRAVAIL**Quelques changements
importants en procédure civile**58 INTERNATIONAL**

Réforme de la retraite en Norvège

59 ECLAIRAGE

Jean Cavadini

60 ENTREPRISESJungfraubahn Holding SA:
un pionnier depuis bientôt 100 ans**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**La Chambre vaudoise
du commerce et de l'industrie**64 À L'ÉTRANGER**

Chad Wasilenkoff, Vancouver

Quelques changements importants en procédure civile



Photo: Christophe Jomier / Pouvoir judiciaire de la République et canton de Genève

Le Code de procédure civile suisse (CPC), entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011, bien différent de ce que fut la Loi de procédure civile genevoise (LPC), implique aussi des modifications importantes en procédure prud'homale. Il faut en effet savoir que la Loi genevoise sur la juridiction des prud'hommes (LJP), du 25 février 1999, a, elle aussi, vécu et qu'elle a été remplacée par la Loi sur le Tribunal des prud'hommes (LTPH), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011, soit en même temps que le CPC au niveau suisse. **Page 56**

Un entrepreneur qui a du flair

La société Fortress Paper à Vancouver produit notamment du papier sécurisé destiné à la fabrication de billets de banque, en Suisse également. Son CEO, Chad Wasilenkoff, profite pleinement de la politique monétaire expansionniste des banques centrales. **Page 64**

Oui à une révision durable de l'AI et à l'intégration dans le marché du travail

La 6^e révision de l'AI permettra d'insérer davantage de personnes sur le marché primaire du travail. Des mesures d'insertion – placements à l'essai et règles de protection, p.ex. – doivent permettre d'atteindre cet ambitieux objectif. Le patronat soutient le principe: «la réadaptation prime la rente». Il est pleinement disposé à contribuer à la mise en œuvre. **Page 48**



Photo: Blick/Adrian Bretscher

La Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)

Avec ses infrastructures, ses universités et hautes écoles, sa stabilité politique et sa douceur de vivre, le canton de Vaud offre de nombreux atouts aux entreprises. Soucieuse de contribuer au développement d'un contexte favorable aux affaires, la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie s'est donné pour mission d'optimiser les conditions-cadres favorables à une croissance harmonieuse du secteur privé. Mais son rôle ne s'arrête pas là: la CVCI s'emploie également à fournir à ses membres un éventail de services utiles à la marche de leurs affaires. **Page 62**

Jasmin Staiblin über Ziele und Vorzüge von ABB Schweiz



Bild: Sabina Böst für ABB

ABB Schweiz behauptet sich mit Erfolg auf den weltweiten Märkten für Energie- und Automationstechnik. Jasmin Staiblin ist seit 2006 Chefin des Unternehmens mit Sitz in Baden. Im Arbeitgeberinnen-Gespräch äussert sie sich zu den Zielen und dem Potenzial der Märkte, aber auch zur Attraktivität der Arbeitgeberin ABB, der Rekrutierung von Personal und Frauen in Top-Positionen. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Die Integration in den Arbeitsmarkt nützt allen

Die Rückführung von Rentenbezüglern ins Erwerbsleben ist ein zentrales Anliegen der IV-Revision und auch des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Sie ist die Voraussetzung, dass eine nachhaltige Sanierung der IV möglich ist. Integration in den Arbeitsmarkt wird aber auch von Unternehmen gefördert – oder von privaten Institutionen, die sich Jungen mit Problemen widmen. Mehr dazu im Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Mit Zuversicht in die Zukunft: Schweizerische Metall-Union (SMU)

Die SMU hat sich als starker und verlässlicher Arbeitgeberverband für die Branchen Landtechnik, Metallbau und Hufschmiede profiliert. Er ist in der Verbandslandschaft gut positioniert und kooperiert auch eng mit europäischen Partnern. Direktor Gregor Saladin äussert sich zu den aktuellen Schwerpunkten und Zielen – insbesondere in den Bereichen Nachwuchsförderung, Ausbildung und Sozialpartnerschaft. **Seite 34**



Bild: zlg/SMU

Pionier am Berg: Die Jungfraubahn rollt seit bald 100 Jahren

Die Jungfraubahn wird nächstes Jahr 100-jährig und gehört zu den Pionier-Unternehmen im Schweizer Tourismus. Immer wieder werden spektakuläre Projekte aufgegeben. Jetzt plant CEO Urs Kessler von der Jungfraubahn Holding einen neuen Aussichtspavillon – als Attraktion für die vielen Gäste aus aller Welt, die zum höchsten Bahnhof Europas fahren. **Seite 22**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 Ausblick

6 MITGLIEDER

Swissmem

7 STANDPUNKT

Thomas Daum

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Jasmin Staiblin, ABB Schweiz

10 ARBEITSRECHT

10 Urteil: Bonus: Gratifikation oder Lohnbestandteil

12 Urteil: Auslegung konkurrierender Bestimmungen

14 BRENNPUNKT

14 Ja zur IV-Sanierung und Integration in den Arbeitsmarkt
16 Arbeitgeber und Menschen mit Leistungseinschränkung
18 Chance für gewaltauffällige junge Männer

21 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

22 UNTERNEHMEN

Jungfraubahn:
Pionier seit fast 100 Jahren

26 ARBEITSMARKT

Flexibler arbeiten mit Home Office

28 SOZIALE SICHERHEIT

28 Altersvorsorge: Demografie macht AHV-Umbau nötig
30 Berufliche Vorsorge: Entschlacken ist angezeigt

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Chad Wasilenkoff, Kanada

34 VERBANDSPORTRÄT

Schweizerische Metall-Union

Esprit Swiss Excellence Award 2011 verliehen

Der Esprit Swiss Excellence Award 2011 geht an den Geschäftsbereich Schaden Zurich Schweiz, der Esprit-Preis an das Grand Casino Baden.

Der Esprit Swiss Excellence Award und der Esprit-Preis gelten als höchste Auszeichnungen für nachhaltige unter-

nehmerische Exzellenz, umfassende Leistungsfähigkeit und hohe Wettbewerbsstärke. Der Esprit Swiss Excel-

lence Award 2011 geht an den Geschäftsbereich Schaden Zurich Schweiz. Esprit-Preisträger ist das Grand Casino Baden. Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf hat die Preise als Zeichen einer konsequenten und nachhaltigen Ausrichtung auf Exzellenz in allen Aspekten unternehmerischer Tätigkeit am Esprit Forum für Excellence 2011 überreicht.

Für Hans-Ulrich Vollenweider, Leiter Geschäftsbereich Schaden Zurich Schweiz, ist die Esprit-Auszeichnung eine grosse Wertschätzung für die Mitarbeitenden. Detlef Brose, CEO des Grand-Casino Baden, bezeichnete den Preis als nachhaltigen Motivationsschub, der die «Plan-Do-Check-Act»-Grundhaltung der Mitarbeitenden auf allen Ebenen fördere.

Das diesjährige Esprit-Forum widmete sich dem Thema «Die 4. Dimension – Es ist Zeit für eine neue Zeit». ■ (S.O.)



Hans-Ulrich Vollenweider, Leiter Geschäftsbereich Schaden Zurich Schweiz, Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf und Detlef Brose, CEO Grand Casino Baden (v.l.n.r.).

www.esprit.ch

Schweiz: «Women's Empowerment Principles» lanciert

Die «Women's Empowerment Principles» (WEP) von UN Global Compact und UN Women sind in der Schweiz lanciert worden. Weltweit haben sich bis jetzt über 160 Unternehmensleitende mit ihrer Unterschrift zur Anwendung der WEP bekannt.

Ein Jahr nach der offiziellen Lancierung in New York wurden die sieben Prinzipien zur Stärkung von Frauen im Erwerbsleben und in der Gemeinschaft Mitte März in der Schweiz erstmals vorgestellt. Sie basieren auf einer gemeinsamen Initiative von UN Global Compact und UN Women.

Die sieben Prinzipien beinhalten unter anderem eine gleichstellungsfreundliche Führungskultur, die Sicherung des Wohlergehens der Arbeitnehmenden und die diskriminierungsfreie Förderung der Aus- und Weiterbildung sowie der beruflichen Entwicklung. Integriert ist auch das Engagement au-

sserhalb des Unternehmens, beispielsweise mit der Unterstützung für selbstständig erwerbende Frauen.

Diese freiwilligen Prinzipien dienen Unternehmen auf der ganzen Welt als Leitlinie für die Stärkung der Chancengleichheit. Sie zeigen mögliche Massnahmen auf und stellen anhand von Beispielen dar, wie Unternehmen die Prinzipien umsetzen. Zentral sei, dass sie «durch die konkrete Wirtschaftspraxis geprägt sind», erklärten Ursula Wyhnen von UN Global Compact und Joan Libby Hawk von UN Women an der Lancierungsveranstaltung in Zürich. Und dass Unternehmen mit der Chan-

cengleichheit gleichzeitig ihre Marktposition stärken. Denn: Gleichstellung zahle sich aus, auch für Unternehmen, wie eine zunehmende Zahl von Studien zeige.

Die Trägerschaft der Lancierungsveranstaltung, der rund 200 Personen beiwohnten, setzt sich zusammen aus dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA), UN Women Nationales Komitee und UN Global Compact Netzwerk Schweiz. ■ (S.O.)

www.unwomen.ch
www.unglobalcompact.ch

Swiss Arbeitgeber Award: Anmeldefrist läuft

Der Swiss Arbeitgeber Award (früher Cash Arbeitgeber Award) prämiiert jährlich auf der Grundlage einer Mitarbeiterbefragung die 25 besten Arbeitgeber. Der Award wird dieses Jahr bereits zum elften Mal vergeben.

Die Nominierungen für den Swiss Arbeitgeber Award werden aufgrund einer Studie ermittelt, bei der die Belegschaften ihre eigenen Arbeitgeber zu befragten Kriterien bewerten. Im vergangenen Jahr beteiligten sich 88 Unternehmen an der grössten Befragung dieser Art in der Schweiz. Partizipierende Unternehmen müssen mindestens 100 Mitarbeitende in der Schweiz beziehungsweise im Fürstentum Liechtenstein beschäftigen. Den Teilnehmenden winkt zudem ein Vorteil: Der

Fragebogen liefert gleichzeitig die Grundlage für eine detaillierte Organisationsanalyse sowie die Identifikation von Stärken und Potenzialen für Verbesserungen.

2011 gibt es beim Award einige Neuerungen: Der Austausch zwischen den teilnehmenden Unternehmen wird in einer Online-Community gefördert. Der Arbeitgeber Award wird zudem neu vom auf Mitarbeiterbefragungen spezialisierten Institut Icommit durchgeführt, unterstützt vom Schweizerischen Arbeitgeberverband und vom Wirtschaftsmagazin «Bilanz».

Die Anmeldefrist läuft bis am 13. Mai 2011. ■ (S.O.)

www.swissarbeitgeberaward.ch

HR-Barometer 2011: Viel Unsicherheit bei Beschäftigten in der Schweiz

Jede vierte beschäftigte Person in der Schweiz sieht ihren Arbeitsplatz in Gefahr. Gar jede zweite sorgt sich über eine zunehmende Arbeitsbelastung. Das sind die Ergebnisse des neuen HR-Barometers 2011 der Universität Zürich und der ETH Zürich, dessen Schwerpunktthema Unsicherheit und Vertrauen ist. Vertrauen erweist sich als wichtiges Mittel gegen die Verunsicherung

der Arbeitnehmenden und die daraus entstehenden negativen Folgen. Die Studie empfiehlt denn auch Arbeitgebern, durch Partizipationsmöglichkeiten und regelmässige Leistungsrückmeldungen Vertrauen aufzubauen und so Unsicherheit zu reduzieren. ■ (Universität Zürich/ETH Zürich/S.O.)

www.mediadesk.uzh.ch

Hans Hess und Christoph Mäder: Neue Vizepräsidenten von Economiesuisse

Der Vorstand von Economiesuisse hat Hans Hess, Präsident von Swissmem, und Christoph Mäder, Präsident von SGCI Pharma Schweiz, zu neuen Vizepräsidenten gewählt. Zusammen mit dem bisherigen Vizepräsidenten Patrick Odier, Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, komplettieren Hess und Mäder das Vizepräsidium von Eco-

nomiesuisse. Präsident Gerold Bühler: «Es freut mich ausserordentlich, dass wir mit Hans Hess und Christoph Mäder zwei ausgewiesene und kompetente Unternehmerpersönlichkeiten als Vizepräsidenten von Economiesuisse gewinnen konnten.» ■ (S.O.)

www.economiesuisse.ch

AUSBLICK

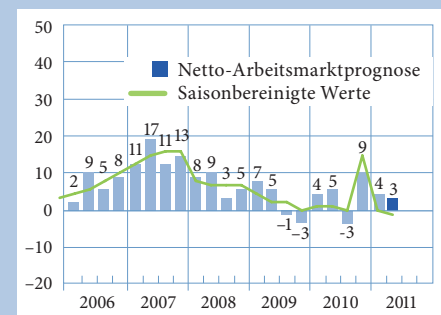
Beschäftigungs-Prognose: Vorsichtige Arbeitgeber

Die Arbeitgeber sind mit Blick auf die Beschäftigung im 2. Quartal 2011 zurückhaltend. Das zeigt das neueste Arbeitsmarktbarometer von Manpower.

6 Prozent der 753 befragten Arbeitgeber rechnen für das 2. Quartal mit einem Anstieg ihrer Beschäftigtenzahlen. 3 Prozent gehen dagegen von einem Rückgang aus, und 87 Prozent erwarten keine Veränderung. Die saisonbereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose beträgt minus 1 Prozent, was dem tiefsten Ergebnis seit der Einführung der Manpower-Studie in der Schweiz entspricht. Im Quartalsvergleich geht der Wert um 1 Prozentpunkt zurück, im Jahresvergleich sinkt er um 2 Prozent. Gemäss Urs Schüpbach, Generaldirektor von Manpower Schweiz, zeigen die Resultate die aktuelle Unsicherheit der Arbeitgeber. Obwohl der Binnenmarkt wachse, würden die Exporte durch den starken Franken gehemmt.

Optimistische Signale für die kurzfristige Konjunktur kommen jedoch vom Seco und der Konjunkturforschungsstelle KOF. Die Experten des Bundes erwarten jetzt ein Wachstum des BIP von 2,1 Prozent für das laufende Jahr, das sind 0,6 Prozent mehr als noch im Dezember. Die KOF hat ihre Prognose jüngst auf ein BIP-Wachstum von 2 Prozent (plus 0,3 Prozent) angehoben, während die Experten von BAK Basel dank der dynamischen Binnenkonjunktur jetzt mit einem Wachstum des BIP von 2,4 Prozent (vorher 1,7 Prozent) rechnen. ■ (Pf.)

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



© Manpower, Quelle: Arbeitsmarktbarometer

Swissmem

Die exportorientierte MEM-Industrie leidet unter der Frankenstärke

Die nahe Zukunft der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sieht schwierig aus – trotz steigenden Bestellungseingängen und Umsätzen. Grund ist die Frankenstärke, die auf die Margen drückt. Die Firmen reagieren mit einem Bündel von Massnahmen auf die Herausforderung. Der Branchenverband Swissmem fordert gute Rahmenbedingungen und eine konsequente Innovationsförderung. *Silvia Oppliger*

Eigentlich konnte Swissmem, der Branchenverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) Positives berichten. Die Bestellungseingänge stiegen gegenüber dem Vorjahr um mehr als 15 Prozent, im vierten Quartal sogar um knapp 30 Prozent. Im selben Quartal erhöhte sich erstmals auch wieder der Umsatz um gut 5 Prozent. Doch liegt er fürs ganze 2010 mit minus 1 Prozent unter jenem von 2009 und noch immer weit unter dem Vorkrisenniveau (Vergleich zu 2008: minus 21 Prozent).

Das ist laut Swissmem-Präsident Hans Hess jedoch weniger problematisch. Das Problem sei vielmehr die Frankenstärke, die auf die Margen vieler MEM-Firmen drücke. Eine Umfrage bei Swissmem-Mitgliedfirmen macht die negativen Auswirkungen deutlich: 87 Prozent der antwortenden Firmen gaben an, «stark negativ» oder «mittelmässig negativ» von der Abwertung des Euros betroffen zu sein.

Um keine Aufträge zu verlieren, hätten viele Exportfirmen die Preise senken müssen, sagte Hess an der Jahresmedienkonferenz. 48 Prozent der Firmen gaben an, einen operativen Margenverlust von mehr als 6 Prozentpunkten erlitten zu haben. Bei einem durchschnittlichen MEM-Betrieb, erklärte Hess, führe ein solcher Margenverlust ohne Gegenmassnahmen direkt in die operative Verlustzone.

Preiserhöhungen sind nur kurzfristig möglich

Paul Oertli, CEO der Oertli Werkzeuge AG, erläuterte, wie sich der starke Franken auf sein Unternehmen auswirkt. Ein Teil der Kursverluste beim Export in die EU könne durch einen Kursgewinn beim Material aus der EU aufgefangen werden. Eine weitere Massnahme seien Preiserhöhungen gegenüber dem Kunden. Doch sei dies – wenn überhaupt – nur kurzfristig möglich wegen dessen Abhängigkeit. Entferne man sich lang-

fristig vom konkurrenzfähigen Preis, suche der Kunde einen anderen Lieferanten. Die Gewinnmarge von durchschnittlich 6 Prozent erodierte mehr und mehr. Dadurch, so Oertli weiter, fehle das Geld für kapitalintensive Investitionen zur Steigerung der Produktivität. Die Wettbewerbsfähigkeit werde so – neben dem direkten Effekt der Frankenstärke – auch indirekt beeinträchtigt.

Aus der Umfrage ergab sich, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen bereits Gegenmassnahmen ergriffen hat. Kurzfristig stehen der Einkauf von Vorleistungen in Euro, Währungsabsicherungsgeschäfte und – falls möglich – Preiserhöhungen im Vordergrund.

Laut Swissmem-Präsident Hess besteht wenig Aussicht auf Besserung an der Währungsfront. Die negativen Auswirkungen der Frankenstärke auf die exportierenden MEM-Unternehmen würden sich 2011 noch akzentuieren. Der Margenschwund gehe an die Substanz der Unternehmen. Nebst kurzfristigen Massnahmen fokussieren die Unternehmen daher auf ein rigoroses Kostenmanagement, die Steigerung der Effizienz und auf Innovation.

Die Unternehmen müssten mit guten Rahmenbedingungen unterstützt werden, forderte der Swissmem-Präsident. Der Verband erwarte von der Politik eine konsequente Innovationsförderung durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI), neue Freihandelsabkommen, den Verzicht auf weitere Erhöhungen der Lohnnebenkosten sowie den Erhalt der Personenfreizügigkeit. Von den Importeuren erwarte Swissmem, dass sie ihre währungsbedingten Gewinne an ihre Kunden weiter gäben und ihre Preise entsprechend senkten. ■

Rigoroses Kostenmanagement, Effizienzsteigerungen und Innovation: Mit diesen längerfristigen Massnahmen reagieren die MEM-Unternehmen auf die Frankenstärke.



Bild: Swissmem

Familienpolitik auf dem Holzweg

Mit einer Verfassungsänderung sollen die Kompetenzen in der Familienpolitik verschoben werden: Weg von Kantonen und Gemeinden – und hin zum Bund. Für differenzierte und pragmatische Lösungen ist der Weg zur eidgenössischen Uniformierung aber ein Holzweg. *Thomas Daum*



Bild: Rob Lewis

*Thomas Daum ist
Direktor des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Die politische Tradition der Schweiz versteht die Familienpolitik in erster Linie als Angelegenheit der Kantone und der Gemeinden. Diese haben über Jahrzehnte differenzierte Dispositive für die Unterstützung und Förderung der Familien aufgebaut, welche den regionalen Möglichkeiten und Bedürfnissen angepasst sind.

Seit einigen Jahren drängt nun aber auch der Bund in die Familienpolitik, wobei sich die Argumente des Ausbaus und der eidgenössischen Harmonisierung des staatlichen Leistungsangebots ergänzen. 2003 lancierte der Bund ein auf acht Jahre befristetes Programm, in welchem er Finanzhilfen (Anschubfinanzierungen) für den Aufbau von Einrichtungen zur familienergänzenden Kinderbetreuung leistete. 2005 wurde im Rahmen einer Änderung der Erwerbsersatzordnung die eidgenössische Mutterschaftsversicherung realisiert. Seit 2008 gelten grosszügige schweizerische Minimalvorschriften für die Familienzulagen, 2010 verlängerte das Parlament das erwähnte Finanzierungsprogramm für Kinderkrippen bis 2015, und in der zurückliegenden Session beschlossen die Räte die Einführung von Familienzulagen für Selbstständige. Dass die Mehrheit der Selbstständigen die Umverteilungsmaschinerie gesetzlicher Familienzulagen ablehnt, wurde mit dem Ruf «Ein Kind eine Zulage» vom

Tisch gewischt. Und der Einwand, der Bund könne sich nach über 30 000 neu geschaffenen Plätzen wieder aus der Finanzierung der ausserfamiliären Kinderbetreuung zurückziehen, hatte gegen den Trend zur eidgenössischen Familienpolitik keine Chance.

Was bis dahin einzelsprungweise daherkam, soll nun strategisch dynamisiert werden. Gestützt auf eine parlamentarische Initiative gab die nationalrätliche Kommission für Soziales und Gesundheit den Entwurf zu einer Verfassungsbasis für eine umfassende Familienpolitik in die Vernehmlassung. Vorgeschlagen wird die Ergänzung der Bundesverfassung mit einem Art. 115a, dessen Absatz 2 vorsieht, dass Bund und Kantone die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit fördern und insbesondere für ein bedarfsgerechtes Angebot an familien- und schulergänzenden Tagesstrukturen sorgen sollen. Absatz 3 geht noch einen Schritt weiter: «Reichen die Bestrebungen der Kantone oder Dritter nicht aus, so legt der Bund Grundsätze über die Förderung der Vereinbarung von Familie und Erwerbstätigkeit fest. Er kann sich finanziell an den Massnahmen der Kantone beteiligen.»

Ideologische Aufladung droht

Mit dieser Verfassungsänderung würde dem Bund der Hebel für zahlreiche Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die Hand gegeben, wobei auch an rechtliche Verpflichtungen der Arbeitgeber zu denken ist. Vor allem aber gewänne der Bund die politische Hoheit über ein Thema, das bislang primär von den Kantonen und Gemeinden bearbeitet wurde. Es liegt auf der Hand, dass die Familienpolitik mit dieser Kompetenzverschiebung nach Bundesbern ideologisch aufgeladen und viel von ihrem bisherigen Pragmatismus verlieren würde. Das mag gut sein für die Profilierungsbedürfnisse der Parteien. Für die Familienpolitik dagegen ist der Weg von der Differenzierung zur eidgenössischen Uniformierung ein Holzweg. ■

Jasmin Staiblin, Chefin von ABB Schweiz

«Wir arbeiten stets daran, zwei Schritte voraus zu sein»

Die in den Bereichen Energie und Automation tätige ABB Schweiz hat ein gutes Geschäftsjahr hinter sich. Jasmin Staiblin, Vorsitzende der Geschäftsleitung, über die Ziele, das Potenzial der Märkte, den Produktionsstandort Schweiz und die Anziehungskraft einer «modernen Arbeitgeberin». Interview: René Pfister

Der ABB-Konzern ist gut durch die Krise gekommen – der Auftragsbestand ist auf einem Höchststand. Wie präsentiert sich die Lage für ABB Schweiz?

Jasmin Staiblin: ABB Schweiz hat sich 2010 in einem sehr kompetitiven Marktumfeld behauptet. Wir konnten den Bestellungseingang um 4 Prozent auf 3,61 Milliarden Franken erhöhen und den Umsatz halten. Zu diesem positiven Ergebnis hat vor allem der Bereich Automation beigetragen, der von der wachsenden Nachfrage aus der Industrie profitieren konnte. Im Bereich Energie ist der Bedarf an Investitionen zwar ausgewiesen, doch werden diese noch immer zurückhaltend getätigt.

«Wir investieren nachhaltig in die Attraktivität der Arbeitgeberin ABB.»

Was sind die wichtigsten Ziele für die Zukunft? Auf welche Produkte und Märkte konzentriert sich ABB Schweiz?

ABB Schweiz liefert über 50 Prozent ihrer Produkte, Systeme und Dienstleistungen nach Europa, und innerhalb Europas ist die Schweiz unser grösster Einzelmarkt. Wir liefern unsere Schlüsseltechnologien aber auch nach Asien, den Mittleren Osten und Nord- und Südamerika. Sie sehen, wir sind mit unserem breiten Portfolio im Energie- und Automationsbereich bereits heute in allen Märkten und in allen geografischen Regionen präsent. Trends wie Energieeffizienz und Cleantech, die unser Kerngeschäft sind, bieten weltweit ein grosses Potenzial.

Sie haben 2010 eine neue Produktionsanlage für Leistungshalbleiter in Lenzburg in Betrieb genommen und 150 Millionen in dieses Werk investiert. Warum in der Schweiz und nicht zum Beispiel in Asien?

Interessant, dass mir diese Frage vom «Schweizer Arbeitgeber» gestellt wird (lacht). Der Entscheid,

150 Millionen Franken in die Halbleiterfertigung in Lenzburg zu investieren, war ein strategischer Entscheid und wurde ganz bewusst gefällt. Das Bauvorhaben wurde in Rekordzeit bewilligt und umgesetzt. ABB Semiconductors ist führend in der Herstellung von Hochleistungshalbleitern. Die Halbleiter werden in über 200 hochkomplexen Arbeitsschritten im Reinraum produziert. Wir verfügen in Lenzburg über ein umfassendes Know-how. Ein wichtiger Aspekt ist zudem die Nähe zum Forschungszentrum in Dättwil und zu unserem Kompetenzzentrum für Leistungselektronik in Turgi, das die Halbleiter in Produkten einsetzt. Dieses Beispiel zeigt, wie sich die Standortfaktoren der Schweiz positiv auswirken.

Die Nachfrage nach Produkten für nachhaltige Energieversorgung und effiziente Energiesysteme nimmt weltweit zu. Wie kann ABB Schweiz davon profitieren?

Die Steigerung der Energieeffizienz, eine nachhaltige Energieversorgung oder die Verbesserung der industriellen Produktivität sind globale Trends – und zugleich das Kerngeschäft von ABB. Hier sind wir mit unseren Produkten, Systemen und Dienstleistungen gut positioniert. Das sind übrigens Bereiche, bei denen gerade auch in Europa ein grosser Investitionsbedarf und damit ein grosses Potenzial für ABB besteht.

Der Fachkräftemangel ist überall ein Thema, auch in der Industrie. Finden Sie genügend Fachkräfte wie Ingenieure – und wo rekrutieren Sie die?

Bei ABB Schweiz arbeiten Mitarbeitende aus 80 Nationen. Wir rekrutieren in der Schweiz und hauptsächlich in Europa. Gute Fachkräfte sind immer gesucht. Deshalb investieren wir nachhaltig und langfristig in die Attraktivität der Arbeitgeberin ABB. Hinzu kommt, dass wir in einem spannenden Geschäftsfeld tätig sind und ein multikulturelles, innovatives Umfeld bieten. Das wirkt wie ein Magnet und zieht qualifizierte Fachkräfte an.



Jasmin Staiblin ist seit März 2006 Chefin von ABB Schweiz. Sie startete ihre Karriere bei ABB im Forschungszentrum in Dättwil – nach dem Studium der Elektrotechnik und Physik in Karlsruhe und Stockholm. Die zum ABB-Konzern gehörende ABB Schweiz erzielte 2010 mit rund 6140 Mitarbeitenden einen Umsatz von 3,6 Milliarden Franken. Jasmin Staiblin ist 41-jährig und Mutter eines Kindes.

Freizügigkeit und Kontingente aus Drittstaaten sind politisch immer wieder unter Druck. Was ist die Position von ABB?

ABB Schweiz ist auf den freien Zugang zum Arbeitsmarkt der EU/EFTA sowie von Drittstaaten angewiesen. Ein unbürokratisches und schnelles Bewilligungsverfahren ist für uns sehr wichtig.

Was macht ABB Schweiz im Aus- und Weiterbildungsbereich?

Aus- und Weiterbildung ist bei ABB Schweiz zentral. Zusammen mit den Lernzentren LfW, dem grössten Ausbildungsverband in der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, bilden wir jährlich rund 420 Lehrlinge aus – Automatiker, Polymechaniker, Elektroniker oder Informatiker. Dazu kommen rund 30 Lernende an unseren Standorten in Genf und Schaffhausen. Die Lernenden erhalten eine Ausbildung auf Topniveau, die sich an den Bedürfnissen der Industrie orientiert. Auch die Weiterbildung wird bei uns umfassend gefördert, sei es direkt «on the Job» oder in internen und externen Kursen. Diese Firmenpolitik erlaubt den Mitarbeitenden, ihre einmal erworbene Ausbildung dem neuesten Stand anzupassen, sich weiterzuentwickeln und da-

durch ihre Arbeitsmarktfähigkeit innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu erhalten. Die Initiative liegt allerdings in erster Linie bei den Mitarbeitenden: Sie müssen ihre Eigenverantwortung wahrnehmen, indem sie sich selber um ihre Weiterentwicklung bemühen und von der Arbeitgeberin entsprechende Unterstützung einfordern.

Gesetzliche Frauenquoten für Führungsgremien in der Wirtschaft sind politisch aktuell. Auch in der Schweiz ist eine Motion dazu hängig. Was halten Sie von solchen Forderungen?

Grundsätzlich ist es gut, dass diese Debatte geführt wird. Bei allen Diskussionen ist entscheidend, dass die Leistung im Zentrum steht. Nicht eine Quote, sondern die Qualifizierung muss entscheiden und dies unabhängig von Alter, Nationalität oder Geschlecht.

Was macht ABB Schweiz zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Karriere – für Frauen und Männer?

ABB Schweiz macht sehr viel in dieser Hinsicht, und ich denke, wir sind hier eine vorbildliche und moderne Arbeit-

geberin. Es ist wichtig, den Mitarbeitenden ein Umfeld zu bieten, in dem sich Familie und Karriere vereinbaren lassen. Wir haben bei ABB Schweiz beispielsweise 11 Kinderkrippen und einen Kindergarten. Zudem erlaubt das ABB-Arbeitszeitmodell mit Jahresarbeitszeit und Langzeitkonto eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Dies sind Angebote, die letztlich dem Arbeitgeber auch wieder etwas zurückgeben.

ABB hat eine starke Tradition in Baden. Was ist nötig, dass die Firma dieser Tradition auch künftig gerecht werden und weiter als wichtiger Arbeitgeber präsent sein kann?

Wir haben auch eine starke Tradition an unseren anderen Standorten und sind uns dieser Tradition bewusst. Uns geht es aber in erster Linie nicht um die Erhaltung von Traditionen, sondern um die Schaffung von Innovationen. Unser Blick richtet sich stetig in die Zukunft. Als Pioniere arbeiten wir stets daran, zwei Schritte voraus zu sein. ■

Urteil

Bonus: Gratifikation oder Lohnbestandteil?

Es gibt keine gesetzliche Definition des Bonus. Je nach seiner Ausgestaltung kann er als Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR oder als Lohnbestandteil betrachtet werden. Ein im Verhältnis zum Lohn hoher Bonus wird tendenziell als variabler Lohnanteil und damit für den Arbeitgeber als auszahlungspflichtig betrachtet, auch wenn dieser regelmässig den Vorbehalt der Freiwilligkeit angebracht hat.

Sachverhalt

Die Y. AG mit Sitz in Z. befasst sich mit der Herstellung und dem Vertrieb von pharmazeutischen und kosmetischen Produkten.

Aufgrund eines Vertrags vom 22. Mai 2006, der am 1. September 2006 in Kraft trat, stellte Y. A. als Vertreterin im Aussendienst für die Westschweiz an. Gemäss Vereinbarung zwischen den Parteien konnte der Vertrag nach Ablauf der Probezeit innert dreimonatiger Frist auf Ende eines Monats gekündigt werden. A. bezog einen Monatslohn von 9500 Franken, der dreizehn Mal ausbezahlt wurde. Ausserdem sah der Vertrag eine «Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung» vor, über deren Bedingungen die Mitarbeiterin vor dem Stellenantritt in Form eines Zusatzdokuments mit dem Titel «xxx» orientiert wurde.

Innerhalb Y. gilt eine stillschweigende Regel, der zufolge der Bonus für das abgelaufene Jahr nur entrichtet wird, wenn die Parteien das Arbeitsverhältnis nicht vor dem 1. Mai des nachfolgenden Jahres auflösen. A. war vor ihrem Eintritt über diesen Grundsatz informiert worden.

Am 23. Januar 2009 kündigte A. das Arbeitsverhältnis per 30. April. Kurz danach wurde sie darauf aufmerksam gemacht, dass sie für das Jahr 2008 keinen Bonus beanspruchen könne. A. focht dieses Vorgehen mit der Behauptung an, die Jahresprämie stelle einen Lohnbestandteil dar. Y. bestritt diese Ansicht.

Aus den Erwägungen

A. vertritt die Meinung, dass die umstrittene Leistung als Lohnbestandteil im Sinne von Art. 322a OR und nicht als

Gratifikation nach der Definition von Art. 322d OR zu betrachten sei. In ihrer Argumentation erhebt sie mit Hinweis auf Art. 18 OR den Vorwurf einer Verletzung des Gleichberechtigungsprinzips unter den Arbeitnehmenden.

2.1.1 Bei Meinungsverschiedenheit betreffend die Auslegung einer Willenserklärung hat der Richter nach dem übereinstimmenden wirklichen Willen der Parteien und nicht nach allfälligen unrichtigen Bezeichnungen oder Ausdrucksweisen zu urteilen, die von den Vertragspartnern aus Irrtum oder in der Absicht gebraucht wurden, die wahre Beschaffenheit des Vertrags zu verbergen. Gelingt dem Richter diese Abklärung, so hat sich das Bundesgericht grundsätzlich gemäss Art. 105 Abs. 1 des Bundesrechtspflegegesetzes an seine Schlussfolgerung zu halten. Ist der wirkliche Wille der Parteien nicht feststellbar oder stimmt ihre Absicht nicht überein, so interpretiert der Richter ihre Erklärungen oder ihr Verhalten nach dem Grundsatz von Treu und Glauben. Dies bedeutet, dass er herausfinden muss, wie eine Aussage oder Handlungsweise in gutem Glauben unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände verstanden werden konnte oder musste. Aufgrund dieses Vertrauensprinzips wird die objektive Bedeutung der Erklärung oder des Verhaltens einer Partei ermittelt, wobei diese unter Umständen nicht ihrer innersten Absicht entspricht. Der Vertrauensgrundsatz ist ein rechtlicher Begriff, den das Bundesgericht im konkreten Fall in aller Freiheit in Anwendung bringt. Bedingung ist, dass sich die Richter an den Inhalt der Willens-



bezeugung und die sachbezogene Feststellung der Umstände halten.

2.1.2 Das Schweizer Recht kennt keine spezifische Definition und Behandlung des Bonus. Je nach seinen besonderen Eigenschaften kann der Bonus als Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR oder als Lohnbestandteil betrachtet werden, wobei letzterer als solcher allenfalls eine Beteiligung am Betriebsergebnis einschliessen kann. Die Zugehörigkeit zur einen oder anderen Kategorie hängt von den massgebenden Umständen ab. Jedenfalls ist die Unterscheidung beider Vergütungsarten von grosser Bedeutung, und zwar insbesondere deshalb, weil Gratifikationen einer viel lockeren Regelung unterstehen als Lohnbestandteile wie der Bonus. Im Gegensatz zum Lohn ist die Auszahlung einer Gratifikation – wenigstens bis zu einem gewissen Grade – dem freien Willen des Arbeitgebers überlassen. An sich ist die Gratifikation eine völlig freiwillige Leistung, es sei denn, sie sei durch ausdrückliche Vereinbarung oder konkludentes Verhalten festgelegt worden. Auch dann, wenn die Auszahlung fest abgemacht worden ist, hat der Arbeitgeber sie zwar zu leisten, genießt jedoch hinsichtlich des zu entrichtenden Betrags noch einen gewissen Spielraum.

Besteht keine ausdrückliche Vereinbarung über das Anrecht auf eine Gratifikation, so gilt für den Arbeitgeber



Illustration: Christine Bur

dann eine diesbezügliche Leistungspflicht, wenn er eine solche drei Jahre nacheinander ausbezahlt hat, ohne den Arbeitnehmenden jedes Mal ausdrücklich auf deren fakultativen Charakter aufmerksam zu machen. Unter gewissen Umständen schuldet der Arbeitgeber die Gratifikation sogar dann, wenn er bei jahrelanger Leistung jedes Mal den Freiwilligkeitsvorbehalt angebracht hat.

Im vorliegenden Fall stellt die Gratifikation im Vergleich zur Gesamtentlohnung von A. einen relativ bescheidenen, zweitrangigen Anteil dar. Im Gegensatz dazu wäre eine verhältnismässig hohe Sondervergütung, deren Betrag dem gesamten Lohn entspräche oder diesen sogar übersteigen würde, als variabler Lohnanteil und damit für den Arbeitgeber als auszahlungspflichtig zu betrachten, auch wenn der Vorbehalt der Freiwilligkeit regelmässig angebracht wurde. Bei bescheidenen Lohnansätzen kann auch ein geringeres Entgelt in Gratifikationsform schon als unabdinglicher Lohnbestandteil angesehen werden.

2.2 Aus den konkreten Ermittlungen der kantonalen Instanz, die für das Bundesgericht verbindlich sind, geht hervor, dass der Verwaltungsrat von Y. jeweils Anfang des Jahres das als Boni für das vergangene Jahr auszuzahlende Gesamtbudget festlegt und die Zuteilung an die einzelnen Mitarbeiten-

den, bzw. die konkreten Beträge, zwischen dem jeweiligen Vorgesetzten und dem Personalchef abgesprochen werden, worauf der Marketingleiter seinerseits noch gewisse Korrekturen vornehmen kann. Zu den massgebenden Faktoren bei der Bestimmung des Bonus gehören die persönliche Leistung des Mitarbeitenden, seine Stellung, die Anzahl Dienstjahre, die Treue zum Unternehmen, allenfalls die Anzahl Absenzen. Die Richter haben einwandfrei aufgezeigt, dass A. bei den Anstellungsgesprächen über die Einzelheiten der Bonuszuteilung von Y. informiert worden war. Es konnte auch festgestellt werden, dass A. die interne Regelung kannte, der zufolge der Bonus für ein vergangenes Jahr nur ausbezahlt wurde, wenn die Parteien dem Arbeitsverhältnis nicht vor dem 1. Mai des folgenden Jahres ein Ende setzten.

Erwiesenermassen kannte A. die Art der Bonuszuteilung und wusste sehr wohl, dass die Beurteilung durch Y. und nicht das Betriebsergebnis massgebend war. Dass sie in ihrer Beweisführung der strittigen Klausel mit dem an sich irreführenden Titel «Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung» wider besseres Wissen einen ganz anderen Sinn zu geben versucht, spricht aus der Sicht des Vertrauensgrundsatzes gegen sie.

Die Bewertungsfreiheit, die sich Y. betreffend die Festlegung des Bonus eingeräumt hat, ist ein typisches Merkmal der Gratifikation. Im vorliegenden Fall war eine solche übrigens nur 2006 und 2007, also weniger als dreimal nacheinander entrichtet worden, und ausserdem stellte die der Mitarbeiterin zugeteilte Summe nur einen kleinen Anteil an der Gesamtentlohnung dar. A. bezog einen Jahreslohn von 123 500 Franken. Im Jahre 2008 belief sich die gesamte Bonussumme für ihre Abteilung auf 37 000 Franken, was keineswegs bedeutet, dass sie statt etwa der Hälfte des Betrags 30 000 Franken für sich allein hätte beanspruchen können, wie dies aus ihrer Forderung hervorgeht, denn immerhin ist zu bedenken, dass die Belegschaft der Abteilung mehrere Mitarbeitende umfasste. Wahrscheinlich wäre ihr etwa die Hälfte des für die Abteilung vorgesehenen Bonusbudgets zugefallen, also 18 500 Franken, das

heisst weniger als 15 Prozent ihres Jahresgehalts. 2006 hatte A. für vier Monate Arbeit eine Entschädigung von 3300 Franken, für das ganze Jahr 2007 eine solche von 24 640 Franken kassiert, wobei diese Beträge auch wieder weniger als 15 Prozent des festen Jahreslohns ausmachten. All diese Angaben deuten darauf hin, dass die strittige Leistung als Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR zu verstehen ist.

Entgegen den Behauptungen von A. lässt sich keinerlei Ungerechtigkeit in der Behandlung der Arbeitnehmenden feststellen. Insbesondere besteht kein Grund zur Annahme, dass Y. anderen Mitarbeitenden, die vor dem 1. Mai des folgenden Jahres aus dem Betrieb ausgetreten waren, einen Bonus für 2008 zugesprochen hätte. Auch die Rechtsprechung geht allgemein vom Grundsatz aus, dass der Arbeitgeber eine Gratifikation nur dann ausbezahlt, wenn das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt worden ist.

Der diesbezügliche Vorwurf ist zurückzuweisen.

Ebenso wenig kann die Beschwerdeführerin eine Teilzahlung pro rata temporis des betreffenden Bonus fordern, da hierzu keine besondere Vereinbarung gemäss Art. 322 Abs. 2 OR getroffen worden ist.

Abschliessend ist festzuhalten, dass die kantonale Instanz dadurch, dass sie die strittige Leistung nicht als Lohnbestandteil, sondern als Gratifikation betrachtete und der Beschwerdeführerin den Anspruch auf Auszahlung aufgrund der Vertragskündigung vor dem 1. Mai 2009 absprach, kein Bundesrecht verletzt hat.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 1. Dezember 2010 (4A_502/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Urteil

Auslegung konkurrierender Bestimmungen

Hat der Arbeitgeber die Wahl zwischen einer Kündigung auf 6 Monate mit einer möglichen Freistellung und einer fristlosen Kündigung mit einer vereinbarten Entschädigung von 12 Monatslöhnen, kann der Arbeitnehmende nicht davon ausgehen, dass der Arbeitgeber die finanziellen Folgen dieser Möglichkeiten kumulieren wollte.

Sachverhalt

Am 1. Mai 2005 stellte die Y. SA A. als Generaldirektor ein. Gemäss Art. 2 des Arbeitsvertrags können die Parteien das Arbeitsverhältnis jederzeit unter Berücksichtigung einer Frist von 180 Tagen auflösen. Im Falle einer Kündigung hat Y. das Recht, A. sofort freizustellen. Art. 11 des Vertrags räumt ausserdem Y. für gewisse Fälle die Möglichkeit der fristlosen Entlassung von A. ein, wobei die gültigen Gründe im Einzelnen erwähnt sind. Abs. 2 von Art. 11 sieht für den Fall, dass sich die Entlassung des Generaldirektors als ungerechtfertigt erweisen sollte, einen Anspruch auf eine Entschädigung in der Höhe eines Jahressalärs vor.

Mit Brief vom 29. Juni 2007 kündigte Y. das Arbeitsverhältnis per 30. Juni 2007 und versprach A. die Auszahlung eines Jahreslohns als Entschädigung gemäss Art. 11 des Arbeitsvertrags.

A. teilte am 17. August 2007 mit, dass er die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses anfechte.

A. vertritt die Meinung, er habe Anspruch sowohl auf seinen Lohn während der sechsmonatigen Kündigungsfrist, als auch auf eine Entschädigung wegen ungerechtfertigter fristloser Entlassung. Nach Auffassung von Y. dagegen enthält die Regelung von Art. 11 Abs. 2 im Fall einer fristlosen Entlassung ohne gültigen Grund eine alles umfassende Abfindung, neben welcher der Kläger nicht zusätzlich noch die Entlohnung für ein weiteres halbes Jahr beanspruchen kann. Das Gericht konnte keinen klaren und übereinstimmenden Willen der Parteien ermitteln und musste sich deshalb auf eine normative Auslegung beschränken. In diesem Sinne vertrat

das Gericht die Meinung, dass A. die Entschädigung wegen ungerechtfertigter fristloser Kündigung nicht mit dem Lohnanspruch kumulieren könne, der ihm bei einer normalen Kündigung zugestanden hätte, was auch der Ansicht mehrerer befragte Zeugen entspricht.

Aus den Erwägungen

2.1 In seinem Beschwerdeschreiben wirft A. dem Gericht einzig die Tatsache vor, dass es die Entschädigung für die ungerechtfertigte fristlose Kündigung gemäss Art. 11 Abs. 2 des Vertrags (Entlohnung während eines ganzen Jahres) nicht mit dem Lohnanspruch für die sechsmonatige Frist bei einer ordentlichen Kündigung gemäss Art. 2 des Vertrags kumulieren wollte.

Wäre keine Vertragsklausel vorhanden, so hätte A. im Fall einer fristlosen Entlassung ohne einen der im Vertrag erwähnten Gründe – wie im vorliegenden Fall – Anspruch auf Auszahlung seines Lohns während der Kündigungsfrist, hier sechs Monate, ferner auf eine Entschädigung gemäss Art. 337c Abs. 3 OR, deren Betrag sechs Monatslöhne nicht übersteigen dürfte. Dementsprechend erhielte der Angestellte maximal ein Jahressalär, nämlich sechs Monatsgehälter für die Dauer der ordentlichen Kündigungsfrist und maximal noch einmal so viel gemäss Höchstmass der gesetzlich festgehaltenen Entschädigung.

Die Pflicht zur Entrichtung des Lohns während der Dauer der Kündigungsfrist aufgrund von Art. 337c Abs. 1 OR hat insofern einen relativ zwingenden Charakter, als eine allfällige Vereinbarung der Parteien keine Abänderung zuungunsten des Arbeitnehmenden



beinhalten darf. Obwohl dies in Art. 362 OR nicht erwähnt wird, geht doch die Rechtslehre allgemein von der Voraussetzung aus, dass es sich auch bei Absatz 3 von Art. 337c um eine relativ zwingende Vorschrift handelt. Wenn wir zum Beispiel annehmen, dass – wie im vorliegenden Entscheid – einzig der Anspruch auf Entschädigung gemäss Art. 11 Abs. 2 des Vertrags zum Zug kommt, so müsste man feststellen, dass diese vertragliche Vereinbarung den Angestellten gegenüber der gesetzlichen Regelung bevorteilt. In der Tat kann die in Art. 337c Abs. 3 OR angesprochene Lohnvergütung weniger als sechs Monatslöhne ausmachen und damit für den Berechtigten deutlich weniger günstig ausfallen. Es erweist sich somit, dass die vorliegenden Vertragsklauseln durchaus gültig und anwendbar sind.

Wie A. zu Recht bemerkt, liegt die Meinungsverschiedenheit der Parteien in der Auslegung der genannten Klauseln.

Die Vorinstanz ist zum klaren, auch für das Bundesgericht verbindlichen Schluss gekommen, dass kein klarer, übereinstimmender Wille der Parteien festgestellt werden konnte. Es ist deshalb eine Auslegung nach normativen Kriterien nach dem Vertrauensprinzip vorzunehmen, was eine Rechtsfrage darstellt.

Der Zusammenhang zwischen den beiden in Frage stehenden Vertragsklauseln ist ziemlich unklar, und es lässt



Illustration: Christine Ruff

sich aus der blossen Formulierung nicht herauslesen, ob sie alternativ oder kumulativ gemeint sind. In englischen Verträgen kommt häufig das Wort «notwithstanding» vor, das dazu dient, das Fehlen jeglichen Zusammenhangs oder auch des gegenseitigen Ausschlüssens zwischen zwei Bestimmungen hervorzuheben. Ein solcher Fall liegt hier vor, indem einerseits Art. 11 die Möglichkeit der fristlosen Kündigung vorsieht, und Art. 2 andererseits eine Kündigungsfrist von 180 Tagen festlegt. Es lässt sich jedoch nichts Entscheidendes über den Streitpunkt ableiten, der in der Frage besteht, ob jede der beiden Klauseln für sich als abschliessende und ausschliessliche Lösung des jeweils vorgesehenen Falls zu betrachten ist, oder ob sich die Ansprüche allenfalls kumulieren lassen.

Fest steht, dass die beiden Klauseln im Text voneinander getrennt erscheinen, was eher darauf schliessen lässt, dass zwischen ihnen kein Zusammenhang besteht. Art. 2 sieht die Möglichkeit der ordentlichen Kündigung für beide Parteien vor und setzt die zugehörige Kündigungsfrist auf 180 Tage fest. Logischerweise wird hinzugefügt, dass der Arbeitnehmer während der Kündigungsfrist Anspruch auf Entlohnung hat, da ja der Vertrag bis zum Verfall gültig bleibt, auch wenn der Entlassene unterdessen von seiner Leistungspflicht befreit wird. Art. 11 erteilt dem Arbeitgeber das einseitige Recht, bei Vorhan-

densein gewisser schwerwiegender Umstände gemäss Aufzählung im betreffenden Artikel, dem Arbeitnehmer den Vertrag mit sofortiger Wirkung zu kündigen. Diese besondere Bestimmung betrifft, wie man sieht, ausschliesslich den Fall der fristlosen Entlassung. Der zweite Absatz von Art. 11 befasst sich seinerseits mit der Möglichkeit, dass der angeführte Kündigungsgrund keinem nach Schweizer Recht, insbesondere aufgrund des absolut zwingenden Art. 337 OR anerkannten Sachverhalt entspricht. In einem solchen Fall spricht die Vertragsklausel dem entlassenen Arbeitnehmer eine Vergütung in Höhe eines ganzen Jahreslohns zu.

Wenn man sich vergegenwärtigt, dass letztere Regelung als Sonderklausel für den Fall einer fristlosen Kündigung ohne gültige Gründe in den Vertrag aufgenommen wurde, so kommt man fast automatisch zum Schluss, dass damit die finanziellen Folgen der ungerechtfertigten Entlassung ein für alle Mal abgegolten sein sollten. Wollte man den sechsmonatigen Lohnanspruch nach Art. 2 des Vertrags noch hinzuzählen, so kämen dabei die Bedingungen für den Fall der ordentlichen Kündigung mit entsprechender Benachrichtigungsfrist zur Anwendung, wo doch klarsteht, dass unter diesen Umständen die Sonderklausel für ungerechtfertigte fristlose Vertragsauflösung zum Zug kommen muss.

Wenn Vertragsklauseln über einen Sachverhalt verfügen, der noch anderweitig durch nicht zwingendes Recht geregelt ist, so muss der Abweichung vom bestehenden fakultativen Recht ein klarer übereinstimmender Wille der Parteien zugrunde liegen, ansonsten ist davon auszugehen, dass diese sich von der gegebenen Regelung nicht distanzieren wollten. Wenn etwa die Parteien bei einem Möbelverkauf eine einjährige Garantie vereinbaren, so ist damit gemeint, dass die Gewährleistung sich den Bedingungen von Art. 210 Abs. 1 OR anpasst. Es wäre absurd, die vereinbarte Garantie zu der gesetzlich vorgeschlagenen hinzuzählen zu wollen. Wie wir gesehen haben, ergibt sich aus der kumulativen Anwendung der Absätze 1 und 3 von Art. 337c OR eine maximal mögliche Vergütung von einem Jahres-

lohn. Genau dasselbe finanzielle Ergebnis – hier als absoluter Wert und nicht als Höchstwert – erreicht die Regelung nach Art. 11 Abs. 2 des Arbeitsvertrags, sodass anzunehmen ist, dass die Parteien das gesetzlich vorgegebene Vergütungshöchstmass anstreben.

Es ist auch zu beachten, dass der Arbeitgeber das Ziel der Trennung von seinem Mitarbeiter durch ordentliche Kündigung mit sechsmonatiger Frist unter sofortiger Freistellung erreichen konnte, wie dies Art. 2 des Arbeitsvertrags vorsah. In diesem Fall hätte er nur sechs Monate Lohn bezahlen müssen. Indem er die Lösung der fristlosen Entlassung ohne gültigen Grund gewählt hat, legte er sich gewissermassen als Strafe, die Verpflichtung auf, einen ganzen Jahreslohn bezahlen zu müssen. Müsste er nun noch zusätzlich weitere sechs Monate bezahlen, führte das zu einer Benachteiligung des Arbeitgebers, für die man vergeblich nach einem Grund sucht.

Im Übrigen sei darauf hingewiesen, dass der Arbeitnehmer als Kläger die Beweislast trägt. Ihm also obliegt es darzulegen, dass der übereinstimmende Wille der Parteien die kumulative Anwendung der Regelungen von Art. 11 Abs. 2 und Art. 2 des Arbeitsvertrags anstrebte. Auch wenn hierzu wegen der unklaren Abfassung des Texts keine klare Deutung möglich ist, muss festgehalten werden, dass es A. nicht gelungen ist, eine eindeutige Erklärung des Arbeitgebers beizubringen, aus der geschlossen werden könnte, dieser habe die Absicht gehabt, die finanziellen Konsequenzen einer gewöhnlichen Kündigung mit denjenigen einer fristlosen Kündigung ohne gültigen Grund zu kumulieren.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 10. Januar 2011 (4A_608/2010) (Übersetzung aus dem Französischen)

Eingliederung vor Rente

Ja zur nachhaltigen IV-Revision und zur Integration in den Arbeitsmarkt

Mit der 6. IV-Revision sollen vermehrt Behinderte in den ersten Arbeitsmarkt eingegliedert werden. Integrationsmassnahmen wie Arbeitsversuche und Auffangregelungen sollen dazu beitragen, das ambitionöse Ziel zu erreichen. Die Arbeitgeberschaft unterstützt die Maxime «Eingliederung vor Rente» und ist bereit, ihren Teil zur Umsetzung beizutragen. *Roland A. Müller*

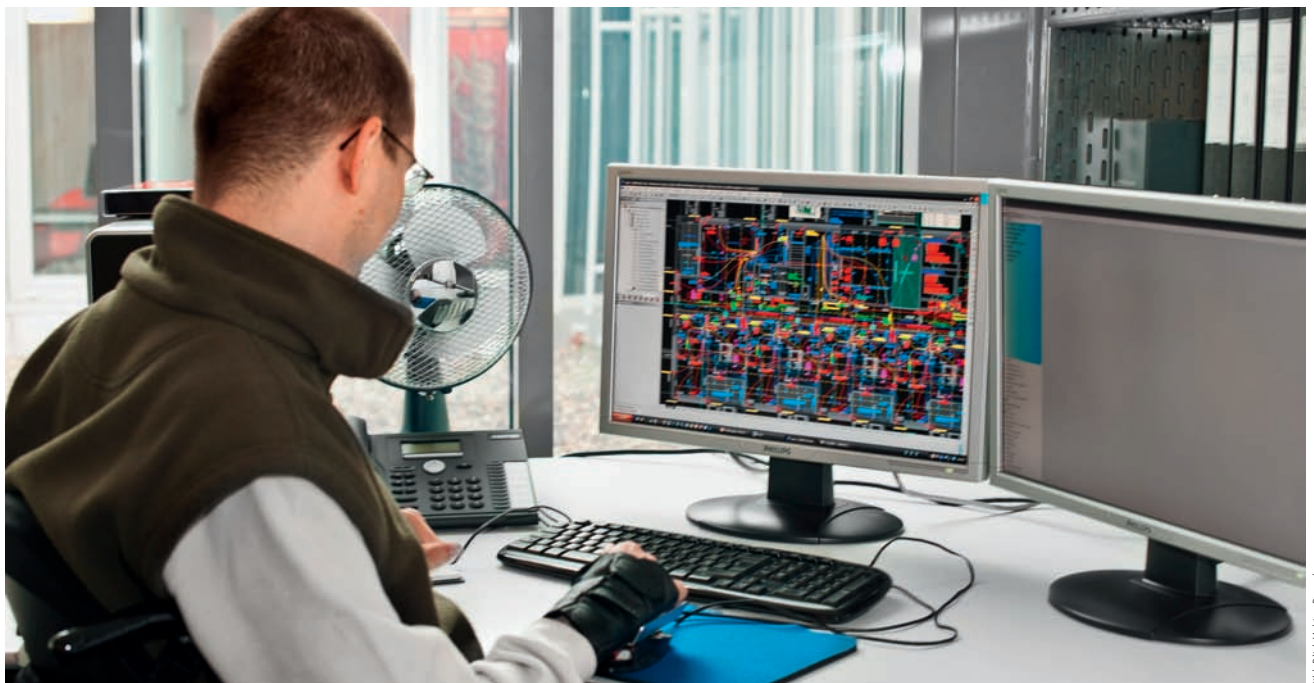


Bild: Blick/Adrian Betscher

In den Arbeitsmarkt integriert: Steven Jacob arbeitet als Elektroplaner, obwohl er Tetraplegiker ist.

Die Invalidenversicherung (IV) ist mit rund 15 Milliarden Franken verschuldet und schreibt einen Jahresverlust von über einer Milliarde Franken. Die Sanierung ist dringend. Der Bundesrat hat dazu einen Mehrstufen-Plan erstellt, der nun konsequent abuarbeiten ist. Wegleitend ist dabei die Rückkehr der IV zu ihrer ursprünglichen Maxime «Eingliederung vor Rente», d. h. die IV soll (wieder) zu einer Integrationsversicherung werden. Mit der 5. IV-Revision wurde dieser Paradigmenwechsel eingeleitet, wobei vor allem Instrumente geschaffen wurden, um handycapierte Menschen im Arbeitsprozess zu behalten.

Die 6. IV-Revision setzt den Umbau zur Integrationsversicherung fort und will namentlich die Einstellung von bisherigen Rentenbezüglern för-

dern. Mit solchen «Eingliederungen aus der Rente» soll von 2012 bis 2018 der Bestand von heute 250 000 (gewichteten) Renten um rund 5 Prozent, also 12 500, reduziert werden. Dieses Ziel ist ambitionös, jedoch nicht unmöglich. Zu seiner Erreichung braucht es die gemeinsame Anstrengung der Arbeitgeber, der IV-Stellen und der Betroffenen. Sie alle müssen sich bewusst sein, dass von ihnen ein wesentlicher Beitrag zur Beseitigung des strukturellen Defizits der IV bis zum Ablauf der Zusatzfinanzierung Ende 2017 verlangt wird.

Integrationsinstrumente der IV-Revision 6a

Der erste Teil der 6. IV-Revision, die sogenannte IV-Revision 6a, wurde in der Frühjahrssession vom Parlament verabschiedet und soll – vorbehaltlich eines Referendums – per 1. Januar 2012 in Kraft treten. Im Zentrum steht das Ziel, vermehrt Behinderte in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

Freie Arbeitsplätze sollen mit Behindernten besetzt werden, deren Beeinträchtigungen für die Stelle keine Rolle spielen oder mit geeigneten Integrationsmassnahmen der IV überwunden werden können. Dazu wird ein vielfältiges Instrumentarium bereitgestellt, das die negativen Anreize für Arbeitgeber und Betroffene, die heute der Eingliederung ins Erwerbsleben entgegenwirken, abbaut.

Arbeitsversuch und Auffangregelung

Um den Eingliederungserfolg zu erreichen, sieht die Revision u.a. die Möglichkeit eines sogenannten «Arbeitsversuchs» während 180 Tagen vor. Dabei handelt es sich um eine Massnahme der IV und kein Arbeitsverhältnis. Der Arbeitsversuch ist daher für beide Seiten ohne Risiko. Der Arbeitgeber kann zudem – das ist vor allem für die Eingliederung von psychisch labilen Menschen wichtig – bei der Betreuung der Betroffenen auf die fachliche Unterstützung (Coaching) durch die IV-Stellen zählen. Arbeitsversuch, Betreuung und weitere Massnahmen bauen personalpolitische und finanzielle Risiken ab, welche bisher manche Arbeitgeber daran hinderten, eine Eingliederung zu versuchen.

Für die Betroffenen sieht die Revision eine dreijährige Auffangregelung für den Fall vor, dass die Wiedereingliederung scheitert. Bei einer erneuten, gesundheitsbedingten Leistungseinbusse in dieser Dreijahresperiode richtet die IV unbürokratisch und rasch eine Übergangsleistung aus, und der Invaliditätsgrad wird neu überprüft. Damit wird den bisherigen Ängsten der Betroffenen, bei einem gescheiterten Wiedereingliederungsversuch die Rente zu verlieren, wirkungsvoll begegnet. Der Arbeitgeber seinerseits muss den Versicherungsfall nicht der Krankentaggeldversicherung melden und ist daher vor allfälligen Prämienerrhöhungen oder einer Kündigung seiner Police geschützt.

Schlüsselfunktion der kantonalen IV-Stellen

Mit den geschilderten Massnahmen werden die Rahmenbedingungen für

die Eingliederung von (Teil-)Invaliden sowohl für die Betroffenen wie für die Arbeitgeber grundlegend verbessert. Dabei liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Erreichung des angestrebten Eingliederungsziels in der Beziehung zwischen den Arbeitgebern und den kantonalen IV-Stellen. Letzteren obliegt es, im Prozess der Arbeitsvermittlung, also beim Matching zwischen Stellenprofil sowie Ausbildungs- und Eingliederungsprofil des Betroffenen, den «Feldkontakt» zu den Arbeitgebern herzustellen. Ähnlich wie den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) in der Arbeitslosenversicherung kommt ihnen im Bereich der IV-Eingliederung eine zentrale Bedeutung zu.

Auch private Stellenvermittlungsplattformen im Internet, wie z. B. www.myhandicap.ch von der Stiftung My-Handicap («Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs») tragen zur Verbesserung des erwähnten Matchings bei. Es ist zudem wichtig, in sogenannten «Netzwerken Arbeit» (www.netzwerkarbeit.ch) den Kontakt unter den Arbeitgebern, den IV-Stellen und privaten Eingliederungsinstitutionen (z. B. «IPT integration für alle» und «Profil – Arbeit & Handicap») auszubauen und zu koordinieren.

Sensibilisierung aller Stakeholder nötig

Neben den personell verstärkten kantonalen IV-Stellen müssen aber alle am Eingliederungsprozess beteiligten Stakeholder – Arbeitgeber, Betroffene und Mitarbeitende, ja auch die Gesellschaft als Ganzes – für die Aufgabe der Wiedereingliederung sensibilisiert und motiviert werden. Dafür sind gezielte Massnahmen in die Wege zu leiten, sei es über Verbände, Medien oder andere geeignete Informationskanäle. Ein diesbezügliches Beispiel ist die Internetplattform www.compasso.ch, welche die Arbeitgeber über alle Eingliederungsaspekte informiert und Einzelbeispiele aufzeigt.

Klares Commitment der Arbeitgeber

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ist überzeugt, dass die neuen gesetzlichen Instrumente und ein allge-

meiner Mentalitätswechsel die freiwilligen Integrationsanstrengungen zum Erfolg führen werden. Es ist uns allen bewusst, dass die mit der 6. IV-Revision anvisierte Rückführung von ca. 17 000 Rentenbezüglern ins Erwerbsleben ambitioniert ist. Aber die Sanierung der IV lässt uns keine Wahl. Die Arbeitgeberschaft ist jedenfalls bereit, ihren Teil zur Umsetzung der Maxime «Eingliederung vor Rente» beizutragen.

Um sie dabei zu unterstützen, muss das Massnahmenpaket der IV-Revision 6a rasch in der Praxis verfügbar sein.

Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und IV-Stellen ist für den Erfolg wesentlich.

Das Parlament hat dazu mit der Verabschiedung der Vorlage in der Frühjahrsession die nötige Arbeit geleistet. Doch erste Gegner der Revision haben sich bereits zu Wort gemeldet und das Referendum angekündigt. Sollte dieses zustande kommen, wird die Inkraftsetzung wichtiger Integrationsinstrumente verzögert oder gar verhindert. Daran kann niemand ein Interesse haben, am allerwenigsten die Behinderten, deren Chancen zur Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt zum vornherein kompromittiert würden.

Kann die IV-Revision 6a planmässig am 1. Januar 2012 in Kraft treten, dann ist noch ein grosser Informations- und Sensibilisierungsaufwand zu leisten, um den Arbeitgebern die neuen Eingliederungsmassnahmen nahezubringen. Neben den bereits erwähnten Aktivitäten wird der Schweizerische Arbeitgeberverband – zusammen mit Behörden und anderen Organisationen – in den kommenden Monaten zusätzliche Anstrengungen unternehmen, damit die verbesserten gesetzlichen Rahmenbedingungen bestmöglich für die Behindertenintegration genutzt werden. ■

Prof. Dr. iur. Roland A. Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Integration in den Arbeitsmarkt

Es lohnt sich für Arbeitgeber, Leistungseingeschränkte zu beschäftigen

Menschen mit Handicap leisten gute Arbeit. Dieser Ansicht sind viele Arbeitgeber in der Schweiz. Drei Betriebe – ein grosser, ein mittlerer und ein kleiner – zeigen auf, dass sich die Beschäftigung von Leistungseingeschränkten lohnt und was sich mit Gesundheitsmanagement bei Mitarbeitenden erreichen lässt. *Jürg Wiler*

Wirtschaft und Handicapierete klingt nach zwei Bereichen, die sich nur schwer unter einen Hut bringen lassen. Effizienz und Einschränkung, Marktführerschaft und Mehraufwand, Umsatz und Unterstützung: Wie soll das zusammenpassen? Doch es gibt sie – Manager, welche die sozialen Auswirkungen stark gewichten, Unternehmer, die aufgrund persönlicher Erlebnisse handycapierte Menschen integrieren, und Firmen, die leistungseingeschränkte Mitarbeitende wieder an den Arbeitsplatz begleiten.

SBB: «Unternehmerisch denken, sozial handeln»

Zum Beispiel die SBB. Das Grossunternehmen reintegrierte im Jahr 2010 247 Mitarbeitende nach langer Krankheit oder nach schweren Unfällen; im Jahr 2009 waren es 265 Mitarbeitende ge-

wesen. Dies mit rund 28 000 Mitarbeitenden und dank betrieblichem Case Management. SBB-Personalchef Markus Jordi sagt: «Die SBB nimmt ihre soziale Verantwortung wahr: Sie erachtet es als ihre primäre Pflicht, alles Mögliche zu unternehmen, um Mitarbeitende mit gesundheitlichen Einschränkungen im Unternehmen zu halten und nicht an den Arbeitsmarkt oder an die Sozialversicherungen abzugeben.»

Die SBB orientiert sich am Prinzip «unternehmerisch denken, sozial handeln». Dass dies keine leere Floskel ist, zeigen die Zahlen. Im Jahr 2010 betreute das betriebliche Case Management der SBB, bei dem rund 26 sogenannte Gesundheits-ManagerInnen Prozesse und Zuständigkeiten umsetzen, 1023 Mitarbeitende. Dabei wurden 438 sogenannte «Reintegrationsfälle» abge-

schlossen, wovon 42 Prozent der Betroffenen wieder in ihre angestammte Tätigkeit zurückkehren konnten – zum Teil mit Anpassungen des Arbeitsplatzes. 16 Prozent fanden intern oder extern eine neue angepasste Tätigkeit, und in 42 Prozent der «Fälle» wurde das Arbeitsverhältnis aus medizinischen oder anderen Gründen aufgelöst.

Mit 1 Franken Aufwand gut 6 Franken gespart

Auch die Anzahl Absenzen konnte im Grossunternehmen von 2006 bis 2009 – weitgehend dank betrieblichem Case Management – um 17 Prozent reduziert werden. Insbesondere konnte der Anteil an Absenzen, der auf Mitarbeitende mit 90 und mehr kumulierten Abwesenheitstagen entfiel, stark reduziert werden. Diese Erfolge wirken sich nachge-

Arbeitet trotz Lähmung seit 44 Jahren bei Electrolux: Hanspeter Schlittler.



wiesenermassen auch auf die Kosten aus. Im Vergleich zur Situation vor der Umsetzung systematischer Reintegrationsbemühungen konnte die SBB zum Beispiel im Jahr 2009 bei 1 Franken Aufwand für das betriebliche Case Management gut 6 Franken an Reintegrationskosten sparen!

Die strengen Sicherheitsauflagen, denen viele Stellen bei der Bahn unterworfen sind, haben einen stark dämpfenden Einfluss auf die Wiedereingliederungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden bei der SBB. Da die vorhandenen Möglichkeiten der SBB zur Behinderntenintegration intern kurzzeitig voll ausgeschöpft werden, können Anstellungen von Menschen mit Handicap von ausserhalb der SBB nur punktuell im Rahmen regulärer Bewerbungen zustande kommen. Sie sind dann Sache der Vorgesetzten vor Ort.

Electrolux AG: Absenzen stark reduziert

Der Grund, weshalb die Electrolux AG im glarnerischen Schwanden im Jahr 2005 ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführte, war eine Absenzenquote von 3,7 Prozent bei ihren 300 Mitarbeitenden. Die Firma produziert Kochherde und Kochfelder im oberen Segment für die Schweiz und den Weltmarkt. Martin Leutenegger, stellvertretender Direktor und Personalverantwortlicher erzählt: «Aufgrund des hohen Risikos in unserer Firma hätten die Pensionskassenprämien um ein Lohnprozent oder 180 000 Franken erhöht werden müssen. Nach der Einführung unserer Massnahmen war das jedoch nicht mehr nötig.»

Damit konnte die Firma bis Ende 2009 die Absenzen um ein Viertel (23,5 Prozent) reduzieren. Sieben Mitarbeitende wurden inzwischen schnell wieder integriert. Diese Integrationserfolge wurden auch durch die gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Helsana möglich, die Electrolux AG beim betrieblichen Gesundheitsmanagement und Case Management aktiv unterstützt hat. Insgesamt kann die Glarner Firma jährlich 200 000 Franken allein an direkten Kosten einsparen. Zudem beteiligt sie sich am Pilotprojekt FER, welches die wichtige frühe Erfassung

FER: Arbeitgeber und Partner kooperieren

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und das Bundesamt für Sozialversicherungen unterstützen ein zweijähriges Pilotprojekt in der gesundheitlichen Früherfassung und der beruflichen Reintegration (FER). Im Zentrum steht ein Kooperationsmodell zwischen Arbeitgebern und (Sozial-)Versicherungspartnern. Sechs Unternehmen nehmen daran teil: Electrolux Schwanden AG, Media Swiss Group, Stämpfli AG, Stadt Bern, Schlagenhauf AG, Schneider Umweltservice AG. Weitere Informationen: ueli.streit@mind-step.ch und ernst.meier@mind-step.ch ■

und Wiedereingliederung von Leistungseingeschränkten zum Ziel hat.

Derzeit sind sechs Handicaperte bei Electrolux AG integriert. Sie arbeiten in der Produktion, einige waren bereits vor dem Eintritt des Handicaps bei der Firma angestellt. Einer von ihnen ist Hanspeter Schlittler, der seit Geburt von der Hüfte an abwärts gelähmt ist. Der 64-Jährige arbeitet bereits seit 44 Jahren im Betrieb.

«Gesundheitsförderung stärkt den Standort Schweiz»

Leutenegger ist überzeugt: «Die Integration von leistungseingeschränkten Menschen lohnt sich, sowohl für die Betroffenen als auch für uns als Arbeitgeber.» Die Mitarbeitenden seien motiviert und würden gute Leistungen erbringen. Zudem lerne die gesamte Belegschaft aus eigener Erfahrung, Verantwortung gegenüber Schwächeren zu übernehmen und Rücksicht auf sie zu nehmen. Das fördere ein gutes soziales Klima im Betrieb. Und Nachteile? Da für die meisten handicapierten Mitarbeitenden der Rhythmus an der Montagelinie zu hoch sei und sie hauptsächlich Teilzeit arbeiteten, müssten Sonderregelungen getroffen werden. «Das ist für uns ein Mehraufwand», sagt Leutenegger.

Doch diesen Mehraufwand leistet der Personalverantwortliche gerne angesichts des volkswirtschaftlichen Aspekts bei der Reintegration. «Als Unternehmen haben wir gegenüber unseren Mitarbeitenden eine soziale Verantwortung», sagt er, «wir ermöglichen ihnen eine Perspektive, dass sie nach Unfall oder Krankheit nicht in die Verrichtung geraten.» Denn damit würden die Betroffenen der Allgemeinheit übergeben, welche die Kosten zu tragen habe. Der stellvertretende Direktor un-

terstreicht: «Wenn die Mitarbeitenden bei der betrieblichen Gesundheitsförderung mitziehen und damit die Absenzen in den Betrieben reduziert werden können, wird der teure Wirtschaftsstandort Schweiz gestärkt.»

H & G Meister AG: Jeder 7. mit Handicap

H & G Meister AG/Ammer AG aus Zürich und Rümlang beschäftigt seit rund 30 Jahren Menschen mit einem Handicap. «Wir haben ausschliesslich sehr gute Erfahrungen gemacht», unterstreicht Inhaber Christos Fokas. Das 73-jährige Familienunternehmen ist in der Metallverarbeitung und als Kunststoffspritzwerk tätig. Es beschäftigt rund 27 Mitarbeitende, davon 4 mit Leistungseinschränkungen. Bereits wurde ein handicapierter Mitarbeitender pensioniert, und ein anderer arbeitet seit über 20 Jahren im Betrieb. Dass der Begriff Familie gelebt wird, ist Christos Fokas sehr wichtig. «Es gibt keine Aufgaben, die speziell nur von Handicaperten übernommen werden. Jeder wird als gleichwertiger Mitarbeitender betrachtet.»

Sein Sohn, Christian Fokas, Mitglied der Geschäftsleitung, sieht grundsätzlich nur Vorteile bei der Integration: «Jeder Mensch hat eine Chance verdient. Loyalität, Eifer und Fleiss, welche uns von den betroffenen Mitarbeitenden vorgelebt werden, strahlen auf den ganzen Betrieb aus.» Nachteile hinsichtlich Produktion gebe es keine. Und falls ein Angestellter ein Problem mit handicapierten Mitarbeitenden habe, müsse sich die Firma halt von ihm verabschieden.

Diese Worte zeigen, dass sich Wirtschaft und Handicaperte sehr wohl unter einen Hut bringen lassen. ■

Chance für gewaltauffällige junge Männer

Sie sind jung und männlich, sie haben keine Ausbildung und keinen Job, und sie neigen zur Gewalt: Die Teilnehmer der Jugendhelfmassnahme Türöffner erhalten in der Jugendwerkstatt «Work and Box» eine letzte Chance für den Einstieg ins Arbeitsleben – und in die Gesellschaft. *Silvia Oppliger*

An manchen Vormittagen steht Adrian Häggi allein in seiner Jugendwerkstatt «Work and Box», die in einem Industrieareal im aargauischen Wildegg liegt. Dann greift er zum Telefon, ruft «seine» Jungs an: Wo sie seien, der Arbeitstag habe vor Längerem begonnen. Auch an einem kalten Donnerstag im Januar sind nur zwei der fünf Teilnehmenden aufgetaucht. Die anderen drei Jungs hätten sich krank gemeldet, sagt Häggi. Die tiefen Temperaturen liessen das glaubwürdiger erscheinen als andere Male, schmunzelt er. Aufgeben kennt der diplomierte Arbeitsagoge, Job-Coach und erfahrene Boxer nicht.

Perspektiven für Jugendliche in der Sackgasse

Seine Jungs, das sind die schwierigen Fälle. «Wir beginnen, wo andere aufhören», erklärt Leiter Häggi. Türöffner heisst seine Non-Profit-Organisation, vor knapp zwei Jahren hat er sie gegründet. Unterstützung erhielt er von Privatpersonen, Unternehmen oder Institutionen, die ihm Dienstleistungen oder Materialien zur Verfügung stellten. Häggi: «Ohne diese Unterstützung, insbesondere durch die Baufirma Walo Bertschinger, gäbe es Türöffner nicht.»

Türöffner ist eine offiziell anerkannte Jugendhelfmassnahme. Sie richtet sich an junge Männer ab 14 Jahren. Weitere Attribute: kriminell, vorbestraft oder polizeiauffällig, gewaltbereit, meist ohne Schulabschluss, kaum soziale Integration, in der Regel mit Sucht- und Schuldenproblemen. Der Name ist Programm: Türöffner soll diesen jungen Männern die Tür in den ersten Arbeitsmarkt und in die gesellschaftliche Normalität öffnen.

Zum Beispiel Marco.* Er ist zwanzig Jahre alt, auf Alkoholentzug, ohne Ausbildung, gewaltauffällig, lebt von der Sozialhilfe. Eines Tages fand die Sozialarbeiterin, nun sei Schluss mit Nichtstun, und wies ihn Türöffner zu.

Jugendanwaltschaft, Regionale Arbeitsvermittlungszentren, IV-Stellen oder die Beratungsstelle Team 1155 des aargauischen Bildungsdepartements sind weitere Behörden, die Häggi gewaltauffällige junge Männer zuweisen und ihm pro Teilnehmenden eine Tagespauschale bezahlen. Der Auftrag: In maximal zwölf Monaten, in denen sie sich von Montag bis Freitag von acht bis fünf in der Jugendwerkstatt einfinden haben, soll der erfahrene Jugendarbeiter sie für den ersten Arbeitsmarkt tauglich machen und dabei unterstützen, eine Lehrstelle oder sonstige Anstellung zu finden.

Türöffner ist nicht Marcos erste Massnahme zur arbeitsmarktlichen Integration. Doch ist sie seine letzte Chance, Fuss in der Arbeitswelt zu fassen. IV, Sozialhilfe, ein Absturz in die Kriminalität sind die Alternative. «Nebst der Tatsache, dass das schade wäre um und

für ihn, lohnt sich die Integration in den ersten Arbeitsmarkt auch finanziell», ist Häggi überzeugt. «Die Teilnahme in meiner Jugendwerkstatt kostet den Steuerzahler bedeutend weniger als eine dauerhafte Abhängigkeit vom Staat oder gar Kriminalität.»

Türöffner bietet eine individuell ausgerichtete Betreuung

Es ist keine leichte Aufgabe, die Häggi auf sich genommen hat. Wegen des leichtesten Hustens blieben die Jungs schon zuhause. Sie seien es nicht gewohnt, sich durchzubeissen, eine Arbeit zu Ende zu bringen, Probleme vernünftig anzugehen. Und sie neigten dazu, ihre Probleme mit Gewalt zu lösen. Darum, sagt Häggi, brauchten sie eine individuell ausgerichtete Betreuung.

Das unterscheide Türöffner von anderen Übergangslösungen für Jugendliche, die nach der obligatorischen Schule keine Lehrstelle finden. Leiter Häggi: «Es reicht bei diesen Jungs nicht, mit ihnen Bewerbungen zu schreiben, ihre EDV-Kenntnisse zu verbessern und handwerkliche Geschicklichkeit zu trainieren.» Ihnen fehle es an grundlegenden

Benefizanlass zugunsten von «Türöffner – Work and Box» am 4. Mai 2011

Die UGW Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit, präsiert von Walo Bertschinger, und die White Christmas Society führen für «Türöffner – Work and Box» einen Benefizanlass durch. Sie werden dabei unterstützt durch die Protectas SA.

Der Anlass findet in der Arena Filmcity im Zürcher Sihlcity statt. Gezeigt wird der Film «Friedensschlag – Das Jahr der Entscheidung»: Die Geschichte der jungen Männer, die durch das Münchner Projekt von «hand in» den Weg zurück in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt gefunden haben.

Organisation und Anmeldungen für den Benefizanlass laufen über die Blum PR, Zürich, info@blum-pr.ch, www.blum-pr.ch ■

* Namen von der Redaktion geändert.

persönlichen und sozialen Kompetenzen, die sie für eine normale Arbeitsstelle brauchten. Zuerst mussten diese aufgebaut werden.

Teilnehmer Patric* ist an dem Donnerstag damit beschäftigt, Bewerbungen zu verfassen. Unterstützt wird er von Job-Coach Beat Hauri. Patric kann sich an dem Vormittag kaum konzentrieren. Immer wieder springt er auf, geht zum Boxsack und bearbeitet diesen mit kräftigen gezielten Stössen.

Das Boxen ermöglicht Zugang zu den verschlossenen Jungs

Wenn gar nichts mehr geht, wird die Arbeit unterbrochen und es geht – wie der Name der Jugendwerkstatt verspricht – in den Boxring. «Beim Boxen führen wir das, was wir im Gespräch und im Alltag mit den Jungs versuchen, auf einer nonverbalen Ebene weiter», erklärt Häggi: Die Jungs würden mit sich selbst konfrontiert, mit ihren eigenen Grenzen. Sie lernten, sich ihren Ängsten und Problemen zu stellen und nicht einfach davonzulaufen, ein Ziel vor Augen zu haben und dieses mit Ausdauer und Durchhaltevermögen zu erreichen. Es baue ihre Aggressionen ab und ermögliche Zugang zu diesen verschlossenen jungen Männern.

Therapeutisches Boxen nennt sich das Konzept, das Türöffner vom Verein «hand in» in München übernommen hat. Dort wird es seit 2002 erfolgreich für die Arbeit mit jungen gewaltbereiten Männern eingesetzt.

Trainer Thorsten Jägle ist Patrics Gegenüber im Boxring. Beim Boxen, sagt Häggi, sei Patric ein ganz anderer: sehr fokussiert, Bodenhaftung, keine Spur von Aggressivität, sondern vielmehr respektvoller Umgang mit dem Gegner. «Ziel ist, dass er sich auch ausserhalb des Boxrings so verhält», so Häggi.

Patric, 16 Jahre alt, gewaltauffällig und regelmässiger Kiffer, wurde vom Team 1155 zugewiesen. «Bei ihm haben die Behörden mir gesagt, dass es durchaus auch mehr als 12 Monate gehen kann», berichtet Häggi. Patric ist ein schwieriger Fall, doch ist er sich dessen wohl nicht bewusst. Er erzählt, dass er sich



Adrian Häggi (oben rechts) hilft in seiner Jugendwerkstatt «Work and Box» jungen Männern beim Einstieg in die Arbeitswelt. Im Bild: Teilnehmer, Mitarbeitende und Besucher von «Work and Box».

noch am selben Tag auf eine Lehrstelle bei einem Maler bewerben und dort im Sommer beginnen werde. Häggi sagt nichts dazu.

Abgeschlossen ist es für den Leiter von «Work and Box» sowieso nie. Auch wenn die Jungs seine Jugendwerkstatt verlassen, wenn sie eine Lehrstelle oder eine Anstellung gefunden haben, begleitet er sie weiter. «Wir sind zwar ihre letzte Chance, aber wir selbst geben ihnen immer wieder eine Chance, nicht nur eine zweite, sondern auch eine dritte und eine vierte.»

Das wissen die Arbeitgeber, die mit Häggi zusammenarbeiten. Bei ihnen können seine Jungs ein Praktikum

machen, die Arbeitswelt kennenlernen, eine Lehre machen oder eine Festanstellung bekommen. Wenn es zu Problemen kommt – und das ist oft der Fall –, ist Häggi zur Stelle.

Häggi will den Teilnehmern einen Halt geben

Das sei auch für die Jungs wichtig, so Häggi: Sie sollten wissen, dass sie sich immer wieder an ihn wenden können, auch wenn sie etwas Falsches machen. Diesen Halt wolle er ihnen geben, damit sie sich selbst finden, ihre Persönlichkeit entwickeln und den Einstieg in die Arbeitswelt und damit in die Gesellschaft schaffen. ■

Der neue «Schweizer Arbeitgeber» – die ideale Plattform für Ihr Inserat!

Jetzt gibt es gute Gründe, im «Schweizer Arbeitgeber» Werbung zu schalten:

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die Zeitschrift erscheint künftig monatlich – mit modernem Layout und neu konzipiertem Inhalt. Sie umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungs-träger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 17 000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift geniesst bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

Nutzen Sie die ausgezeichnete Möglichkeit, für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Ihre Dienstleistungen zu werben.

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

Lenzin + Partner GmbH
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch
Telefon 062 844 44 88



Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Maiausgabe	15. April 2011
Juniausgabe	17. Mai 2011
Juliausgabe	16. Juni 2011

Reinhard K. Sprenger

Probezeit – ernst genommen



Bild: zlg

Der Erfolg von Unternehmen steht und fällt mit der Auswahl der richtigen Mitarbeiter. Man ist gut beraten, Zeit und Geld nicht Jahre nach der Einstellung zu investieren, sondern an den Pforten des Unternehmens zu platzieren. Kurzum: Die Personalauswahl ist die wichtigste Managemententscheidung überhaupt. Es gibt aber nur wenige erfolgsrelevante Aufgaben im Unternehmen, die derart unprofessionell gehandhabt werden und in denen mit weniger Systematik und Expertise vergleichbare Risiken eingegangen werden. Bleibt die Frage: Wie denn besser?

Über die personaldiagnostische Leistungsfähigkeit der Auswahlmethoden kann man Glaubenskämpfe führen. Aber einerlei, welche Vorlieben Sie haben – die wichtigste ist die Probezeit. Eine seriös gehandhabte Probezeit ist meiner Erfahrung nach allen anderen Methoden prognostisch überlegen. Seriös gehandhabt heisst: 1. ernsthaft vorbereitet, 2. intensiv begleitet und 3. konsequent ausgewertet.

Es gibt aber erschreckend wenige Führungskräfte, die die Probezeit eines neuen Mitarbeiters verantwortungsvoll nutzen. Ist der Neue erst einmal am Arbeitsplatz, geht man davon aus, dass er schon «irgendwie» der Richtige ist und sich vernünftig einarbeitet. Ist die Probezeit dann zu Ende, heisst es, man könne in so kurzer Zeit ohnehin kaum Aussagen machen. Fast ist man überrascht, wie doch die

Zeit vergeht – und schwupp, gehört der neue Mitarbeiter fest dazu.

Das mentale Problem: Die Probezeit wird gar nicht als Einstellungsverfahren wahrgenommen. Sie gilt allenfalls als arbeitsrechtlich relevanter Wurmfortsatz des Einstellungsprozesses, der vor der Probezeit abgeschlossen ist und nur in dramatischen Fällen zur Revision der Entscheidung auffordert. Und dann wird dem Einstellenden vorgeworfen, er habe sich geirrt und den Fal-schen ausgesucht. Wer will das auf sich sitzen lassen? Also ignoriert man die Probezeit.

Dagegen möchte ich zur Geltung bringen: Eingestellt wird nach der Probezeit! Oder eben nicht. Warum? Welche Vorteile hat die Probezeit? Sie vermeidet das psychologisierende Schubladendenken von Kurzzeit-Analysen, sie beobachtet Wechselwirkungen, statt ein Verhalten personenzentrisch zu verkürzen – und sie fokussiert darauf, ob Bewerber zu einer Aufgabe in einem bestimmten Umfeld passen. Und vor allem: Sie haben als Beobachter einfach länger Zeit. Es ist hilfreich, sein Urteil möglichst lange offenzuhalten, es kritisch zu befragen, in unterschiedlichen Situationen zu prüfen und sogar zu widerlegen versuchen. Genau das leistet die Probezeit. Sie unterläuft sowohl die potenzielle Fähigkeit des Bewerbers, sich bei Interviews zu verstellen, als auch die allzu schnelle Bereitschaft des Beobachters, sich ein abschliessendes Urteil zu bilden.

Wer da sagt: «Wenn wir derart offensiv mit der Probezeit umgehen, werden uns die besten Bewerber abspringen», der glaubt erstens immer noch, dass es «die Besten» gibt. Zweitens verschliesst er die Augen davor, dass der Bewerber vielleicht nicht zum Unternehmen passt, wenn er sich nicht auf eine ernst genommene Probezeit einlässt. Und drittens verkauft er das Erstgeburtsrecht einer nachhaltig ertragreichen Zukunft gegen das Linsengericht des schnellen Einstellungs Erfolges. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor. Er lebt in Zürich und Santa Fe (USA).

Jungfraubahn Holding AG

Pionier seit bald 100 Jahren

Die Jungfraubahn Holding AG gehört zu den touristischen Vorzeige-Unternehmen der Schweiz und hat überraschende neue Projekte aufgelegt. Das passt zum Unternehmen, das nächstes Jahr sein 100-Jahr-Jubiläum feiert und mittlerweile jährlich 670 000 Gäste aus aller Welt anzieht. *Werner Catrina*



Bild: zlg

Spektakuläres Erlebnis vor grandioser Kulisse: Eine Fahrt mit der Jungfraubahn.

«Die neue Sky Lounge ist eine grosse Chance für die Jungfraubahn», schwärmt Urs Kessler, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Jungfraubahn Holding AG, «wir haben mit der Swisscom Kontakt aufgenommen, um an Stelle der Richtstrahlstation einen spektakulären Aussichtspavillon auf 3700 Meter über Meer zu erstellen.» Wie bizarre Pilze wirken die Parabolspiegel im steilen Ostgrat der Jungfrau, mit denen die Swisscom Signale für TV, Radio und Telefon ablenkt und so über den Alpenkamm sendet. Was bei der Inbetriebnahme 1954 der neuste technische Schrei war, ist inzwischen eine veraltete Technik, weshalb das Telecomunternehmen diese Relaisstation bis 2013 stilllegt.

«Wir wollen einen Architekten von Weltruf mit dem Entwurf des exponierten Bauwerks betrauen», erklärt Kessler. Die bestehende Standseilbahn im Bergesinnern zur Versorgung der Station soll durch einen leistungsfähigen Personentransporter ersetzt werden. Das wichtigste Kapital der Jungfraubahnen ist die von der Unesco als Welterbe geadelte

Hochgebirgslandschaft mit dem Aletschgetscher, dem mächtigsten Eisstrom der Alpen. Die Jungfraubahn Holding AG trägt da eine grosse Verantwortung. Bei Neubauten steht sie unter erhöhter Beobachtung, weshalb die Sky Lounge im Dialog mit den Umweltorganisationen geplant wird.

Eine internationale Marke

CEO Urs Kessler nimmt sich Zeit für ein Gespräch über die Zukunftsperspektiven der Jungfraubahn. In Gsteigwiler bei Interlaken aufgewachsen, kennt er das Bahnbusiness von Grund auf. «Ich hätte nie gedacht, dass ich einmal bei den Jungfraubahnen arbeiten würde», lacht der 49-Jährige, «als Knabe wollte ich Bauer werden.» Doch es kam anders: Nach Primar- und Sekundarschule absolvierte er eine Lehre als Betriebsdisponent, bei der Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn (BLS) bildete er sich zum diplomierten Betriebsdisponenten weiter, machte das Handelsdiplom, feilte in England und Italien an seinen Sprachkenntnissen – und arbeitete dann

auf der Direktion des kommerziellen Dienstes der BLS. Nach einer Weiterbildung in Marketing wechselte er Ende der 1980er-Jahre als Leiter der Verkaufsförderung zu den Jungfraubahnen und wurde rasch Marketing-Chef, eine Position, die er auch nach Übernahme der Geschäftsleitung 2008 noch bis Ende letzten Jahres im Doppelmandat innehatte.

Kessler wirkte als Pionier bei der Eroberung der asiatischen Märkte und beim Aufbau der Marke «Jungfrauoch – Top of Europe». Noch vor der Konkurrenz brach er nach Fernost auf, um die Japaner für das Jungfrauoch zu begeistern; Südkorea, Indien, Malaysia und China folgten. In den wichtigsten Ländern unterhält das Unternehmen seit 1998 eigene Vertretungen, die ausschliesslich für die Jungfraubahnen arbeiten. Bollywood-Filme, zum Teil im Jungfraugebiet gedreht, brachten Popularität in Indien. Der Mythos der Eigernordwand erhöht die Anziehungskraft der Bahn. Ungezählte Bergsteigerbücher, Spielfilme und Fernsehdokumentationen tragen zur Fama des Bergmassivs und seiner Bahn bei.

Langfristige Perspektiven

«Ich habe bei meinem Antritt als CEO vor gut zwei Jahren alle Bereiche des Unternehmens in Frage gestellt und nach dem idealen Zustand der Bahnen im Jahr 2020 gefragt», sagt Kessler, «denn nur mit langfristiger, nachhaltiger Planung bleiben wir erfolgreich.» Diese Geschäftsphilosophie hat Tradition: Seit dem Bau vor 99 Jahren ist die Jungfraubahn ein touristisches Magnet der Schweiz. Die heutige Jungfraubahn Holding AG arbeitet als erfolgreiches, grundsolide finanziertes Touristikunternehmen mit mehreren Tochterfirmen (siehe Kasten). 2009 erwirtschaftete die Gruppe einen Umsatz von 167,3 Millionen Franken und einen Cashflow von 51,2 Millionen, der Reingewinn betrug 22,1 Millionen. Vom Cashflow wird konsequent die Hälfte investiert. Viel Geld wird benötigt, um Streckennetz und Rollmaterial à jour zu halten, doch auch für neue Projekte stehen Eigenmittel zur Verfügung.

In Teams hat das Management Masterpläne für eine nachhaltige Entwick-

lung der Stationen Kleine Scheidegg, Eigergletscher und Jungfrauoch erstellt. Ziel ist es, das Angebot noch attraktiver und leistungsfähiger zu gestalten, ohne die grandiose Natur zu beeinträchtigen. Die Innovationen sind folgerichtig meist im Bergesinnern untergebracht. In einem neuen, im Bau befindlichen Stollen auf dem Jungfrauoch wird ein Erlebnisparkours realisiert, wo die Gäste das Bergpanorama und die Geschichte der Bahn mit Hilfe modernster visueller Technik erleben können. 13,5 Millionen Franken kostet der Rundgang, der die Sphinx-Halle mit dem Eispalast verbindet und für die Besucher besonders bei schlechtem Wetter eine weitere Aufwertung des Jungfrauochs bringen wird.

Der absolute Höhepunkt für viele Europareisende

Das Unternehmen pflegt intensive Kontakte zu den Reisebüros und lädt Medienleute aus vielen Ländern ins Jungfraugebiet ein; Filmprojekte unterstützt man logistisch. «Jungfrauoch – Top of Europe» ist eine strahlende Marke und gilt bei Asiaten als ein Höhepunkt jeder Reise durch Europa. Die Gäste aus Fernost reisen oft in Gruppen und bilden eine tragende Säule im Geschäft der Jungfraubahn. «Wir bieten ein Premiumprodukt», sagt Kessler, «deshalb geben wir generell keine Discounts, denn mit Schleuderpreisen macht man jede Marke kaputt.» Eine Rundreise ab Interlaken – die reine Fahrzeit beträgt retour 4 Stunden und 40 Minuten – kostet heute rund 186 Franken, mit Halbtax die Hälfte, für Familien gibt es spe-

zielle Angebote, Gruppen zahlen pro Person rund 149 Franken, auch hier gilt Halbtax.

2010 reisten rund 670 000 Gäste auf das Jungfrauoch. Aus der Schweiz 185 000, aus dem restlichen Europa 105 000 und aus Asien 320 000. Die übrigen Gäste kommen aus der ganzen Welt. Im Krisenjahr 2009 sind einzelne Märkte wie zum Beispiel Südkorea um die Hälfte eingebrochen, weshalb das Management über den eigenen Schatzen sprang und im Inland kurzfristig mit Aktionen, zum Beispiel mit Coop, die rund 100 000 ausgefallenen Gäste aus Asien kompensierte. An Spitzentagen im Sommer wird das Jungfrauoch regelrecht gestürmt, weshalb die Bahn sich jeweils gezwungen sieht, den Zugang auf 5000 Leute zu kontingentieren.

Die Umwelt wird geschont, die Gäste werden umsorgt

Umweltschonendes Energiemanagement hat im Unternehmen Priorität. Im Sommer muss der Eispalast, eine künstliche Eisgrotte im Permafrost, wegen der Ausdünstung von Tausenden von Gästen auf minus drei Grad klimatisiert werden. Mit der Abwärme dieses technischen Prozesses heizt man Gebäude. Durch die Felsnadel, auf der das Sphinx-Gebäude steht, führt ein als «Wärmekamin» wirkender Liftschacht, weshalb man das umgebende Gestein technisch herunterkühlen muss, damit es nicht zerbröselt. Das erzeugt Abwärme, die man zum Aufheizen von Wasser nutzt. Die gesamten Anlagen werden mit Strom aus einem eigenen Wasserkraftwerk betrieben.

Auf dem Jungfrauoch werden jährlich 13 Millionen Liter Wasser verbraucht; die eine Hälfte wird aus geschmolzenem Schnee gewonnen, die andere ist Quellwasser, das von der Kleinen Scheidegg in Tankwagen hintransportiert wird. Das Abwasser fliesst durch eine 17 Kilometer lange Leitung in die Kläranlage nach Grindelwald; der Kehrriech wird mit speziellen Bahnwagen nach Interlaken geführt. Fühlt sich ein Gast in der Höhenluft nicht wohl, kann er einen der vielen roten Knöpfe auf dem Areal drücken, in Minutenschnelle ist die Sanität zur Stelle. Alle Bereiche sind zudem roll-

Strebt eine langfristige und nachhaltige Entwicklung an: CEO Urs Kessler.



Bild: vlg

- stuhlgängig – das ist einmalig auf 3450 Meter über Meer.

Pop-Events und ein Papiertiger

«Unser Ziel ist es, die Bahn möglichst rund ums Jahr gut auszulasten», sagt Kessler, «die Gäste aus Indien zum Beispiel bevorzugen die Monate April bis Juni, eine Zeit, wo die Frequenzen bisher eher niedrig waren.» Anfang April findet seit zwölf Jahren der Popevent «Snowpenair» im Schnee auf der Kleinen Scheidegg statt, der jeweils 3000 und mehr Fans begeistert – auch dies eine Idee Kesslers als Schlussakkord der Wintersaison.

Am Geschäftssitz der Jungfraubahnen in Interlaken wird ständig über neuen Projekten gebrütet. Dabei werden auch mal Papiertiger produziert, so vor einigen Jahren die Idee einer unterirdischen Metro von Lauterbrunnen aufs Jungfraujoch, was den Besuch des Berges in einem halben Tag ermöglicht hätte. Das Vorhaben sorgte für Wirbel im Blätterwald, verschwand aber, als unrealistisch eingestuft, sang- und klanglos in der Versenkung. Der Performance der Jungfraubahn-Aktie hat es nicht geschadet: Ihr Kurs steigt – nach einem Taucher während der Finanzkrise – derzeit ständig und tendiert gegen 60 Franken. ■

Seit 1912 fährt die Bahn aufs Jungfraujoch



Bild: Zlg

Schon zwischen 1860 und 1890 schmiedeten Investoren Pläne für eine Bahn auf den 4158 Meter hohen Gipfel der Jungfrau, doch die Projekte scheiterten an der Finanzierung. Der Zürcher Industrielle Adolf Guyer-Zeller legte 1893 ein Projekt vor, das eine Fortführung der Wengeralpbahn von der Kleinen Scheidegg mit einem sieben Kilometer langen Tunnel durch Eiger und Mönch bis unter den Gipfel vorsah. Aus Finanzgründen verlegte man die Endstation aufs Jungfraujoch (3454 m ü. M). 1912, also vor 99 Jahren, fuhr der erste Zug zum höchstgelegenen Bahnhof Europas. Die Jungfraubahn Holding AG umfasst heute u.a. auch die Wengeralpbahn, die Firstbahn und die Bergbahn Lauterbrunnen-Mürren. ■

Mehr Infos: www.jungfraubahn.ch



ABACUS vi
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig
- > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS)
- > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

topsoft
Messe für Business Software

Selbstvertrauen

An der grössten kaufmännischen Bildungsinstitution der Schweiz beraten Sie Weiterbildungsprofis individuell, mit welchen Angeboten Sie noch mehr aus sich machen. Profitieren Sie davon!



FÜHRUNGS-AKADEMIE

■ Höhere Fachschule für Wirtschaft HFW ■ Nachdiplomstudien HF ■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF
■ Organisation und Projektmanagement ■ Leadership ■ Wirtschaftliche Basiskurse

WIRTSCHAFTS-AKADEMIE

■ Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für Auszubildende ■ Informatik
■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Diplom-Handelsschule KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL
■ Marketing/Verkauf/Kommunikation/PR ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat
■ Personal/HRM

SPRACH-AKADEMIE

■ Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache) ■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch
■ Superlearning-Sprachkurse ■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, F, E, I, Sp

Besuchen Sie unsere Infoanlässe und bestellen Sie das Semesterprogramm: www.kvz-weiterbildung.ch

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044 - 444 66 44

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.- pro Monat (CHF 2'160.- pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Arbeit + Gesundheit | Architektur | Gesamtprojektleitung Bau | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Management, Technology, and Economics / BWI | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Natural Hazards Management | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplom (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Verkehrsingenieurwesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Betriebliches Gesundheitsmanagement | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazie, Radiopharmazeutische Chemie | Raumentwicklung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Fortbildungskurse: Über 150 Kurse im Jahr in den Bereichen Architektur, Management, Bau-, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie in weiteren Wissenschaften der ETH Zürich

Für weitere Informationen:
Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.zfw.ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zürich

Organisation

Flexibler arbeiten mit Home Office

Am 19. Mai ist zum zweiten Mal nationaler Home Office Day. Damit wird ein Modell propagiert, das in der Arbeitswelt zunehmend Anklang findet: Die Arbeit von zuhause aus. Zufriedenere Arbeitnehmende, höhere Produktivität und geringere Umweltbelastung können dafür sprechen, dass Unternehmen und Organisationen den Mitarbeitenden Home Office ermöglichen. *Dušan Milaković*



Bild: iStockphoto.com/Nyul

Home Office ermöglicht Mitarbeitenden mehr persönlichen Freiraum, flexiblere Arbeitseinteilung und weniger unproduktive Transferzeiten.

Auch wenn Home Office oft als ein Zukunftsmodell der Arbeitsorganisation bezeichnet wird, für Menschen, die ihren Arbeitsplatz an der Front haben oder einem Beruf in einer Werkhalle nachgehen, ist Home Office nicht praktikabel, denn ihre physische Anwesenheit am Arbeitsplatz ist zwingend. Home Office eignet sich jedoch für Wissensarbeiter, deren Arbeitsleistung im heutigen Informationszeitalter nicht von einem bestimmten Ort abhängig ist. Laut Schätzungen der Universität St. Gallen haben in der Schweiz bereits heute 450 000 Arbeitnehmende – also knapp 11 Prozent der arbeitenden Bevölkerung – das Potenzial für einen Home-Office-Tag pro Woche. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Wissensarbeit wird sich diese Zahl laufend erhöhen.

Grosse Unternehmen wie Swisscom, Swiss Re oder Microsoft ermöglichen standortunabhängiges Arbeiten schon seit Langem. Swisscom setzt aus verschiedenen Gründen auf Home Office, wie

Fabian Etter, Head of Corporate Responsibility, erklärt: «Einerseits ist Home Office ein wirkungsvolles Instrument, um die kostbare Zeit sinnvoll einzusetzen und Reisewege zu minimieren.» Eine interne Studie habe ergeben, dass «das Einsparungspotenzial für Reisezeiten und -wege und damit CO₂-Emissionen gross» sei. Andererseits ermögliche Home Office den Mitarbeitenden ein individuelles Zeitmanagement, «mit mehr persönlichem Freiraum, flexiblerer Arbeitseinteilung und weniger unproduktiven Transferzeiten». Dies wirke sich natürlich auch auf die Produktivität der Mitarbeitenden aus, ist Etter überzeugt. Interne Umfragen zeigten, dass die Flexibilität von Home Office geschätzt werde.

Aus denselben Gründen ermöglicht auch Swiss Re ihren Mitarbeitenden Home Office. Dieses Modell erlaube es, die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Arbeitgeber gleichermassen zu befriedigen, sagt Nia Joynton-Romanzina, Global Head

Diversity and Inclusion: «Die Mitarbeitenden können so ihre eigene Work-Life-Balance flexibler verwalten und selber steuern.»

Bei Microsoft Schweiz wiederum wird Home Office nicht nur geschätzt, sondern gehört ganz einfach zur Unternehmenskultur, bekräftigt René Villiger, Leiter Personal: «Wir haben den Home Office Day nicht einfach so ins Leben gerufen, sondern leben die Home-Office-Philosophie auch konsequent.» Ähnlich sieht es bei WWF Schweiz aus, wie Holger Hoffmann-Riem, Projektleiter Innovation, sagt: «Home Office ist für uns eine Selbstverständlichkeit.»

Die Vorteile von Home Office

Die Vorteile von Home Office für Arbeitnehmende und Arbeitgeber sind zahlreich: Mitarbeitende können sich die Arbeitszeit flexibler einteilen, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert. Dies führt zu mehr Zufriedenheit, Motivation und dadurch höhere Produktivität. Studien belegen, dass Mitarbeitende, welche die Möglichkeit für Home Office haben und damit weniger pendeln, seltener krank und viel ausgeglichener sind. Einen weiteren gewichtigen Grund nennt Hoffmann-Riem: «Die Verminderung des Pendlerverkehrs schont nicht nur die Angestellten, sondern auch die Umwelt.» Was einem zentralen Anliegen der globalen Umweltschutzorganisation entspricht.

Nicht zuletzt lassen sich durch geteilte Arbeitsplätze Bürofläche und damit für das Unternehmen Kosten sparen, wie die Gesprächspartner bestätigen. Umgekehrt steigen durch Home Office die Anforderungen an die Unternehmensorganisation und an die Infrastruktur (Technologie, Kommunikation).

Für Swiss Re lohne sich Home Office auch aus einem weiteren Grund, erklärt Joyson-Romanzina: «Unsere Mitarbeitenden, die einem virtuellen globalen Team angehören, benutzen diese Möglichkeit auch für interkontinentale Zusammenarbeit und können so frühmorgens mit Asien oder spätabends mit Amerika noch eine Konferenz durchführen, ohne dafür im Büro anwesend sein zu müssen.»

Laut Professor Dr. Hartmut Schulze von der Hochschule für Angewandte

Psychologie FHNW ist es vor allem die gewährte Autonomie, die zu mehr Motivation und letztlich Produktivität führt, wenn Mitarbeitende im Home Office arbeiten können.

Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin notwendig

Bedingung dafür seien jedoch, betont Schulze, gemeinsam abgestimmte Ziele und ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden. Laut René Villiger mussten bei Microsoft im Laufe der Zeit gewisse Regeln – so genannte «Rules of Engagement» – eingeführt werden, um das Prinzip von Home Office in die Tat umzusetzen. Alle Gesprächspartner weisen auch darauf hin, dass ein hohes Mass an Selbstdisziplin die wichtigste Voraussetzung für Home Office sei. Home-Office-Mitarbeitende müssen ihre Arbeit und ihre Arbeitszeit klar strukturieren.

Ein Nachteil von Home Office ist die räumliche Trennung von den Bürokollegen, denn dadurch entfällt die tägliche soziale Interaktion. Laut Professor Schulze zeigen Studien, «dass zwei Tage Home Office pro Woche ideal für die Produktivität sind. Ab zweieinhalb Tagen kann Arbeiten von zuhause aus zu einer gefühlten Isolation führen.» Schulze weiss, wovon er spricht: An der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW betreibt man Forschung zum Thema Home Office – und kennt das Forschungsgebiet auch aus eigener Erfahrung. Denn die Mitarbeitenden der Hochschule arbeiten in einem so genannten Multi Space Office.

Ein gewisses Risiko sieht Schulze in der Verbindung von Home Office mit

Familie: «Will man beide Lebensbereiche miteinander vereinbaren, kann das durchaus zu Belastungen führen, weil man die Arbeit auf den Abend oder die Nacht verschiebt.»

Wie verschiedenen Umfragen in den Medien zu entnehmen ist, stehen viele Unternehmen dem Modell Home Office trotz Vorteilen skeptisch gegenüber. Vor allem die Zweifel an der Produktivität scheinen zu überwiegen. Woher stammen diese Zweifel?

Führungsstil entscheidend

Es liegt an den tradierten Führungsprinzipien, die vor allem über Kontrolle funktionieren. Um Home Office in der Praxis anwenden zu können, sind daher die Führungskräfte gefordert. Dass eine andere Führungskultur notwendig ist, bestätigt auch René Villiger. Die Manager müssten sich weg vom «Kontroll-Management» hin zu ergebnisorientierter Arbeit, dem so genannten «Management by Objectives», bewegen. Bei Microsoft werde nur noch über Ziele respektive Zielvereinbarungen geführt. Die Gefahr, dass ein Mitarbeitender unbemerkt aus der Rolle falle und weniger arbeite, werde dadurch minimiert.

Wie sieht Home Office im konkreten Alltag aus? Fabian Etter erklärt, dass bei Swisscom rund zwei Drittel der Mitarbeitenden regelmässig im Home Office arbeiten. «Dabei sind verschiedene Ausgestaltungen, wie ganze Tage, halbe Tage und auch freieres Kommen und Gehen möglich. Die Festlegung der konkreten Ausgestaltung des Home Office wird von jedem Vorgesetzten individuell mit festgelegt.» ■

Home Office Day am 19. Mai

Der zweite nationale Home Office Day ruft dazu auf, an diesem Tag und darüber hinaus öfter von zuhause aus zu arbeiten. Der Anlass zählt auf breite Unterstützung verschiedenster Partner – der Schweizerische Arbeitgeberverband gehört erneut dem Patronat an –, und die SBB ergänzt in der Trägerschaft die bestehenden Partner Microsoft und Swisscom. Sie alle machen am zweiten Home Office Day mit, weil das Arbeiten von zuhause aus zu einer besseren Lebensqualität führt, die Umwelt schont und die Produktivität erhöht. Der nationale Anlass soll im Vorfeld und am Tag selber die Öffentlichkeit über die zahlreichen Vorteile informieren und für einen Tag Home Office pro Woche begeistern. ■

www.homeofficeday.ch

Altersvorsorge

Die demografische Entwicklung macht den Umbau der AHV nötig

Die Altersvorsorge steht vor grossen finanziellen Herausforderungen. Nachdem das Verhältnis zwischen Rentnern und Aktiven in den letzten 20 Jahren nahezu konstant geblieben ist, wird es sich in den nächsten Jahren rasant verschlechtern. Diese Entwicklung hat insbesondere für die AHV gravierende finanzielle Konsequenzen und ruft nach Reformen. *Roland A. Müller*

Der Nationalrat lehnte in der Schlussabstimmung der letztjährigen Herbstsession die 11. AHV-Revision ab. Sie hätte – nebertechnischen Verbesserungen in der Durchführung und einem Stabilisierungsmechanismus – die Rechnung der AHV in den nächsten zehn Jahren um rund 5 Milliarden Franken verbessert. Die politischen Parteien wollten diese Chance zur Entlastung des AHV-Haushalts aber nicht wahrnehmen und vertagten so die politischen Entscheide über die finanzielle Zukunft der AHV ein weiteres Mal.

Nun soll die 12. AHV-Revision die Probleme angehen, die wegen der demografischen Veränderung auf die AHV zukommen. Noch fehlt aber den sozialpolitischen Akteuren das gemeinsame Verständnis der finanziellen Herausforderungen, die mit der Alterung unserer Gesellschaft auf die Altersvorsorge zukommen.

Demografische Welle und Quotientenscher

Die demografische Alterung der Wohnbevölkerung hat schon vor mehr als einem Jahrhundert eingesetzt und setzt sich weiter fort (siehe Grafik 1). Der Anteil der Personen ab 65 Jahren an der Bevölkerung stieg von 15,4 Prozent im Jahr 2000 auf 16,8 Prozent im Jahr 2009, während der Prozentsatz der Kinder und Jugendlichen unter 20 im gleichen Zeitraum von 23,1 auf 21,0 Prozent zurückging. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) hat zwar seit 2000 – auch wegen der Zuwanderung – noch zugenommen, wird sich nun aber stabilisieren.

Da gleichzeitig die Zahl der über 65-Jährigen in den kommenden Jahren

stark ansteigen wird, muss in naher Zukunft mit einer drastischen Trendwende gerechnet werden: Der Altersquotient, d.h. das Verhältnis der Personen im nicht mehr erwerbsfähigen Alter (Rentner) zu den Personen im erwerbsfähigen Alter, der in den letzten zwei Jahrzehnten nahezu stabil bei ca. 27 Prozent lag, wird bis 2020 auf ca. 35 Prozent und bis 2030 auf über 40 Prozent wachsen. Das zeigen auch die Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz von 2010 bis 2060, die das Bundesamt für Statistik letztes Jahr publiziert hat (siehe Grafik 2).

Die Alterung der Bevölkerung kann zwar mit Veränderungen einzelner demografisch relevanter Einflussgrössen etwas verlangsamt werden, aber weder ein Geburtenanstieg noch eine verstärkte Zuwanderung jüngerer Menschen vermögen den laufenden Prozess

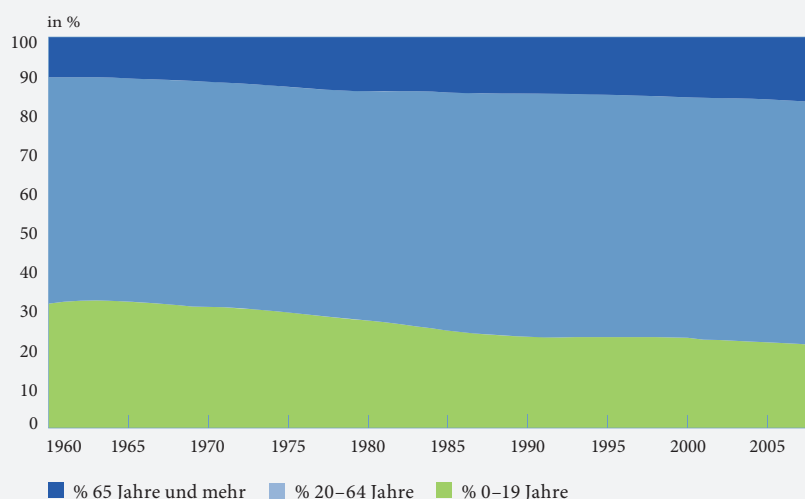
nachhaltig zu bremsen. Er ist als «Megatrend» unumkehrbar, weil er bereits im Altersaufbau der heutigen Bevölkerung angelegt ist. In gleichem Masse, wie die Baby-Boom-Generationen der 1950er- und 1960er-Jahre immer älter werden und sich im Altersaufbau nach oben verschieben, beschleunigt sich die Alterung der Bevölkerung. Sie wird ihren Höhepunkt erreichen, wenn um das Jahr 2030 die demografische Welle das Rentenalter erreicht. Danach beginnt das Altern allmählich an Dynamik zu verlieren.

Erhöhung des Rentenalters als logische Lösung

Mit der drastischen Verschlechterung des Aktiven-Rentner-Verhältnisses sind für die umlagefinanzierte AHV in absehbarer Zeit rasch wachsende Defizite vorprogrammiert. Ob der AHV-Fonds da-

Grafik 1

Aufteilung der Bevölkerung in die verschiedenen Altersklassen



durch zwei Jahre früher oder später ins Minus fällt, spielt keine Rolle – strukturelle Sanierungsmassnahmen sind unausweichlich geworden und müssen

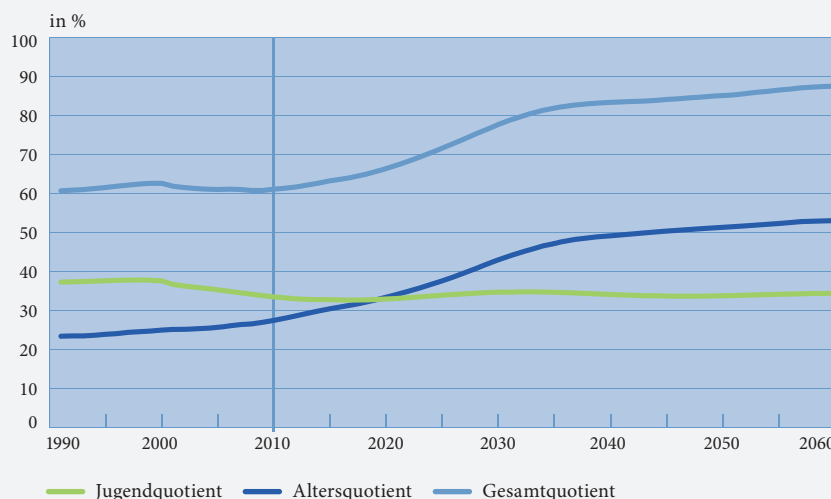
Die Erhöhung des Rentenalters ist auch aus der Sicht des Arbeitsmarkts geboten.

rasch eingeleitet werden. Dabei darf die Lösung nicht einfach in einer Erhöhung der Beiträge oder öffentlichen Zuschüsse gesucht werden, zumal bereits 1999 die Mehrwertsteuer zugunsten der AHV um einen Prozentpunkt erhöht wurde. Richtigerweise müssen die Belastungen der demografischen Veränderungen mit der Nutzung ihrer Chancen aufgefangen werden, indem die deutlich gestiegene Lebenserwartung auch in der Altersvorsorge berücksichtigt wird.

Es ist also nur konsequent, das Regelrentenalter in der AHV anzuheben und so die Aktivitäts-Dauer der effektiven Erwerbsfähigkeit anzupassen. Diese Anhebung kann auch «schleifend» erfolgen, z. B. jahrgangsabhängig in Monatsschritten. Je rascher das heutige Rentenalter 65/64 nach oben verschoben wird, desto sanfter wird die Anpassung ausfallen können. Denn mit der Erhöhung steigen Beitrags- und reduzieren sich Bezugszeiten. Die Erhöhung des Regelrentenalters, die mit einer weiteren Flexibilisierung einhergehen muss, ist schliesslich auch aus Sicht des Arbeitsmarkts geboten. Dieselbe demografische Veränderung, welche die Altersvorsorge belastet, wird nämlich auch

Grafik 2

Entwicklung des Jugend-, Alters- und Gesamtquotienten (gemäss mittlerem Szenario des BFS in Prozent)



Quelle: BFS/SZENARIEN

zu einem Arbeitskräftemangel führen, der mit einer Verlängerung der Erwerbsleben entschärft werden kann.

Berechenbarkeit und Transparenz

Bei der Neudefinition von Schlüsselementen der kollektiven Altersvorsorge (ergänzend dazu wird auch die Selbstvorsorge wichtiger werden) spielen nicht nur die Generationengerechtigkeit und die Berücksichtigung sozialer und arbeitsmarktlicher Veränderungen eine Rolle. Zu beachten sind auch Berechenbarkeit und Transparenz. Gerade die AHV als Volksversicherung muss in ihrer wesentlichen «Mechanik» von der Bevölkerung verstanden werden. Zu ausgeklügelte Modelle mit Beanspruchungskoeffizienten, demografische Koeffizienten, Produktivitätsvariablen usw. sind unter diesem Aspekt schwierig zu implementieren, dürfen deshalb aber

nicht gleich von der Diskussion ausgeschlossen werden.

Dem Bedürfnis nach der «Berechenbarkeit» der künftigen Rentenhöhe, mithin nach Sicherheit, widerspricht z. B. die Verknüpfung der Anfangsrentenhöhe mit dem AHV-Fondsstand. Rentenschwankungen je nach Anlageerfolg sind im Bereich der Grundversorgung (1. Säule) unerwünscht. Dagegen kann die Anpassung von laufenden Renten im Rahmen einer Stabilisierungsregel an die finanzielle Situation der AHV und damit an den Stand des Ausgleichsfonds angebunden werden. Eine solche Stabilisierungsregel ist nötig, um die AHV nach ihrer strukturellen Sanierung vor Defiziten infolge unvorhergesehener Entwicklungen zu schützen. ■

Prof. Dr. iur. Roland A. Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Lenzin+Partner, 062 844 44 88,
info@lenzinundpartner.ch, www.lenzinundpartner.ch

Pensionskassen

Berufliche Vorsorge: Vereinfachen und entschlacken ist angezeigt

Die Schweiz soll auch 2020 noch auf ihr einzigartiges Vorsorgesystem stolz sein. Dazu sind keine fundamentalen Systemanpassungen notwendig. Für die Fortsetzung der Erfolgsgeschichte sind jedoch die gesetzlichen Rahmenbedingungen und vor allem deren Weiterentwicklung entscheidend. *Hanspeter Konrad*

Die berufliche Vorsorge leistet einen wesentlichen Beitrag zur Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge. Zusammen mit der AHV sollen die Leistungen der beruflichen Vorsorge «die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung in angemessener Weise ermöglichen». Die Frage, ob die heutige Gewichtung der drei Säulen der schweizerischen Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge noch zeitgemäss sei, steht periodisch im Fokus der politischen Diskussion. Je nach Interessenlage wird ein Ausbau der AHV zulasten der beruflichen Vorsorge gefordert. Oder es wird über die freie Pensionskassenwahl für den einzelnen Arbeitnehmenden und den Ausbau der Eigenvorsorge über eine Stärkung der dritten Säule diskutiert. Dabei geht vergessen, dass das kapitalgedeckte Vorsorgesystem eine sozialpolitische Erfolgsgeschichte ist.

Eingeschränkter Handlungsspielraum

Ein wesentlicher Grundpfeiler der beruflichen Vorsorge war bis anhin die Gestaltungsfreiheit der im obersten Führungsorgan (meist Stiftungsrat) vertretenen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter. Dieser Handlungsspielraum wurde und wird jedoch leider zunehmend eingeschränkt. Gesetzesänderungen oder -anpassungen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen oder der Entwicklungen an den Finanzmärkten sind nachvollziehbar. Ein übertriebener Aktivismus, ausgelöst von Einzelereignissen im Tagesgeschäft, ist aber falsch. In den vergangenen Jahren wurden zu viele zusätzliche Gesetze, Verordnungen und Weisungen erlassen, welche die berufliche Vorsorge unbeweglich, wider-

sprüchlich und teuer machen. Jüngstes Negativbeispiel für diese falsche Entwicklung sind die im November 2010 in die Vernehmlassung geschickten Verordnungsanpassungen zur Strukturreform. Heute stehen aber gerade die Kosten von Pensionskassen – aus unserer Sicht zu Recht – im öffentlichen Rampenlicht.

Das BVG muss somit dringend vereinfacht und entschlackt werden. Es braucht keine weiteren, den Gestaltungsspielraum der Sozialpartner einschränkenden Bestimmungen. Auch in Zukunft soll es noch sozialpartner-

schaftlich geführte Pensionskassen geben, die dank der dezentralen Organisation und der Nähe zu ihren Versicherten einen Mehrwert erbringen. Es braucht einen einfach gehaltenen gesetzlichen Rahmen.

Umdenken ist angesagt

Für die nachhaltige Entwicklung einer Pensionskasse ist es zentral, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten, der erwerbstätigen Mitarbeitenden und der Rentenbezüger, fair abgedeckt werden. Die Leistungsfähigkeit einer Vorsorgeeinrichtung ist so darzustellen, dass

20. internationales Europa Forum Luzern am 9. Mai 2011 Thema: Wie sicher sind unsere Renten?

Die wirtschaftlichen Perspektiven der Altersvorsorge werden durch Überalterung und ungewisse Wirtschaftsprognosen unsicherer. Zahlreiche Länder haben bereits einschneidende Rentenreformen beschlossen oder in Aussicht gestellt. Die grundlegenden Ursachen liegen indessen tiefer und sind struktureller Natur. Das 20. internationale Europa Forum Luzern stellt vor diesem Hintergrund folgende Fragen in den Mittelpunkt: Welche wirtschaftlichen und demografischen Faktoren sind für die Finanzierung der Altersvorsorge ausschlaggebend? Können der bestehende Generationenvertrag und die gesetzlich verankerten Rentenversprechen längerfristig eingehalten werden? Oder braucht es neue Finanzierungsansätze, ein höheres Rentenalter oder gar neue Rentenmodelle? Müssen die Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt in einer alternden Gesellschaft angepasst werden? Und: Welche Schlüsse gilt es für die Schweiz zu ziehen?

Solche Fragen erörtern nationale und internationale Experten: Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann, Thomas Daum (Direktor Schweizerischer Arbeitgeberverband), Yves Rossier (Bundesamt für Sozialversicherung), Georg Fischer (Europäische Kommission), Hans Groth (Universität St. Gallen), Timo Baas (Deutsche Bundesagentur für Arbeit), Willi Turnherr (Mercer Schweiz) und weitere Referenten. Im Fokus: Die globalen Trends des demografischen Wandels, Arbeitsmarkt und Migration in Europa und die Perspektiven der Altersvorsorge. ■

20. internationales Europa Forum Luzern, Montag, 9. Mai 2011, KKL Luzern
Symposium von 13 Uhr bis 18 Uhr (Eintritt 190 Franken/155 Euro)
Öffentliche Abendveranstaltung von 18.50 Uhr bis 21 Uhr (Eintritt frei)
Infos und Anmeldung: www.europa-forum-luzern.ch



Damit Rentnerinnen und Rentner in eine gesicherte Zukunft schauen können, müssen bei der beruflichen Vorsorge neben den Bedürfnissen der Rentenbezüger auch jene der Erwerbstätigen berücksichtigt werden.

bei den Arbeitnehmenden und Arbeitgebern keine falschen Vorstellungen entstehen. Die steigende Lebenserwartung und das gesunkene Zinsniveau mit entsprechend reduzierten Ertrags- und Renditeerwartungen müssen notwendigerweise zu einer Anpassung der Leistungs- und Finanzierungspläne der Vorsorgeeinrichtungen führen. Es ist für die kapitalgedeckte berufliche Vorsorge unumgänglich, ein Gleichgewicht zwischen den länger auszurichtenden Leistungen in Rentenform sowie den Beiträgen und Renditeerwartungen herzustellen.

Für die Berechnung von Neurenten ist es wichtig, dass den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung getragen wird. Im Beitragsprimat sind beispielsweise die Umwandlungssätze zu thematisieren. Ob eine Anpassung mit flankierenden Massnahmen begleitet wird, ist vom Führungsorgan – oder im Bereich des gesetzlichen Minimums von der Politik – zu entscheiden. Zur Entspannung würde auch eine Flexibilisierung des Rentenalters nach oben beitragen.

Die Pensionskassen haben ihre Wirkungskraft in den letzten Jahrzehnten,

teilweise sogar seit über 100 Jahren, bewiesen. Der Schlüssel für die Weiterführung der Erfolgsgeschichte ist die Rückkehr zum ursprünglichen Konzept des Rahmengesetzes, als welches das BVG vor 25 Jahren ausgestaltet wurde. Dies ermöglicht den Vorsorgeeinrichtungen, auf die geänderten Ansprüche der Versicherten unternehmerisch einzugehen. ■

Hanspeter Konrad ist Direktor des Schweizerischen Pensionskassenverbands ASIP.

www.arbeitgeber.ch

Herbert Mattle ■

Unabhängiger Verwaltungsrat

[zusätzliche Kompetenz für Ihren]
Verwaltungsrat

Profitieren Sie unter anderem von meiner langjährigen Erfahrung als Präsident des grössten Schweizer Fachverbandes für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen, als CEO einer Schweizer Bank sowie als Verwaltungsrat internationaler mittelständischer Unternehmen.

eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
staatlich zugelassener Revisionsexperte



www.mattle.com
Tel +41 44 202 66 10

VERANSTALTUNGEN

Fachtagung «Jugend und Arbeit»

Datum: 5. April 2011

Ort: aki, Katholisches

Akademikerhaus, Zürich

Veranstalter: Paulus-Akademie

Zürich und andere

043 336 70 41

elisabeth.studer@paulus-akademie.ch

www.paulus-akademie.ch

**20. internationales Europa Forum
Luzern: Wirtschaft – Demografie –
Altersvorsorge**

Datum: 9. Mai 2011, ab 13.00 Uhr

Ort: KKL Luzern

Veranstalter: Europa Forum Luzern,
in Zusammenarbeit

mit der Hochschule Luzern

041 318 37 87

info@europa-forum-luzern.ch

www.europa-forum-luzern.ch

**Zertifikatskurs der Universität
St. Gallen: «Women Back
to Business»**

Datum: Mai 2011 bis Mai 2012

Ort: Universität St. Gallen und

Standorte der Partnerunternehmen

Veranstalter: Executive School,
Universität St. Gallen

071 224 75 16

anneliese.fehr@unisg.ch

www.es.unisg.ch/wbb

**Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch**

PUBLIKATIONSHINWEISE

**Ü 40 und top im Job***So werden und bleiben Sie attraktiv für Ihren Arbeitgeber – oder für einen anderen. Barbara Kettl-Römer, 2010, 176 Seiten, kartoniert, ca. Fr. 25.–, Linde Verlag, Wien, ISBN 978-3-7093-0305-4.*

Das Buch hilft erwerbstätigen und arbeitsuchenden Menschen über 40, ihre Stärken zu erkennen und auch zu hinterfragen: Bin ich glücklich in meinem Job? Was würde mich mehr zufriedenstellen?

Das emotionale Unternehmen*Mental starke Organisationen entwickeln – emotionale Viren aufspüren und behandeln. J. P. Breuer/P. Frot, 2010, 296 Seiten, gebunden, ca. Fr. 55.–, Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2076-8.* Die Autoren zeigen, wie «emotionale Viren» entstehen sowie aufgespürt und behandelt werden können, wodurch ein Unternehmen zur mentalen Stärke und zum nachhaltigen Erfolg geführt werden kann.**Nachhaltige Gewinne aus der Mediation
für Individuum und Organisation***Theorie und Praxis eines Transfer-orientierten Prozesses. Nadia Dörflinger-Khashman, 2010, 210 Seiten, kartoniert, Fr. 49.–, Haupt Verlag, Bern, ISBN 978-3-258-07566-2.* Eine Transfer-orientierte Prozessgestaltung fokussiert neben der Konfliktklärung vor allem die Vertiefung und Erweiterung der persönlichen Konfliktkompetenzen der Medianten.**«KV – was nun?»***Perspektiven für Kaufleute. SDBB (Hrsg.) mit KV Schweiz, 8. Auflage 2011, 208 Seiten, broschiert, Fr. 32.–, SDBB Verlag, Bern, ISBN 978-3-908003-05-2.* Um beruflich fit zu bleiben, ist ständige Weiterbildung angesagt. Das Buch bietet einen breiten Überblick zu den wichtigsten anerkannten Aus- und Weiterbildungen im kaufmännischen Bereich und bildet so eine wichtige Grundlage für die Karriereplanung.**diga**
möbelJetzt **Sonderangebote**
zum Zugreifen!**BÜRO-KOMPETENZ.**diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro,
vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

3400 Burgdorf/Bern

8600 Dübendorf/Zürich

8854 Galgenen/SZ

1023 Crissier/Lausanne

6032 Emmen/Luzern

4614 Hägendorf/Olten

8953 Dietikon/Zürich

1700 Fribourg Nord

9532 Rickenbach/Wil

I d'diga muesch higa!



www.diga.ch

Chad Wasilenkoff, Vancouver

Sein Papier wird zu echtem Geld

Fortress Paper produziert unter anderem Sicherheitspapier für Banknoten – auch in der Schweiz. CEO Chad Wasilenkoff profitiert dabei von der Ausdehnung der Geldmenge. *Markus Gärtner (Vancouver)*

Chad Wasilenkoff liebt Motorräder, China und Geld. Geld «macht» er sozusagen tonnenweise. Das Unternehmen Fortress Paper, das er in Vancouver als CEO führt, produziert Sicherheitspapier für den Schweizer Franken und Banknoten in zehn Ländern der Eurozone. Wasilenkoff hat gerade die Fertigungskapazität vervierfacht auf 10 000 Tonnen im Jahr. Trotzdem kann er auf Jahre hinaus keine weiteren Aufträge annehmen. So stark lastet ihn die lockere Geldpolitik der Notenbanken aus.

Die Zentrale von Fortress Paper residiert über einem McDonalds-Restaurant im Hafen von Vancouver. Die Räume sind leicht abgedunkelt, man geht schliesslich sensiblen Geschäften nach. Aber so erfolgreich, dass die Zahl der Mitarbeiter in vier Jahren von 60 auf 700 wuchs und sich der Börsenkurs auf 60 Dollar verzehnfachte. Ernst & Young ehrte Wasilenkoff 2010 als Unternehmer des Jahres am Pazifik.

Investitionen in der Schweiz

Der russische Einwanderer in vierter Generation engagierte sich schon als 10-Jähriger unternehmerisch. Er sammelte in Golf-Clubs Bälle und verkaufte sie. Mit dem Erlös stieg er in den lukrativen Handel von Videospielen und BMX-Fahrrädern ein. Die High School absolvierte er mit Auszeichnung, obwohl er wegen seiner Firma viel Unterricht verpasste. «Hier legte ich einen Grundstein», sagt er. Nach dem Studium in Vancouver arbeitete er bei einem Vermögensberater als Anlagespezialist. Doch als die Dotcom-Blase platzte, beschloss er, eine eigene Firma zu führen: «Ich wollte nicht mehr von Analysten hören, was heiss ist, ich suchte Firmen, die unterbewertet waren.»

2006 wurde er fündig und kaufte zwei Spezialpapier-Fabriken von Mercer, eine in Dresden und eine in Landquart. Die Firma Landquart ist die einzige in der

Fortress Paper

Gegründet: 2006

Sitz: Vancouver

Beschäftigte: 700 (CH: 250)

Umsatz: 260 Mio. Kanada-Dollar

Kanada

Einwohner: 33 Millionen

Währung: Kanada-Dollar

BIP/Kopf: 39 033 US-Dollar

Arbeitslosenquote: 7,8 Prozent

Schweiz, die Sicherheitspapiere herstellt. Ein Jahr später führte er Fortress an die Börse und sammelte bei Anlegern 46 Millionen Dollar, um zu investieren. Bei Landquart hat Wasilenkoff viel investiert und eine der grössten Papierfertigungen für Banknoten aufgezogen. In Dresden produziert Fortress Spezialtapeten, mit denen es die Hälfte des Weltmarktes beherrscht.

Am besten versteht man Wasilenkoffs Philosophie durch die jüngste Akquisition, den Kauf einer ausgedienten Zellstofffabrik in Thurso, Quebec. Hier produziert Wasilenkoff «auflösenden Zellstoff» für den Baumwollersatz Viskose. Die Fabrik kaufte er 2010 für 3 Millionen Dollar und investierte 153 Millionen in die neue Fertigung. Seine Kalkulation: Weil die Baumwollproduktion gesunken ist, steigen die Preise, was zu einem Boom bei Ersatzstoffen wie Viskose führt. Mit der neuen Ausrichtung kann die Fabrik ihren Zellstoff für 1500 Dollar je Tonne verkaufen. Zuvor waren es 800 Dollar. Analysten in Kanada rechnen binnen zwei Jahren mit einer Verdoppelung des Geschäfts.

Jobs schaffen als Motivation

«Vor fünf Jahren war meine Motivation finanzieller Natur», sagt Wasilenkoff, «heute will ich Leute beschäftigen.» In Thurso hat er direkt und indirekt rund



Produziert auch Papier für Schweizer Banknoten: Chad Wasilenkoff.

3300 Jobs geschaffen. Wasilenkoff arbeitet 90 Stunden pro Woche und ist acht Monate im Jahr unterwegs. «Ich habe nie einen Laptop dabei», erläutert er, «aber einen BlackBerry, von dem ich richtig abhängig bin.»

Zu einem guten Arbeitstag gehört für den Unternehmer Zeit mit seinen zwei Söhnen – was ihm aber selten gelingt. «Dass man viel von der Familie weg ist, ärgert mich am meisten», gesteht er. Auf der Plusseite bleibt das Erfolgserlebnis, «etwas umzusetzen, das andere nicht erkannt haben». Das Besondere an seinem Geschäft, sagt Wasilenkoff, «ist die Fähigkeit, Assets zu finden, die nicht optimal genutzt werden, dann eine gute Akquisition zu machen und den Produktmix zu ändern». Gute Unternehmer, meint er, zeichnen sich dadurch aus, dass «sie unkonventionell denken, den Weg finden, eine Sache besser zu machen, und sich mit ausgezeichneten Leuten umgeben». ■

Schweizerische Metall-Union (SMU)

Mit Zuversicht in die Zukunft

Die SMU hat sich als starker und verlässlicher Arbeitgeberverband für die Landtechnik, den Metallbau und die Hufschmiede etabliert. Ihre Ziele in Bereichen wie Sozialpartnerschaft, Nachwuchsförderung und Bildung verfolgt sie mit Nachdruck. René Pfister



Bild: zvg/SMU

Die Ausbildung und Nachwuchsförderung (hier in der Landtechnik) ist ein Schwerpunkt der SMU.

Gut gelaunt empfängt SMU-Direktor Gregor Saladin den Besucher zum Gespräch. Seine Stimmung ist berechtigt: Die SMU ist in der Verbandslandschaft heute bestens positioniert: «Wir werden als kompetenter Partner von Behörden und Politik anerkannt und verfügen über ein grosses Netzwerk», betont Saladin. Der Verband, der die Arbeitgeber der Branchen Metallbau, Landtechnik und Hufschmiede vertritt, setzt sich engagiert für seine Mitglieder – zur Mehrheit KMU – ein. Er baut auf die Sozialpartnerschaft, betreibt eine serviceorientierte Kommunikation und professionelle Medienarbeit und setzt sich stark für die Berufs- und Weiterbildung ein. «Das Niveau unserer Ausbildungen ist hoch», sagt Saladin dazu, «und die Bildungspolitik ist so etwas wie mein Steckenpferd.»

Gut aufgestellt ist die SMU auch finanziell. Die Zeiten, in denen der Verband mit Geldproblemen zu kämpfen hatte (wie Anfang der 1990er-Jahre) sind überwunden. Beiträge der Mitglieder, Gelder aus dem allgemeinverbindlich erklärten Berufsbildungsfonds, paritätische Mittel und die Erträge des SMU-Bildungszentrums in Aarberg sorgen für ein solides Fundament. Vom Umsatz entfallen nur rund 30 Prozent auf Mitgliederbeiträge, die zudem

gesenkt werden konnten: «Unser Selbstfinanzierungsgrad ist sehr gut», betont Saladin. Auf dieser Basis kann die SMU anstehende Schwerpunkte und Ziele mit Elan in Angriff nehmen. Zurzeit haben folgende Themen Priorität:

Erstens die Nachwuchswerbung und Rekrutierung: Weil auch die SMU-Branchen nicht vom Fachkräftemangel verschont bleiben, will die SMU gemäss Gregor Saladin noch mehr dafür tun, um die Berufe und Lehrstellen im Metallbau und der Landtechnik für die Jungen attraktiv zu machen. Dafür setzen sich auch 85 Metallbau-Unternehmer ein, die als Botschafter direkt in die Schulen gehen, um die Berufe ihrer Branche vorzustellen. Daneben setzt der Verband auf Werbekampagnen und die Präsenz an Berufsmessen. Diese Strategie hat durchaus Erfolg: So hat die Zahl der Lehrstellen (inklusive Berufsattest) in den letzten fünf Jahren von 3800 auf 4500 zugenommen.

Trotzdem ist klar, dass sich die Nachwuchsprobleme noch verschärfen – aus demografischen Gründen und weil Junge nach der Lehre oft wieder aus dem gelernten Beruf abwandern. Die SMU will Themen wie berufliche Mobilität und Rekrutierung deshalb auch auf europäischer Ebene ange-

hen. Saladin setzt sich dafür ein, dass die Fähigkeiten der Berufsleute transparenter, marktgerecht und damit vergleichbar ausgewiesen werden können. Dazu soll der europäische Berufspass dienen, den die SMU mit der Europäischen Metall-Union realisiert hat. Er soll nun auf Internetbasis eine Kompetenzenbewertung nach europäischem Standard ermöglichen. Derzeit geht es darum, die Firmen für den Nutzen des Berufspasses zu sensibilisieren. Bis in zwei Jahren soll das Projekt konkretisiert werden.

Der zweite Schwerpunkt für 2011 ist ein proaktives Vorgehen im Bereich Normierungen: Viele KMU der SMU werden immer wieder mit neuen Normen aus der EU konfrontiert, der sich die Schweiz nicht entziehen kann. Hier möchte der Verband koordiniert vorgehen, damit die Firmen nicht unnötig belastet werden: «Wir wollen mit unseren Partnern frühzeitig eingreifen. Neue Normen sollen nur kommen, wenn sie sinnvoll und nötig sind – und wir sie auf erträgliche Weise umsetzen können», sagt Saladin.

Schliesslich steht im Sommer die Wahl des neuen Zentralpräsidenten auf der Agenda. Weil Emil Weiss nach 12 erfolgreichen Jahren zurücktritt, wird die Delegiertenversammlung am 17. Juni einen neuen «Kapitän» wählen.

Mittelfristige Ziele

Und was sind die wichtigsten Ziele für die nähere Zukunft? Hier steht für Saladin klar die Aus- und Weiterbildung im Vordergrund. Zwar verfügt die SMU mit dem Bildungszentrum in Aarberg über eine renommierte Ausbildungsstätte für Berufe und Kurse in der Landtechnik – im Metallbau sieht es aber anders aus. Hier müsse etwas passieren, betont Saladin, weil die privaten Angebote oft nicht die geforderte Qualität hätten und zu wenig gute Dozenten vorhanden seien. Das wiederum schaffe Imageprobleme und schade der Branche.

Die SMU investiert deshalb in eine Machbarkeitsstudie, um die Bedürfnisse der Firmen und das richtige Konzept für ein Weiterbildungsangebot im Metallbau zu evaluieren – unter dem Stichwort WBZ plus. Eine mögliche Variante könnte ein eigenes Bildungszentrum auch für diese Branche sein. Die Studie soll noch dieses Jahr realisiert und dann



Hat die SMU gut und zielgerichtet positioniert: Direktor Gregor Saladin.

in die interne Vernehmlassung geschickt werden. Bis Ende 2012 soll das weitere Vorgehen entschieden werden. «Die Optimierung von Grund- und Weiterbildung ist ein strategischer Schwerpunkt», bekräftigt Saladin. Grund ist auch, dass spezifische Schulungen immer wichtiger werden, weil es im Metallbau ständig technische Neuerungen und neue Fertigungs- und Montagetechniken gibt.

Weiter in der Pipeline ist der Gesamtarbeitsvertrag (LGAV): Die SMU prüft mit den Sozialpartnern (Unia und Syna) eine weitere Verlängerung. Grundsätzlich sei man, so Saladin, mit dem seit 2005 bestehenden LGAV zufrieden, zumal er sehr flexibel ausgestaltet sei. Das Einvernehmen mit den Sozialpartnern in den SMU-Branchen sei sehr gut und kooperativ. Das belege auch die erfreuliche Tatsache, dass SMU und Gewerkschaften gemeinsam ein Leitbild zur Sozialpartnerschaft erarbeitet haben. Sein Ziel: sichere Arbeitsplätze, motivierte Mitarbeitende und zufriedene Unternehmer, die erfolgreich und innovativ sein können.

Wichtig ist für Saladin schliesslich die Verbesserung der Verbandsstruktur. Grund ist der Fakt, dass die SMU mit 32 regionalen Branchen- und Fachverbänden noch immer sehr föderalistisch aufgebaut ist. Saladins Ideal wäre ein Verband mit acht Regionen, was aber kaum möglich sei. Deshalb strebt die Verbandsspitze eine bessere Zusammenarbeit der regionalen Teilverbände an. Zusammenlegungen werden geprüft, wo sie sinnvoll und erwünscht sind. Schlankere Strukturen sollen einfachere Kommunikationsabläufe, die effizientere Nutzung der Ressourcen und noch

attraktivere Dienstleistungen und Veranstaltungen ermöglichen – zum Vorteil der Mitglieder. Mitglieder übrigens, die sich sehr für ihren Verband einsetzen: So kann die SMU auf rund 250 sogenannte Milizler aus Betrieben zurückgreifen, die sich für SMU-Gremien engagieren – z. B. als Prüfungsexperten, Vorstands- oder Kommissionsmitglieder.

Optimismus trotz Preiskampf

Und was ist gegenwärtig das grösste Problem, mit dem die SMU-Branchen zu kämpfen haben? Der Preiskampf. Der Preisdruck von öffentlichen Auftraggebern und Generalunternehmen, Rabattjägerei und Konkurrenz aus dem Ausland haben das Preisgefüge derart angegriffen, dass laut Saladin die Margen massiv schwinden – ähnlich wie in der Baubranche. «Vor allem grosse Betriebe im Metallbau sind gefordert. Sie müssen entscheiden, wo in Zukunft ihre rentablen Märkte und Nischen sind», sagt Saladin.

Dennoch: Der Direktor blickt guten Mutes in die Zukunft. Dies auch deshalb, weil eine neue Garde von jungen und innovativen Unternehmern nachrücke. Und die sei auch bereit, sich für die SMU zu engagieren. «Ich schaue deshalb», so Saladin, «auch für unseren Verband zuversichtlich nach vorn.» ■

Schweizerische Metall-Union
Union Suisse du Métal
Unione Svizzera del Metallo



Branchen: Fachverbände Metallbau und Landtechnik und Fachgruppe Hufschmiede

Struktur: 32 regionale

Branchen- und Fachverbände

Mitglieder: 1851 (davon 1146 Metallbau)

Gründung: 1891

Mitarbeitende aller Branchen: 20 000

Branchen-Gesamtumsatz: 4,5 Mrd. Fr.

Direktor: Gregor Saladin

Zentralpräsident: Emil Weiss

Kontakt:

Schweizerische Metall-Union

Seestrasse 105

8027 Zürich

Tel. +41 44 285 77 77

info@smu.ch; www.smu.ch



Le nouvel «Employeur Suisse»: la plateforme idéale pour vos annonces!

Voici quelques bonnes raisons qui devraient vous inciter à faire de la publicité dans «Employeur Suisse»:

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, laquelle représente 100 000 entreprises comptant environ un million d'employés. Il paraît désormais une fois par mois – avec un nouveau layout et une nouvelle conception éditoriale, mais comme toujours avec une partie en français et une partie en allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

Saisissez cette excellente opportunité de faire connaître votre entreprise, votre organisation ou vos services.

Le mieux est de vous adresser directement à notre agence d'annonce:

Lenzin + Partner GmbH
Téléphone: 062 844 44 88
info@lenzinundpartner.ch
www.lenzinundpartner.ch

Délai d'insertion (date de parution au début du mois):

Édition de mai	15 avril 2011
Édition de juin	17 mai 2011
Édition de juillet	16 juin 2011

Une lance pour la solidarité



Alexandre Plassard, membre de la direction de l'Union patronale suisse, est responsable de la rédaction romande d'«Employeur Suisse».

efforts d'intégration volontaires. Le patronat est pleinement disposé à apporter sa part à la réalisation du principe de réinsertion. Un de nos articles présente plusieurs entreprises qui se sont déjà engagées dans cette voie. Il est encourageant de constater que leur action a porté ses fruits pour elle comme pour les personnes handicapées réinsérées dans le monde du travail.

Les employeurs s'engagent volontairement dans nombre de démarches au titre de leur responsabilité sociale. Pour avoir les moyens de ces tâches, ils doivent cependant rester compétitifs. Ils ne peuvent accepter que soient systématiquement reportés sur eux les coûts de prestations sociales que l'État estime opportunes. Faire des économies dans un secteur social à leurs frais n'est pas une politique durable. L'exemple du nouvel impôt vaudois sur le travail présenté par Mathieu Piguet illustre cette mauvaise tendance aux effets pervers.

A notre entretien, nous avons invité Jasmin Staiblin d'ABB Suisse, une entreprise qui s'affirme sur un marché très disputé en relation avec l'énergie. Jasmin Staiblin souligne l'importance de l'innovation et de la formation du personnel. Dans sa branche d'activité, le regard doit toujours être tourné vers l'avenir.

Jean Cavadini sonne le tocsin à juste titre dans notre rubrique Eclairage. L'esprit de géométrie menace en effet l'esprit de finesse. A cela s'ajoute que les «coquecigrues» ont la vie dure ...! ■

Chères lectrices, chers lecteurs

Le Parlement vient de voter lors de sa session de printemps la première partie de la 6^e révision de l'assurance invalidité, appelée «6a». Cet ensemble de mesures doit contribuer à l'assainissement de l'AI. Ceci est urgent car l'assurance invalidité est endettée à hauteur de quelque 15 milliards de francs et affiche une perte annuelle de plus d'un milliard de francs. Dès lors il s'agit de remettre fortement l'accent sur le principe de base de l'AI, selon lequel «la réintégration prime la rente». L'objectif est d'arriver à réduire entre 2012 et 2018, le nombre de 12 500 rentes entières versées par l'AI. Ceci veut dire qu'il faut arriver à réintégrer sur le marché du travail près de 17 000 personnes handicapées. Cet objectif est ambitieux mais non irréalisable.

La contribution des employeurs sera essentielle à la réalisation de ce projet et la révision de l'AI a prévu des mesures pour les appuyer dans cette tâche. Le Dossier de ce numéro est consacré à cette problématique. L'Union patronale suisse est convaincue que les nouveaux instruments légaux de l'AI et une évolution générale des mentalités contribueront au succès des

«Employeur Suisse»

106^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone 044 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr. 130.-
(étranger Fr. 180.-) + TVA
Prix de l'exemplaire: Fr. 10.-
+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch
CCP 80-4806-3

Annonces

Lenzin + Partner GmbH
062 844 44 88
www.lenzinundpartner.ch
info@lenzinundpartner.ch

Lectorat

17 000 lecteurs, dont 50 % de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, automne 2008)

Photo couverture

Sabina Bobst pour ABB

Hans Hess et Christoph Mäder élus vice-présidents d'economiesuisse



Hans Hess

Le Comité d'economiesuisse a élu deux nouveaux vice-présidents: Hans Hess, président de l'association de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (Swissmem) et Christoph Mäder, président de SGCI



Christoph Mäder

Chemie Pharma Schweiz. Hans Hess succède à Johann N. Schneider-Amman, élu au Conseil fédéral l'automne dernier. M. Hess a dirigé Leica Geosystems SA à Heerbrugg jusqu'à fin 2005, puis fondé la société Hanesco AG à Pfäffikon (SZ). Il siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises industrielles.

Christoph Mäder, président de SGCI Chemie Pharma Schweiz est membre de la direction de Syngenta. Il y occupe plusieurs fonctions: il est responsable des questions juridiques et fiscales et pour le marché helvétique. De plus, il s'occupe de divers thèmes qui concernent toute l'entreprise, à savoir la gouvernance d'entreprise, la conformité, l'environnement et la propriété intellectuelle. En mai 2010, M. Mäder a été élu au Comité Consultatif d'Affaires et d'Industrie (BIAC), l'organe consultatif officiel de l'OCDE. MM. Hess et Mäder rejoignent M. Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers (ASB), à la vice-présidence d'economiesuisse, qui est désormais au complet. ■ (economiesuisse)

Secteur de la construction: chiffres d'affaires élevés en 2010

En 2010, les chiffres d'affaires nominaux du secteur principal de la construction ont légèrement progressé par rapport à 2009, soit de 3,1 pour cent. Ils s'établissaient à env. 18,7 milliards de francs. C'est surtout le génie civil (+4,6 pour cent) qui a contribué à cette hausse. Le

bâtiment a lui aussi affiché un accroissement (1,7 pour cent), alors que la croissance était négative en 2009 (-3,7 pour cent). L'évolution positive dans le bâtiment est due avant tout au dynamisme dans le secteur du logement (+4,4 pour cent). C'est ce qui ressort des résultats

de l'enquête conjoncturelle trimestrielle de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) réalisée auprès de ses entreprises-membres. L'environnement conjoncturel permet d'être optimiste également pour 2011. ■ (Société Suisse des Entrepreneurs) www.baumeister.ch

Danemark: annonce de la suppression de la retraite anticipée

Lors de ses vœux au peuple Danois, le Premier ministre, Lars Lokke Rasmussen, a annoncé vouloir supprimer progressivement le système de retraite anticipée. Selon lui, ce programme coûte chaque année 16 milliards de couronnes (2,15 milliards d'euros), soit l'équivalent de 240 000 places dans l'enseignement ou trois grands hôpitaux.

Ce programme de préretraite volontaire pour les affiliés à l'assurance chômage à partir de l'âge de 60 ans a été introduit en 1979 – l'âge légal de départ à la retraite est actuellement de 65 ans – dans le but de résorber le chômage des jeunes. Ce régime a été rapidement

très populaire au Danemark, comme le montre la diminution de 14 points du taux d'activité des hommes de 60 à 69 ans en 1979. Depuis, le nombre de personnes bénéficiant du programme a régulièrement augmenté.

En effet, ce programme de préretraite est un moyen avantageux de sortir du marché du travail, dans la mesure où il n'est pas subordonné à une réduction de la capacité de travail du demandeur.

Selon le Premier ministre, maintenir la retraite anticipée en l'état risquerait d'affecter la situation économique du pays et nécessiterait, à terme, de faire

des coupes budgétaires dans certaines dépenses telles que le financement des hôpitaux ou l'éducation. Le gouvernement souhaite donc déposer une proposition de loi détaillée permettant de revenir progressivement sur ce dispositif.

Selon le Premier ministre Danois, supprimer progressivement ce système permettrait d'assurer les besoins en main-d'œuvre dans les années à venir. En effet, actuellement, seulement la moitié des Danois occupent un emploi et l'âge moyen de départ à la retraite est de 61 ans. ■ (The Copenhagen Post, Reuters, in UIMM, fév. 2011)

Secteur secondaire: hausse de l'emploi

Pour la première fois depuis le 1^{er} trimestre 2007, la croissance de l'emploi est plus marquée dans le secteur secondaire que dans le secteur tertiaire. De plus, tous les indicateurs de l'évolution de l'emploi à court terme décrivent, pour le troisième trimestre consécutif, une tendance positive. Selon la statistique de l'emploi (STATEM), le nombre total d'emplois a augmenté de 1,2 pour cent en un an. Le secteur secondaire renforce sa progression (+1,4%), alors que la tendance dans le secteur tertiaire est toujours à la hausse (+1,1%). Selon les indicateurs à court terme de la STA-

TEM, l'emploi devrait continuer à augmenter lors du prochain trimestre aussi bien dans le secteur secondaire que dans le secteur tertiaire. En comparaison annuelle, l'indice des places vacantes (161; +17%), ainsi que l'indicateur des prévisions d'évolution de l'emploi (1,04; +2,6%) annoncent une poursuite de la croissance de l'emploi pour le prochain trimestre. En corolaire, les entreprises annoncent à nouveau rencontrer plus de difficultés à recruter du personnel qualifié (29%; +5,5%). ■ (Extraits OFS)

Organisations internationales et multinationales sont pourvoyeuses d'emploi

Les organisations internationales (OI) établies à Genève employaient, en 2010, 21 459 personnes. En tenant compte des 4001 fonctionnaires des missions permanentes auprès de l'ONU, le nombre de personnes employées par le secteur public international s'élevait à 25 460, soit une hausse de 6% en un an. Les dépenses des OI se sont montées à 5,488 milliards de francs dont 3,150 milliards correspondaient aux coûts salariaux. Si les OI sont de gros employeurs, les multinationales établies dans le canton de Genève le sont également. L'Office cantonal de la sta-

tistique en a recensé 931 en 2008. Bien qu'elles ne représentent que 4 pour cent des entreprises du secteur privé, les multinationales abritent 34% des emplois privés, soit 76 177 personnes. Les banques internationales comptent 18 979 employés; ce type d'établissement totalise 92% des emplois bancaires à Genève, alors qu'il n'en regroupait que 78% en 2001. La plupart des multinationales (754) ont leur siège social à l'étranger; sur les 931 qui sont implantées dans le canton, 754 sont d'origine étrangère et 177 ont leur siège social en Suisse. ■ (OCSTAT, 20.01.2011, FERinfos fév. 2011)

Quote-part fiscale de la Suisse

Dans la statistique annuelle de l'OCDE, la Suisse affiche une quote-part fiscale basse, mais les apparences sont trompeuses. Contrairement à d'autres pays, en Suisse, une part importante de l'État social et d'autres tâches prescrites par l'État sont financées par le biais de versements obligatoires en faveur d'institutions privées. Les sommes correspondantes ne sont pas prises en compte dans la statistique officielle utilisée par l'OCDE. Si l'on intègre tous les verse-

ments obligatoires, la charge fiscale effective atteint plus de 40 pour cent en Suisse, un niveau nettement supérieur à la quote-part fiscale que l'OCDE nous attribue. De plus, la Suisse fait partie des quelques pays dont la quote-part fiscale a fortement augmenté depuis 1990. Cette hausse reflète l'extension des prestations, surtout marquée dans le domaine social au cours des vingt dernières années. ■ (economiesuisse)

PERSPECTIVES

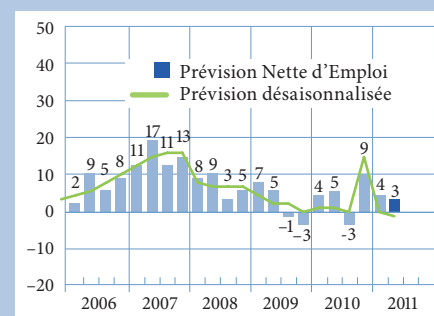
Prévisions d'embauche en Suisse

Les employeurs sont réticents sur les perspectives d'embauche pour le 2^e trimestre 2011 selon les résultats de l'Etude Manpower.

Sur les 753 employeurs interrogés, 6 pour cent prévoient une augmentation de leurs effectifs, 3 pour cent une baisse et 87 pour cent n'envisagent aucun changement. La Prévision Nette d'Emploi désaisonnalisée s'établit à moins 1 pour cent, il s'agit du résultat le plus pessimiste depuis le lancement de l'Etude en Suisse. Les intentions d'embauche diminuent de 1 point par rapport au trimestre précédent et de 2 points par rapport au 2^e trimestre 2010. Urs Schüpbach, directeur général de Manpower Suisse, commente: «Ces résultats reflètent les incertitudes auxquelles les employeurs sont confrontés car si le marché intérieur suisse est en croissance, le franc fort pénalise les entreprises exportatrices.»

Sur les 7 régions sondées, 3 présentent des perspectives de recrutement positives, 3 ne signalent aucun changement et la dernière indique un résultat négatif. Pour le second trimestre consécutif, Zurich (+8 pour cent) affiche la Prévision Nette d'Emploi la plus élevée. Pour la Région lémanique (+1 pour cent), la Prévision Nette d'Emploi diminue de 3 points en comparaison trimestrielle, mais augmente de 3 points par rapport au 2^e trimestre 2010. Selon Urs Schüpbach, «Le fait que Zurich et la Région lémanique, deux régions au poids économique important, présentent des résultats positifs est un signe très encourageant» ■ (Manpower)

Perspectives d'Emploi en Suisse



© Manpower, Source: Perspectives d'Emploi

La force du franc nuit à une reprise durable de l'industrie MEM

Grâce à une augmentation des entrées de commandes, l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) a surmonté en 2010 une grave crise économique. Une enquête parmi les entreprises membres de Swissmem démontre cependant que la force du franc pèse très lourd sur les marges, entraînant bien des entreprises dans la zone de perte d'exploitation.

L'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM), a profité en 2010 de l'évolution positive de la conjoncture globale. Par rapport à l'année précédente, les entrées de commandes ont progressé de 16,4 pour cent et même de 29,3 pour cent au cours du 4^e trimestre. D'octobre à décembre 2010, le chiffre d'affaires a pour la première fois de nouveau augmenté (+5,9 pour cent). Sur l'ensemble de l'année 2010, le chiffre d'affaires de la branche est cependant inférieur à celui de 2009 (-1 pour cent).

A première vue, ces chiffres incitent à penser que la branche MEM se porte bien. Vu de plus près, cette impression est cependant vite relativisée. Au niveau du chiffre d'affaires, en 2010 la branche a évolué bien au-dessous des chiffres enregistrés avant la crise (-21 pour cent comparé à 2008). De plus, la force du franc sape les effets positifs de la reprise économique.

L'industrie MEM fortement touchée par la force du franc

Les résultats d'une enquête parmi les entreprises membres de Swissmem sur la force du franc mettent en évidence les conséquences négatives. 87 pour cent des entreprises indiquent être touchées par la force du franc, dont 54 pour cent «fortement» et 33 pour cent «moyennement». Les PME employant moins de 250 personnes sont plus fortement touchées que les entreprises de grande taille. Le problème n'est pas tant la demande sur les marchés mondiaux que la perte de marge qui résulte de la rapide appréciation de 17 pour cent du franc suisse. Afin de ne pas perdre de commandes, bien des entreprises ex-

portatrices ont été obligées de baisser les prix. 48 pour cent des entreprises ont ainsi affiché une perte au niveau des marges de plus de 6 pour cent. Sans contre-mesures, s'ensuivra inéluctablement une perte de marge d'exploitation. A moyen terme, cette situation menace la survie de nombreuses entreprises.

Mesures contribuant à un avenir prometteur

La majeure partie des entreprises a déjà adopté des mesures pour pallier à cette situation. A court terme, il est question d'acheter davantage de fournitures en euro, de réaliser des couvertures du risque de change et – si possible – d'augmenter les prix. Cependant, ce ne sont qu'une gestion rigoureuse des coûts, une amélioration de l'efficacité et surtout la force de l'innovation, qui auront des effets durables. Ceci exige beaucoup de temps et des conditions cadres adéquates. Par conséquent, Swissmem exige:

- la mise à disposition en 2012 de 50 millions de francs supplémentaires pour la «Commission pour la technologie et l'innovation (CTI)». Les mesures décidées par le Conseil fédéral le 16 février 2011 vont dans le bon sens, mais sont toujours insuffisantes. Le renforcement de l'innovation constitue le moyen le plus efficace de maintenir la compétitivité. L'an dernier, il n'a été possible d'encourager que 43 pour cent des projets soumis.
- que la Confédération conclue le plus rapidement possible les accords de libre-échange prévus avec la Chine et l'Inde. L'industrie d'exportation a be-

soin d'un libre accès aux nouveaux marchés en croissance;

- de ne pas toucher à la libre circulation des personnes. Un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés est une condition vitale pour l'industrie d'exportation si elle entend rester compétitive. Le fait est qu'il manque des spécialistes qualifiés à tous les niveaux et que le potentiel de relève en Suisse diminue constamment. L'industrie dépend de la possibilité de pouvoir recruter des travailleurs qualifiés à l'étranger;
- que la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux fassent tout pour maintenir un marché du travail flexible. Swissmem va s'opposer à toutes nouvelles réglementations et à toute nouvelle augmentation des coûts salariaux;
- que les importateurs répercutent leurs gains de change sur leurs clients et abaissent les prix en conséquence.

Perspectives

Il semble que le dynamisme de croissance va s'affaiblir au cours des prochains mois. Suite à l'augmentation des entrées de commandes, le chiffre d'affaires va progresser dans les mois à venir. Cependant, l'espoir d'amélioration au niveau des devises est mince, ce qui ne va pas arranger la situation des marges. En fin de compte, pour de nombreuses entreprises, le bénéfice généré sera insuffisant pour assurer leur survie à moyen et à long terme. Swissmem pense que les conséquences négatives de la force du franc vont encore s'aggraver en 2011. ■ (Swissmem)

www.swissmem.ch

Sur la mauvaise voie

Un amendement constitutionnel veut retirer aux cantons et aux communes les compétences qui sont les leurs en matière de politique familiale pour les confier à la Confédération. Cette démarche est aux antipodes du système différencié et pragmatique d'aujourd'hui. *Thomas Daum*



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

Traditionnellement, la politique familiale est surtout considérée en Suisse comme l'affaire des cantons et des communes. Au fil des décennies, ces collectivités ont mis sur pied des dispositifs de soutien familial différenciés, car bien adaptés aux possibilités et aux besoins spécifiques des régions.

Depuis quelques années, la Confédération se mêle de plus en plus de politique familiale, avec des arguments qui se complètent en faveur de l'extension et de l'harmonisation de l'offre de prestations publiques. En 2003, l'Etat central lançait un programme limité à huit ans, qui prévoit l'octroi d'aides financières (financement initial) à la création de structures d'accueil extrafamiliales pour enfants. En 2005, à la faveur d'une modification du régime des APG, l'assurance maternité fédérale a vu le jour. Depuis 2008 sont en vigueur de généreuses prescriptions fédérales en matière d'allocations familiales. En 2010, le Parlement a prolongé jusqu'en 2015 le programme de financement en faveur des crèches, et lors de la dernière session, les Chambres ont décidé d'étendre le régime des allocations familiales aux indépendants. L'objection d'une majorité d'indépendants à une nouvelle machinerie redistributrice obligatoire pour des allocations familiales a été balayée par le précepte «Un enfant, une allocation». Et la critique disant que la Confédération peut à présent se retirer du financement de

l'encadrement extrafamilial après la création de 30 000 nouvelles places d'accueil n'a pesé d'aucun poids face à la tendance actuelle au renforcement du rôle de la Confédération en matière de politique familiale.

Dynamisation

Ce qui jusqu'ici ne progressait que par à-coups est désormais l'objet d'une stratégie de dynamisation. Sur la base d'une initiative parlementaire, la Commission de sécurité sociale et de santé publique du Conseil national a soumis à consultation un projet de texte constitutionnel à l'appui d'une politique familiale intégrale. Celui-ci propose de compléter la Constitution fédérale par un article 115a, dont l'alinéa 2 donne mandat à la Confédération et aux cantons «d'encourager les mesures permettant de concilier travail et vie de famille, et de pourvoir en particulier à une offre appropriée de structures de jour extrafamiliales et extrascolaires». L'alinéa 3 va même plus loin: «Si les efforts des cantons ou de tiers ne suffisent pas, la Confédération fixe les principes applicables à la promotion des mesures permettant de concilier la vie de famille et l'exercice d'une activité lucrative et elle peut participer au financement des mesures prises par les cantons.»

Cet amendement constitutionnel donnerait à la Confédération le pouvoir d'introduire de nombreuses mesures au titre de la conciliation travail-famille, sans oublier, bien sûr, diverses obligations légales pour les employeurs. Mais surtout, l'Etat central aurait la haute main politique sur un sujet qui jusqu'ici était essentiellement l'affaire des cantons et des communes. Il est évident qu'avec un tel déplacement de compétences vers le niveau fédéral, la politique familiale serait idéologiquement connotée et perdrait une grande partie de son pragmatisme actuel. Cela peut apparaître souhaitable à certains partis désireux de se profiler à la faveur de cette thématique. Mais pour la politique familiale, aller de la diversité à l'uniformisation fédérale serait suivre une bien mauvaise voie! ■

Photo: Rob Lewis

Jasmin Staiblin, PDG d'ABB Suisse

«En tant que pionniers, nous essayons toujours d'avoir deux coups d'avance»

ABB Suisse a réalisé un bon exercice. L'entreprise active dans les domaines de l'énergie et de l'automation est parvenue à maintenir son chiffre d'affaires et à étoffer ses entrées de commandes. Jasmin Staiblin, présidente directrice générale d'ABB Suisse, s'exprime sur les objectifs de l'entreprise, le potentiel des marchés, la Suisse en tant que lieu de production et les atouts d'une «employeuse moderne». *René Pfister*

«Employeur Suisse»: Madame Staiblin, le groupe ABB est sorti de la crise et son carnet de commandes est plein. Comment se présente la situation pour ABB Suisse?

Madame Staiblin: En 2010, ABB Suisse s'est affirmée sur un marché très disputé. Nous avons pu accroître les entrées de commande de 4 pour cent à 3,61 milliards de francs et maintenir notre chiffre d'affaires. Ce résultat positif est principalement le fait du secteur automation, qui a pu profiter de l'augmentation de la demande de l'industrie. Dans le domaine de l'énergie, bien que les besoins soient clairement démontrés, les décisions concrètes en matière d'investissement ne suivent pas toujours.

«ABB Suisse dépend du libre accès au marché du travail.»

Quels sont les principaux objectifs pour l'avenir? Quels produits et quels marchés ABB Suisse cible-t-elle?

ABB Suisse livre plus de la moitié de ses produits, systèmes et services en Europe, et sur le Vieux-Continent, la Suisse est notre premier marché individuel. Mais nous fournissons également nos technologies de pointe en Asie, au Moyen-Orient, ainsi qu'en Amérique du Nord et du Sud. Nous constatons qu'avec notre vaste palette de produits et de services dans les domaines de l'énergie et de l'automation, nous sommes d'ores et déjà présents sur tous les marchés et dans toutes les régions géographiques. La tendance actuelle à l'efficacité énergétique et aux cleantech, qui constituent notre activité principale, nous ouvre un important potentiel dans le monde entier.

En 2010, vous avez mis en service à Lenzburg un nouveau site de production de semi-conducteurs de puissance et consenti à cet effet un investisse-

ment de 150 millions de francs. Pourquoi en Suisse et pas en Asie, par exemple?

Il est intéressant que cette question me soit posée par «Employeur Suisse» (rire). La décision d'investir 150 millions de francs dans la production de semi-conducteurs à Lenzburg relevait d'un intérêt stratégique et a été prise en toute connaissance de cause. Le projet de construction a été autorisé et réalisé en un temps record. ABB Semiconductors est leader dans la production de semi-conducteurs de puissance. Ces derniers sont fabriqués en salle blanche selon un processus de plus de 200 étapes particulièrement complexes. Nous disposons à Lenzburg d'un savoir-faire complet. De plus, la proximité avec le centre de recherche de Dättwil et avec notre centre de compétences pour l'électronique de puissance à Turgi, qui introduit les semi-conducteurs dans les produits, constituait un élément important. Cet exemple montre combien les facteurs géographiques de la Suisse sont précieux.

La demande de produits en rapport avec la durabilité et l'efficacité de l'approvisionnement en énergie augmente partout dans le monde. Comment ABB Suisse peut-elle en tirer parti?

L'augmentation de l'efficacité énergétique, un approvisionnement durable en énergie et l'amélioration de la productivité industrielle sont à la fois des tendances mondiales et les activités de base d'ABB. Nous sommes donc bien positionnés avec nos produits, nos systèmes et nos prestations. Il s'agit d'ailleurs de secteurs dans lesquels l'Europe fait état d'un important besoin d'investissements et qui recèlent par conséquent un important potentiel pour ABB.

Le manque de main d'œuvre qualifiée est partout d'actualité, y compris dans l'industrie. Trouvez-vous suffisamment de collaborateurs qualifiés, d'ingénieurs par exemple, et où les recrutez-vous?

ABB Suisse emploie des collaborateurs de 80 nationalités. Nous recrutons en Suisse et principalement en Europe. On n'a jamais assez de bonne main-d'œuvre qualifiée, raison pour laquelle nous travaillons en permanence à l'attractivité d'ABB en tant qu'employeur. A cela s'ajoute le fait que nous sommes actifs dans un domaine commercial passionnant et que nous proposons un environnement de travail novateur et multiculturel. Cette situation agit comme un aimant et attire des talents de tous horizons.

La libre circulation et les contingents en provenance d'Etats tiers sont constamment sous pression politique. Quelle est la position d'ABB?

ABB Suisse dépend du libre accès au marché du travail des pays de l'UE/AELE ainsi que d'Etats tiers. Une procédure d'autorisation rapide et non bureaucratique est très importante pour nous.

Que fait ABB Suisse dans le domaine de la formation initiale et continue?

La formation et le perfectionnement sont une préoccupation centrale d'ABB Suisse. En collaboration avec les centres de formation LfW, le plus grand réseau de formation de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux, nous formons chaque année pas moins de 420 apprentis automatismes, polymécaniciens, électroniciens ou informaticiens, auxquels s'ajoutent une trentaine de jeunes formés sur les sites de Genève et de Schaffhouse. Les apprentis reçoivent une excellente formation en phase avec les besoins de l'industrie. La formation est également encouragée à tous les niveaux, qu'il s'agisse directement de formations «on the job» ou de cours internes ou externes. Cette politique d'entreprise permet aux collaborateurs de réactualiser leur formation initiale, de poursuivre leur développement et, ainsi, de maintenir leur capacité d'insertion sur le marché du travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'initiative revient toutefois tout d'abord aux collaborateurs: ils doivent prendre leurs responsabilités en décidant eux-mêmes de la poursuite de leur développement, puis solliciter le soutien adéquat auprès de leur employeur.



Photo: Sahina Boist pour ABB

Jasmin Staiblin est à la tête d'ABB Suisse depuis mars 2006. Elle a démarré sa carrière chez ABB au centre de recherche de Dättwil, après des études d'électronique et de physique à Karlsruhe et à Stockholm. ABB Suisse, qui fait partie du groupe ABB, a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de francs avec quelque 6140 collaborateurs. Jasmin Staiblin, 40 ans, est mère d'un enfant.

L'introduction de quotas de femmes dans la loi pour les organes dirigeants de l'économie fait actuellement l'objet d'un débat politique. Une motion sur ce thème a même été déposée en Suisse. Que pensez-vous de telles exigences?

Sur le principe, il est bien que cette discussion ait lieu. Mais il est essentiel que la capacité personnelle soit toujours l'élément déterminant. Il ne faut pas des quotas, mais des qualifications, et ce indépendamment de l'âge, de la nationalité ou du sexe!

Que fait ABB Suisse pour que ses collaborateurs, hommes ou femmes, puissent concilier vie professionnelle et vie de famille?

ABB Suisse fait beaucoup dans ce domaine et je pense que nous sommes en cela un employeur exemplaire et moderne. Il est important d'offrir aux collaborateurs un environnement leur permettant de concilier carrière et vie de famille. Chez ABB Suisse, nous avons

par exemple onze crèches et un jardin d'enfants. Notre modèle de travail, avec un système d'annualisation du temps de travail et de comptes individuels d'épargne-temps, permet une organisation particulièrement souple du temps de travail. Et nous nous y retrouvons aussi en tant qu'employeur.

ABB s'appuie sur une longue tradition à Baden. Est-il nécessaire pour elle de maintenir cette tradition et de rester un employeur important dans la région?

Nous sommes également implantés depuis longtemps sur nos autres sites et sommes conscients de notre histoire. Notre mission ne consiste toutefois pas à maintenir des traditions, mais à faire de l'innovation. Notre regard est toujours tourné vers l'avenir. En tant que pionniers, nous essayons toujours d'avoir deux coups d'avance. ■

Jugement

Bonus: gratification ou partie du salaire?

La définition d'un bonus n'existe pas en droit suisse. Selon ses caractéristiques, le bonus sera considéré soit comme une gratification au sens de l'art. 322d CO, soit comme un élément du salaire. Un bonus élevé en comparaison du salaire est en général considéré comme partie variable du salaire et doit être donc payé par l'employeur.

Faits

Y. AG, de siège à Z., est active dans la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques et cosmétiques.

Par contrat du 22 mai 2006, prenant effet le 1^{er} septembre 2006, la société a engagé A. en qualité de représentante au sein du service externe de vente pour la Suisse Romande. Le délai de congé contractuellement prévu était de trois mois pour la fin d'un mois après l'échéance du temps d'essai. Le salaire mensuel brut d'A., versé treize fois l'an, a été fixé à 9500 francs. Le contrat prévoyait une «Mitarbeiter Gewinnbeteiligung», définie dans la notice intitulée «xxx», remise à l'employée avant son engagement.

Il existe, au sein de la société, une règle implicite selon laquelle le bonus de l'année écoulée n'est versé que si les rapports de travail du collaborateur ne sont pas résiliés avant le 1^{er} mai de l'année suivante. A. connaissait cette pratique, qui lui a été rappelée avant son engagement.

Le 23 janvier 2009, A. a donné son congé pour le 30 avril suivant et a, peu après, été informée qu'elle ne percevrait aucun bonus pour l'année 2008. Elle s'est opposée à cette manière de faire, estimant que la prime annuelle était un élément du salaire, ce qui a été réfuté par Y.

Extraits des considérants

A. soutient que la prestation litigieuse est un élément du salaire au sens de l'art. 322a CO et non pas une gratification, comme prévue à l'art. 322d CO. Dans son argumentation, elle cite l'art. 18 CO et dénonce une violation du prin-

cipe de l'égalité de traitement des travailleurs.

2.1.1 En cas de litige sur l'interprétation d'un accord de volonté, le juge doit tout d'abord s'efforcer de déterminer la commune et réelle intention des parties, sans s'arrêter aux expressions ou dénominations inexacts dont elles ont pu se servir, soit par erreur, soit pour déguiser la nature véritable de la convention; s'il y parvient, il s'agit d'une constatation de fait qui lie en principe le Tribunal fédéral conformément à l'art. 105 al. 1 LTF; si la volonté réelle des parties ne peut pas être établie ou si leur volonté intime diverge, le juge doit interpréter les déclarations faites et les comportements selon la théorie de la confiance; il doit donc rechercher comment une déclaration ou une attitude pouvait être comprise de bonne foi en fonction de l'ensemble des circonstances; le principe de la confiance permet ainsi d'imputer à une partie le sens objectif de sa déclaration ou de son comportement, même s'il ne correspond pas à sa volonté intime; l'application du principe de la confiance est une question de droit que le Tribunal fédéral peut examiner librement; cependant, pour trancher cette question, il doit se fonder sur le contenu de la manifestation de volonté et sur les circonstances, dont la constatation relève du fait.

2.1.2 Le droit suisse ne contient aucune disposition qui définisse et traite de façon spécifique le bonus. Selon ses caractéristiques, le bonus sera considéré soit comme une gratification au sens de l'art. 322d CO, soit comme un élément du salaire, pouvant revêtir, se-



lon les cas, la forme d'une participation au résultat de l'exploitation. On en jugera de cas en cas sur le vu des circonstances pertinentes. Cette qualification est déterminante, car le régime des gratifications est beaucoup plus flexible que les règles applicables aux éléments du salaire. Ainsi, contrairement au salaire, la gratification dépend, au moins partiellement, du bon vouloir de l'employeur. Si elle n'a pas été convenue expressément ou par acte concluant, la gratification est entièrement facultative et, si un versement a été convenu, l'employeur est tenu d'y procéder, mais il jouit d'une certaine liberté dans la fixation du montant à allouer.

En l'absence d'un accord explicite, la gratification est considérée comme convenue lorsque l'employeur l'a versée durant plus de trois années consécutives sans en réserver, par une déclaration adressée au travailleur, le caractère facultatif. Selon les circonstances, la gratification peut être due alors même que, d'année en année, l'employeur a exprimé et répété une réserve à ce sujet. Au demeurant, la gratification est accessoire par rapport au salaire et elle ne peut avoir qu'une importance secondaire dans la rétribution du travailleur.

Par conséquent, un montant très élevé en comparaison du salaire annuel, égal ou même supérieur à ce dernier, et versé régulièrement, doit être considéré comme un salaire variable même si l'employeur en réservait le caractère facultatif. Dans le cas de salaires mo-



destes, un montant proportionnellement moins élevé peut déjà présenter le caractère d'un salaire variable.

2.2 Il ressort des constatations de fait cantonales, qui lient le Tribunal fédéral, que le conseil d'administration de la société employeuse attribue au début de chaque année un montant global à distribuer au titre de bonus de l'année écoulée et que l'octroi du bonus à tel ou tel collaborateur et le montant de celui-ci font l'objet d'une discussion entre le supérieur hiérarchique et le chef des ressources humaines, le chef marketing pouvant encore ensuite décider seul d'une adaptation éventuelle du montant prévu; les facteurs permettant d'établir le principe et le montant des bonus tiennent à la qualité des prestations personnelles des collaborateurs, à leur fonction, à la durée du travail dans l'entreprise, à leur fidélité à son égard et au nombre de leurs absences. Il a été

souverainement retenu que l'employée a été informée, lors des entretiens ayant précédé son engagement, du système de bonus pratiqué par l'employeuse; il a de même été constaté que l'employée connaissait la règle implicite, selon laquelle le bonus annuel n'était versé que si les rapports de travail n'étaient pas résiliés avant le 1^{er} mai de l'année suivante.

Il a donc bien été établi que l'employée savait que l'octroi du bonus dépendait de l'appréciation de l'employeuse et non pas du résultat réalisé par la société. Le sens attribué par l'employeuse à la clause litigieuse, intitulée «Mitarbeiter Gewinnbeteiligung», étant connu de l'employée, une interprétation selon le principe de la confiance n'entre pas en considération.

Le pouvoir d'appréciation que Y. s'est réservé, quant à la détermination du montant du bonus, est une circonstance caractérisant la gratification. En outre, celui-ci n'a été versé qu'en 2006 et 2007, soit durant moins de trois années consécutives, et revêt une importance secondaire dans la rétribution de la travailleuse. Alors que le salaire annuel brut d'A. s'élevait à 123 500 francs, le bonus 2008, à répartir au sein de l'office d'A., ascendait à 37 000 francs. Rien n'indique que celle-ci aurait eu droit aux 30 000 francs réclamés sur les 37 000 francs octroyés, en lieu et place de la moitié de ce montant – compte tenu du nombre de collaborateurs de l'office. Ainsi, le montant probablement obtenu se serait chiffré à 18 500 francs (37 000: 2), ce qui représente moins de 15 pour cent du salaire annuel. En 2006, A. a perçu, en sus de la rémunération convenue, 3 300 francs pour quatre mois

de travail et en 2007, 24 640 francs, ce qui, en moyenne, représente également un pourcentage inférieur à 15 pour cent du salaire annuel. Il se justifie, par conséquent, de qualifier la prestation litigieuse de gratification au sens de l'art. 322d CO.

On ne discerne par ailleurs aucune inégalité de traitement entre les travailleurs, telle que dénoncée par A. Il ne ressort pas de l'état de fait que l'employeuse ait accordé, pour l'année 2008, un bonus à d'autres collaborateurs qui auraient eux aussi quitté la société avant le 1^{er} mai de l'année suivante. En outre, la jurisprudence admet que l'employeur subordonne, comme dans le cas d'espèce, le droit à la gratification à la condition que les rapports de travail ne soient pas résiliés.

Le grief soulevé en lien avec la question doit être rejeté.

Pour le surplus, la recourante ne peut valablement prétendre à un versement partiel, au pro rata temporis, dès lors qu'un éventuel accord sur ce point au sens de l'art. 322d al. 2 CO fait défaut.

En conclusion, l'autorité cantonale n'a pas enfreint le droit fédéral en ayant jugé que la rémunération en cause ne constituait pas un élément du salaire, mais bien une gratification, et en ayant confirmé le refus de son paiement, compte tenu de la rupture de la relation contractuelle intervenue avant le 1^{er} mai 2009.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
1^{er} décembre 2010 (4A_502/2010)*

«Recueil de jugements du droit du travail 2010»

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance? Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail? Ces questions et bien d'autres relatives au droit du travail sont thématiques par des cas concrets dans le «Recueil de jugements du droit du travail 2010» de l'Union patronale suisse. Dans sa nouvelle présentation, ce recueil est un outil de qualité idéal pour les responsables du personnel confrontés aux questions du droit du travail.

La brochure 2010 ainsi que les éditions préalables, si celles-ci sont encore disponibles, peuvent être commandées à l'adresse suivante:
Union patronale suisse, Zurich, Fax 044 421 17 18
secli@arbeitgeber.ch, www.arbeitgeber.ch → Service → Commande de publications

Jugement

Interprétation des clauses contractuelles

Si l'employeur a le choix entre donner un congé avec préavis de six mois accompagné de la possibilité d'une mise en disponibilité et un licenciement avec effet immédiat entraînant une indemnité fixe correspondant à un salaire annuel, l'employé ne peut pas prétendre que l'employeur voulait cumuler les conséquences financières de ces deux possibilités.

Faits

Le 1^{er} mai 2005 Y. SA; ci-après: Y., ayant son siège à Genève, a engagé A., domicilié à l'étranger, en qualité de directeur général. Le contrat signé par les parties, qui contient une élection de droit en faveur du droit suisse, prévoit une rémunération sous la forme d'un salaire fixe, de frais de représentation, ainsi que d'un salaire variable dont les conditions sont réglées dans un document annexé signé le même jour. L'art. 2 du contrat prévoit que chacune des parties peut donner congé moyennant un préavis de 180 jours. En cas de congé, Y. a la faculté d'exiger du directeur général qu'il cesse immédiatement de travailler. L'art. 11 du contrat permet à Y. de licencier le directeur général avec effet immédiat dans un certain nombre de cas qui sont énumérés explicitement; l'alinéa 2 de cette disposition prévoit que s'il n'y a pas de justes motifs selon la loi suisse, le directeur général a le droit de percevoir une indemnité fixe correspondant à un salaire annuel.

Par courrier du 29 juin 2007, Y. a mis fin au contrat de travail du directeur général pour le 30 juin 2007. Il était indiqué que l'employé recevrait, en application de l'art. 11 du contrat de travail, une indemnité équivalant à une année de salaire.

Par courrier de son conseil du 17 août 2007, A. a contesté la résiliation immédiate du rapport de travail, de sorte que les parties sont entrées en litige sur les conséquences pécuniaires de ce licenciement.

A. soutient qu'il a droit cumulativement au salaire pendant les six mois de préavis contractuel selon l'art. 2 du con-

trat et à l'indemnité pour licenciement immédiat sans justes motifs selon l'art. 11 al. 2 du contrat. Y. considère pour sa part que la réglementation de l'art. 11 al. 2 est exhaustive en cas de licenciement immédiat sans justes motifs et que le demandeur ne peut prétendre qu'à une année de salaire. Constatant qu'une volonté réelle et concordante des parties ne pouvait pas être établie, la cour cantonale, procédant à une interprétation normative, a considéré que A. ne pouvait pas cumuler l'indemnité pour licenciement immédiat injustifié avec le salaire qui lui aurait été dû en cas de congé ordinaire, conformément d'ailleurs à l'opinion exprimée par des témoins.

Extraits des considérants

2.1 Dans son recours, A. se plaint exclusivement de ce que la cour cantonale n'a pas cumulé l'indemnité pour licenciement immédiat sans justes motifs selon l'art. 11 al. 2 du contrat (une année de salaire) avec le droit au salaire pendant la période de préavis en cas de congé ordinaire selon l'art. 2 du contrat (six mois de salaire).

S'il n'existait pas de clause contractuelle, A. aurait droit, en cas de licenciement immédiat injustifié – comme c'est le cas en l'espèce –, à son salaire pendant le délai de congé ce qui représenterait en l'espèce six mois de salaire puisqu'un délai de préavis de six mois a été convenu, et, en plus, à une indemnité selon l'art. 337c al. 3 CO dont le montant ne peut pas dépasser six mois de salaire du travailleur. Ainsi, l'employé pourrait obtenir au maximum six mois de salaire correspondant au gain qu'il



aurait réalisé pendant le délai de congé ordinaire et une indemnité dont le montant ne peut pas dépasser six mois de salaire, soit au total une année de salaire au maximum.

L'obligation de payer le salaire pendant la durée du délai de congé ordinaire prévue par l'art. 337c al. 1 CO revêt un caractère relativement impératif en ce sens que l'accord des parties ne peut pas y déroger au détriment de la travailleuse ou du travailleur. Bien que l'art. 362 CO n'en parle pas, la doctrine admet que l'indemnité prévue par l'art. 337c al. 3 CO revêt également un caractère relativement impératif. A supposer que l'on admette – à la suite de la cour cantonale – que l'indemnité prévue par l'art. 11 al. 2 du contrat est seule applicable, cette réglementation contractuelle resterait plus favorable au travailleur que le régime légal, puisqu'il obtient automatiquement une année de salaire, alors qu'avec le système légal, l'indemnité de l'art. 337c al. 3 CO peut être inférieure à six mois de salaire et aboutir à un résultat final plus défavorable. Il n'est donc pas douteux que les clauses contractuelles convenues en l'espèce sont licites et qu'elles doivent être appliquées. Comme l'a bien vu A., le litige porte exclusivement sur leur interprétation. La cour cantonale a constaté en fait – d'une manière qui lie le Tribunal fédéral – qu'une volonté réelle concordante des parties n'a pas pu être établie. Il faut



Illustration: Christine Ruff

donc procéder à une interprétation normative selon le principe de la confiance, ce qui constitue une question de droit.

Il est vrai que l'articulation entre les deux clauses contractuelles invoquées est particulièrement obscure et il n'est pas possible de dire, à la seule lecture du libellé de ces clauses, si elles ont un caractère alternatif ou cumulatif. Le terme «notwithstanding», utilisé fréquemment dans les contrats rédigés en anglais, marque une absence de relation ou de contradiction entre deux dispositions; son emploi en l'espèce s'explique par le fait que l'art.11 permet un licenciement immédiat, alors même que l'art. 2 prévoit un délai de congé de 180 jours. On ne peut cependant rien en déduire de décisif sur le point litigieux, qui est de savoir si chaque clause règle de manière exhaustive le cas qu'elle prévoit ou si les montants indiqués peuvent se cumuler.

Les deux clauses sont en tout cas clairement séparées l'une de l'autre, ce qui tend plutôt à montrer qu'elles n'ont pas de rapport direct entre elles. L'art. 2 prévoit la possibilité ordinaire de donner congé, faculté accordée à chacune des parties, moyennant un préavis de 180 jours; il est précisé, d'une manière logique, que l'employé a droit à son salaire pendant cette durée, puisque le contrat ne s'éteint pas avant l'échéance, même si l'employeur renonce à exiger le tra-

vail. Quant à l'art.11, il ouvre pour l'employeur seulement la faculté de résilier le contrat de manière immédiate, mais à la condition que soit réalisée l'une des circonstances graves énoncées dans cette disposition. Il s'agit ainsi d'une disposition spéciale qui traite du licenciement abrupt. L'alinéa 2 de cette clause envisage l'hypothèse où le motif de résiliation ne serait pas considéré comme un juste motif au sens du droit suisse, c'est-à-dire au sens de l'art. 337 CO qui est absolument impératif; dans ce cas de figure, il est prévu que l'employé a droit à une indemnité correspondant à une année de salaire.

L'idée qu'il s'agit d'une clause spéciale pour l'hypothèse d'un licenciement immédiat sans justes motifs conduit plutôt à penser qu'elle régit de manière exhaustive les conséquences pécuniaires de cette situation. Ajouter les six mois de salaire prévus par l'art. 2 du contrat reviendrait à appliquer une clause conçue pour le congé avec préavis, alors que l'on se trouve dans l'hypothèse d'un licenciement immédiat et que cette prévision fait l'objet d'une clause spéciale.

Lorsque des clauses contractuelles régissent une question qui est également réglementée par le droit non impératif, il faut en principe considérer qu'une dérogation au droit non impératif doit ressortir avec suffisamment de clarté de l'accord des parties, faute de quoi on doit considérer qu'elles n'ont pas voulu s'en écarter. Ainsi, si les parties conviennent, dans une vente mobilière, d'une garantie d'une année, il faut supposer que ce délai coïncide avec celui de l'art. 210 al.1 CO et ne s'ajoute pas à lui. Or, comme on l'a vu, l'application cumulative de l'al.1 et de l'al. 3 de l'art. 337c CO conduirait à allouer au maximum une année de salaire. Comme l'art.11 al. 2 du contrat prévoit automatiquement (et non pas en tant que maximum) exactement la même conséquence pécuniaire, à savoir le droit à une année de salaire, on doit supposer que les parties avaient en vue le maximum prévu par la loi.

Il faut aussi observer que l'employeur aurait pu atteindre son but en donnant un préavis de six mois et en exigeant de l'employé qu'il cesse immédiatement

de travailler comme le lui permettait l'art. 2 du contrat. Dans cette éventualité, il n'aurait eu que six mois de salaire à payer. Qu'il ait choisi la voie du licenciement immédiat sans justes motifs entraîne déjà – comme une sorte de sanction – une obligation de payer une année de salaire. Qu'il doive en plus payer encore six autres mois de salaire conduit à un désavantage pour l'employeur par rapport à la résiliation ordinaire dont on cherche en vain la justification.

Enfin, il sied de rappeler que l'employé, en tant que demandeur, assume le fardeau de la preuve. C'est à lui qu'il incombe de prouver des manifestations de volonté dont on puisse déduire que les parties entendaient cumuler la règle de l'art.11 al. 2 et celle de l'art. 2 du contrat. Même si la question posée est en partie obscure en raison du libellé abstrus de la convention, il appert que le demandeur n'est pas parvenu à prouver une quelconque déclaration de l'employeur d'où l'on pourrait inférer que celui-ci acceptait de cumuler les conséquences pécuniaires d'un congé ordinaire et celles d'un congé immédiat sans justes motifs.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
10 janvier 2011 (4A_608/2010)*

L'intégration prime la rente

Oui à une révision durable de l'AI et à l'intégration dans le marché du travail

La 6^e révision de l'AI permettra d'insérer davantage de personnes sur le marché primaire du travail. Des mesures d'insertion – placements à l'essai et règles de protection, par exemple – doivent permettre d'atteindre cet ambitieux objectif. Le patronat soutient le principe: «la réadaptation prime la rente». Il est pleinement disposé à faire sa part dans la mise en œuvre. *Roland A. Müller*



Photo: Blick/Adrian Bretscher

Etienne Bélat et Steven Jacob sont bien intégrés dans le monde du travail.

L'assurance-invalidité (AI) est endettée à hauteur de quelque 15 milliards de francs et affiche une perte annuelle de plus d'un milliard de francs. Il est urgent de l'assainir. Le Conseil fédéral a défini à cette fin un plan en plusieurs étapes, qui doit à présent être appliqué de manière conséquente. Il s'agit de remettre à l'honneur le principe de base de l'AI: «L'insertion avant tout!» Autrement dit, l'AI doit (re)devenir une assurance soucieuse en priorité d'intégrer les assurés dans la population active. Ce changement de paradigme a été matérialisé avec la 5^e révision de l'AI, qui a, pour l'essentiel, créé des instruments permettant de maintenir les personnes handicapées dans le monde du travail. La 6^e révision de l'AI confirme ce retour au principe de l'assurance d'insertion en encourageant le placement des actuels bénéficiaires de rentes.

Avec ces «sorties de rentes» vers l'emploi, le total (pondéré) de celles-ci, qui s'élève actuellement à 250 000, doit être réduit d'environ 5 pour cent, soit de 12 500, entre 2012 et 2018. Cet objectif est ambitieux, mais pas irréalisable. Pour y parvenir, un effort collectif des employeurs, des offices AI et des personnes concernées est nécessaire. Tous ces acteurs doivent être conscients qu'une importante contribution leur est demandée pour éliminer le déficit structurel de l'AI, jusqu'à l'expiration, fin 2017, du régime du financement additionnel.

Instruments d'insertion prévus par la révision 6a de l'AI

La première partie de la 6^e révision de l'AI, appelée 6a, a été votée par le Parlement lors de sa session de printemps et devrait – sous réserve d'un réfé-

rendum – entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Intégrer plus de personnes handicapées dans le marché primaire du travail est le premier de ses objectifs. Des emplois vacants doivent être occupés par ces personnes lorsque leurs handicaps ne l'interdisent pas ou peuvent être surmontés grâce aux mesures de réinsertion appropriées de l'AI. Une batterie d'instruments est destinée à contrer les incitations négatives à l'égard des employeurs et des personnes concernées qui, aujourd'hui, font obstacle à l'insertion dans la vie professionnelle.

Placement à l'essai et règles de protection

Pour assurer le succès de cette réadaptation, la révision prévoit entre autres la possibilité d'un «placement à l'essai» durant 180 jours. Il s'agit-là d'une mesure de l'AI et non d'une relation de travail. Le placement à l'essai est donc sans risque pour les deux parties. L'employeur peut en outre compter – c'est surtout important pour l'insertion d'individus souffrant de problèmes psychiques – sur le soutien spécialisé (coaching) des offices AI pour la prise en charge des personnes concernées. Les placements à l'essai, prises en charge et mesures analogues diminuent les risques financiers et de politique du personnel qui dissuadent jusqu'ici certains employeurs d'embaucher des personnes handicapées.

La révision prévoit une règle de protection de trois ans en faveur des personnes concernées, au cas où leur réinsertion échouerait. En cas de nouvelle perte de productivité liée à la santé durant ces trois années, l'AI octroie une prestation transitoire rapidement et sans tracasseries administratives, tout en procédant à une nouvelle évaluation du niveau d'invalidité. On répond ainsi efficacement à la crainte des personnes concernées de perdre leur rente, à la suite d'une tentative ratée de réadaptation.

De son côté, l'employeur n'est pas tenu de déclarer le cas à son assurance d'indemnités journalières, ce qui lui évite de voir ses primes augmenter et le protège d'une éventuelle résiliation de sa police d'assurance.

Fonction clé des offices AI cantonaux

Les mesures esquissées ci-dessus améliorent grandement, au profit des assurés aussi bien que des employeurs, les conditions-cadres de réinsertion professionnelle des personnes souffrant d'un handicap. La réalisation des objectifs de réinsertion dépendra étroitement des relations entre les employeurs et les offices AI cantonaux, offices à qui il appartient d'être le contact «sur le terrain» des employeurs dans le processus de réinsertion, c'est-à-dire d'adéquation du profil du poste avec le profil professionnel et de réadaptation de l'assuré. Tout comme les offices régionaux de placement de l'assurance-chômage (ORP), ils jouent un rôle primordial dans la réadaptation des personnes handicapées.

De même, les plateformes de placement privées sur Internet, à l'exemple de www.myhandicap.ch de la Fondation MyHandicap (Emplois pour handicapés – Handicapés pour emplois), contribuent à améliorer l'adéquation en question. En outre, il est impératif d'intensifier et de coordonner les contacts entre les employeurs, les offices AI et les institutions de réadaptation privées par le biais du travail en réseau (www.netzwerk-arbeit.ch), comme le font par exemple «IPT intégration pour tous» et «Profil – Travail & Handicap».

Sensibilisation de tous les acteurs

En plus des offices AI cantonaux dont les effectifs ont été renforcés, toutes les parties impliquées dans le processus de réinsertion professionnelle – employeurs, personnes handicapées, salariés, ainsi que la société dans son ensemble – doivent être sensibilisés à la tâche que représente la réinsertion sur le marché du travail et motivées dans ce sens.

Des mesures ciblées doivent être engagées dans ce but, par l'intermédiaire d'associations, des médias ou d'autres canaux d'information appropriés, comme le portail d'information www.compasso.ch qui renseigne les employeurs sur les aspects de la réinsertion et présente des exemples concrets de réinsertion réussie.

Engagement des employeurs en faveur de l'intégration

L'Union patronale suisse est convaincue que les nouveaux instruments légaux et une évolution générale des mentalités contribueront au succès des efforts d'intégration volontaires. Nous sommes tous conscients que la réinsertion sur le marché du travail des 17 000 bénéficiaires d'une rente AI visée par la 6^e révision de l'AI est un objectif ambitieux, mais la nécessité d'assainir l'AI ne nous laisse pas le choix. Quoi qu'il en soit, le patronat est pleinement disposé à faire sa part dans la mise en œuvre du principe «L'intégration avant la rente». Pour soutenir ce principe, le paquet de mesures du premier volet de la 6^e révision de l'assurance-invalidité doit être rapidement mis en œuvre. Le Parlement a fait le nécessaire en approuvant le projet de révision lors de sa session de printemps. Cependant, les premiers adversaires de la révision ont déjà annoncé leur intention de demander un référendum. L'aboutissement de cette demande retarderait, voire empêcherait l'entrée en vigueur d'importants outils d'intégration. Nul ne peut avoir un intérêt, et surtout pas les bénéficiaires d'une rente AI, à ce que les chances d'intégration des personnes avec handicap sur le marché primaire de l'emploi soient d'emblée compromises.

Si la révision 6a de l'AI entre en vigueur comme prévu le 1^{er} janvier 2012, une grande campagne d'information et de sensibilisation devra encore être mise en route pour présenter de plus près aux employeurs les nouvelles mesures d'intégration. Mis à part les activités déjà évoquées, l'Union patronale suisse compte déployer – conjointement avec les autorités et d'autres organisations – d'importants efforts supplémentaires ces prochains mois pour faire en sorte que le cadre légal ainsi amélioré soit utilisé de manière optimale pour faciliter l'intégration des personnes handicapées. ■

Roland A. Müller est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Les entreprises qui emploient des personnes à performances réduites sont récompensées

Les personnes handicapées font du bon travail. Telle est l'opinion de nombreux employeurs suisses. Les exemples de trois entreprises – une grande, une moyenne et une petite – montrent qu'il vaut la peine d'engager des personnes souffrant d'une incapacité et que la gestion de la santé au travail donne des résultats tangibles. *Jürg Wiler*

A première vue, intégrer les personnes handicapées dans l'économie semble être une tâche très difficile. Comment concilier performances et handicap, maîtrise du marché et charges supplémentaires, chiffre d'affaires et soutien? Il existe des employeurs qui attachent une grande importance aux incidences sociales, des entrepreneurs qui engagent des personnes handicapées à la suite d'une expérience personnelle et des sociétés qui aident des personnes à performances réduites à se réinsérer sur le marché de l'emploi.

CFF: «Assumer sa responsabilité sociale»

Prenons l'exemple des CFF. En 2010, cette grande régie a réinséré 247 collaborateurs ayant souffert d'une longue maladie ou subi un grave accident; en 2009, elle avait déjà contribué à la réinsertion professionnelle de 265 personnes. Cela avec un effectif de quelque 28 000 collaborateurs et grâce au travail du service interne de case management. Markus Jordi, le responsable des ressources humaines des CFF explique: «Les CFF assument leur responsabilité sociale; l'ex-régie fédérale considère qu'il est de son devoir de tout mettre en œuvre pour conserver dans l'entreprise les collaborateurs ayant des problèmes de santé et de ne pas laisser au marché du travail ou aux assurances sociales le soin de s'en occuper.»

Les CFF ont adopté «une attitude entrepreneuriale allant dans le sens de l'intérêt social». Les chiffres montrent qu'il ne s'agit pas d'une phrase vide de sens. Les 26 collaborateurs du service interne de case management des CFF ont ainsi encadré 1023 collaborateurs

en 2010. Pas moins de 438 cas de réinsertion professionnelle ont pu être résolus; 42 pour cent des personnes concernées ont repris leur activité – parfois grâce à des adaptations apportées au poste de travail, et 16 pour cent d'entre elles ont trouvé une nouvelle activité plus adéquate dans un autre service ou une autre entreprise. Le contrat de travail a été dénoncé pour raisons médicales ou autres dans 42 pour cent des cas.

«La loyauté, le zèle et l'assiduité des personnes handicapées rayonnent sur toute l'entreprise.»

Six francs d'économies par franc investi

Le case management interne des CFF a également permis de réduire l'absentéisme de 17 pour cent entre 2006 et 2009 dans les grandes entreprises. La part des absences de collaborateurs totalisant 90 jours d'absence cumulés ou plus a pu être considérablement réduite. Ces succès ont des effets prouvés sur les coûts. En 2009, les CFF ont par exemple économisé 6 francs de frais de réinsertion par franc investi depuis la mise en œuvre systématique d'efforts d'intégration!

Les possibilités de réinsertion des collaborateurs aux CFF sont limitées en raison des normes de sécurité sévères applicables à nombreux postes de travail aux chemins de fer. Etant donné que toutes les possibilités d'intégration

de personnes ayant une capacité réduite sont actuellement utilisées, l'engagement de personnes handicapées extérieures aux CFF n'est possible que ponctuellement lors de postulations classiques. La décision relève alors de la compétence du responsable local.

Electrolux SA: réduction marquée de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme de 3,7 pour cent relevé parmi ses 300 collaborateurs a incité l'usine Electrolux SA de Schwannden dans le canton de Glaris à introduire en 2005 un système de management de la santé et de la sécurité au travail. La société fabrique des cuisinières et des plans de cuisson du segment supérieur pour le marché national et l'exportation. Martin Leutenegger, directeur adjoint et responsable du personnel explique: «Du fait des risques dans l'entreprise, les cotisations à la caisse de pension auraient dû être relevées de 1 pour cent des salaires, soit 180 000 francs. Après l'introduction de mesures appropriées, cela n'a plus été nécessaire.»

La firme est ainsi parvenue à réduire l'absentéisme d'un quart jusqu'à la fin 2009 (23,5 pour cent). Depuis lors, sept collaborateurs ont pu être réintégrés en peu de temps. Ce succès a notamment été possible grâce à la collaboration partenariale avec Helsana, qui a activement soutenu Electrolux aux chapitres de la gestion de la santé et de la sécurité au travail ainsi que du case management. Globalement, la firme glaronnaise économise chaque année 200 000 francs de frais directs. Elle participe en outre au projet pilote FER, dont l'objectif est l'identification pré-

coces et la réinsertion rapide des personnes dont les performances sont réduites.

Actuellement, Electrolux emploie six personnes souffrant d'un handicap. Certains de ces collaborateurs des unités de production travaillaient déjà chez Electrolux avant d'être frappés par une incapacité. Hanspeter Schlittler, 64 ans, paralysé depuis les hanches depuis sa naissance, travaille par exemple dans l'entreprise depuis 44 ans.

«La promotion de la santé renforce la place économique»

«L'intégration de personnes ayant une incapacité est payante, aussi bien pour le salarié que pour l'employeur», affirme Martin Leutenegger. Les collaborateurs sont motivés et leurs performances sont bonnes. En outre, les autres collaborateurs apprennent par leur propre expérience à assumer une responsabilité vis-à-vis des plus faibles et à avoir des égards pour eux. Cela se traduit par un bon climat social dans l'entreprise. Et quels sont les inconvénients? Etant donné que le rythme d'une chaîne de montage est trop rapide pour la plupart des personnes handicapées et que celles-ci travaillent générale-

ment à temps partiel, une réglementation particulière a dû être édictée. «C'est une charge supplémentaire pour nous», souligne Martin Leutenegger.

Compte tenu de l'aspect économique de la réintégration, le responsable des ressources humaines est cependant volontiers disposé à assumer cette dépense. «En tant qu'entreprise, nous avons une responsabilité sociale vis-à-vis de nos collaborateurs», dit-il, «nous leur ouvrons une perspective qui leur permet de ne pas dépendre d'une rente après un accident ou une maladie». Les personnes concernées seraient alors abandonnées à la collectivité, qui devrait supporter les coûts. «Si nous intéressons les collaborateurs aux thèmes de la promotion de la santé et de la sécurité au travail et parvenons ainsi à réduire l'absentéisme, nous renforçons l'attrait de la place économique suisse réputée chère», martèle le directeur adjoint.

H & G Meister SA: une personne sur sept est handicapée

Les sociétés H & G Meister SA/Ammer SA à Zürich et Rümlang emploient des personnes handicapées depuis 30 ans. «Nous n'avons fait que de bonnes ex-

périences», souligne le patron Christos Fokas. L'entreprise familiale créée voilà 73 ans est active dans l'usinage de métaux et les moulages en plastique par injection. Elle emploie 27 collaborateurs, dont 4 avec un déficit de performances. Pour Christos Foka, il est très important de vivre la notion de famille au quotidien. Aucune tâche n'est réservée explicitement aux personnes handicapées. Chacun est considéré comme un collaborateur de même valeur.

Son fils Christian Fokas, membre de la direction, ne voit que des avantages à l'intégration: «Chaque être humain a droit à une chance. La loyauté, le zèle et l'assiduité des personnes atteintes de déficiences rayonnent sur toute l'entreprise.» Aucun inconvénient n'a été relevé au niveau de la production. Et si un salarié a un problème avec un collaborateur handicapé, l'entreprise s'en sépare sans état d'âme.

Ces exemples montrent bien qu'il est tout à fait possible d'intégrer les personnes handicapées dans l'économie. ■

Hanspeter Schlittler, paralysé depuis sa naissance, travaille chez Electrolux depuis 44 ans.



Photo: Werner Beerli

Une chance pour les jeunes gens violents

Ils sont jeunes, de sexe masculin, n'ont ni formation ni emploi et sont enclins à la violence: dans l'atelier «travail et boxe» («Work and Box») les participants au programme Türoffner d'aide à la jeunesse se voient offrir une dernière chance d'entrer dans la vie active et dans la société. *Silvia Oppliger*

Souvent, le matin, Adrian Häggi se retrouve seul dans son atelier jeunesse baptisé «Work and Box», situé dans une zone industrielle de Wildegg, en Argovie. Il prend alors son téléphone et appelle un de «ses» jeunes: «Où es-tu, que fais-tu à cette heure, la journée de travail a commencé depuis longtemps!» Par ce froid jeudi de janvier, deux jeunes sur cinq seulement sont présents. «Les trois autres se sont fait porter malades. Les basses températures rendent l'excuse plus plausible que d'autres fois», confie en souriant M. Häggi. Mais ce diplômé fédéral en pédagogie du travail, à la fois job-coach confirmé et boxeur expérimenté, n'abandonne jamais.

Perspectives pour des jeunes dans l'impasse

Ses jeunes sont des cas lourds. «Avec eux, nous reprenons le travail au stade où d'autres renoncent», explique le coach. Celui-ci a fondé son organisation à but non lucratif «Türoffner» (l'ouvre-portes) il y a tout juste deux ans avec l'appui de personnes privées, d'entreprises et d'institutions qui ont mis à sa disposition des services et du matériel. «Sans ce soutien, dont je remercie en particulier l'entreprise de construction Walo Bertschinger, Türoffner n'existerait pas».

L'organisation de jeunesse Türoffner bénéficie d'une reconnaissance officielle. Elle est destinée aux garçons de 14 ans au moins. Garçons dont les autres particularités sont d'être des malfaiteurs connus de la justice ou des services de police, prédisposés à la violence, le plus souvent sans diplôme scolaire, très mal socialisés et souffrant généralement de

problèmes d'addiction ou d'endettement. Ce programme «ouvre-portes» veut ouvrir à ces jeunes les voies du marché du travail primaire et de la normalité sociale.

«Dans le combat, les jeunes sont confrontés à eux-mêmes, à leurs propres limites».

Prenons l'exemple de Marco*: Il a vingt ans, est en phase de sevrage alcoolique, porté à la violence, sans formation et vit de l'aide sociale. Un jour, il a rencontré une travailleuse sociale qui l'a persuadé d'en finir avec l'oisiveté et l'a dirigé vers Türoffner.

Les autorités suivantes adressent aussi à M. Häggi des jeunes portés à la violence, en lui versant pour chacun un forfait journalier: le Tribunal de la jeunesse, les offices régionaux de placement, les Offices AI ou encore le service d'assistance Team 1155 du Département argovien de l'instruction publique. Le mandat de l'éducateur est celui-ci: sur une période de douze mois au maximum et du lundi au vendredi, à raison de journées d'atelier allant de huit heures du matin à cinq heures de l'après-midi, ce travailleur social expérimenté a la tâche de rendre ces jeunes hommes intéressants pour le marché primaire du travail et les aider à trouver une place d'apprentissage ou un emploi.

Türoffner n'est pas la première chance qui s'est offerte à Marco de s'intégrer au marché du travail. Mais c'est aujourd'hui sa dernière. S'il ne la saisit pas, la seule issue qui l'attend est l'aide sociale ou le plongeon dans la criminalité. «In-

dépendamment du fait que cette perspective serait désastreuse pour lui-même et la société, l'intégration au marché du travail primaire est aussi une très bonne affaire sur le plan financier», souligne Adrian Häggi. «La participation des jeunes à mon atelier coûte nettement moins au contribuable qu'une dépendance durable de l'aide de l'Etat ou que les conséquences de la criminalité».

Türoffner offre un soutien personnalisé

La mission dont s'est chargé M. Häggi est tout sauf aisée. Les jeunes tirent prétexte du moindre rhume pour rester chez eux. Ils n'ont pas l'habitude de se prendre en main et d'aller au bout d'un effort. Ni de s'attaquer de manière rationnelle à leurs problèmes, qu'ils sont plutôt tentés de résoudre par la violence. Voilà pourquoi il leur faut un encadrement individualisé, souligne l'éducateur.

C'est précisément ce qui différencie Türoffner des autres formules destinées aux jeunes qui ne trouvent pas de place d'apprentissage après l'école obligatoire. «Il ne suffit pas d'aider ces jeunes à rédiger des demandes d'emploi, à améliorer leur pratique de l'informatique et à exercer leurs talents manuels», explique Häggi. «Comme il leur manque les qualités personnelles et sociales élémentaires dont tout travailleur a besoin pour occuper un poste normal, il s'agit en priorité de les en doter».

Les jeudis, le participant Patric* est chargé de rédiger des demandes d'emploi. Il est aidé dans cette tâche par le coach Beat Hauri. Le matin, Patric a beaucoup de peine à se concentrer. Il se lève sans cesse de sa chaise, se dirige vers le sac de frappe et lui assène de puissants coups bien dirigés.

* prénoms modifiés par la rédaction.

La boxe permet d'entrer en contact avec ces jeunes si renfermés

Quand rien ne va plus, on interrompt le travail pour se tourner vers la boxe, selon le programme inscrit dans le nom même de l'atelier de jeunesse: «work and box». «A travers la boxe, nous poursuivons sur un plan non verbal ce que nous cherchons à obtenir au quotidien par le dialogue avec les jeunes», explique l'éducateur.

«Dans le combat, les jeunes sont confrontés à eux-mêmes, à leurs propres limites. Ils apprennent à matérialiser leurs peurs et leurs problèmes et à ne plus les esquiver. Ils ont devant leurs yeux un objectif qu'il leur faut atteindre en faisant preuve de détermination et d'endurance.» Cet objectif diminue leur agressivité et permet aux éducateurs d'accéder à ces jeunes d'ordinaires si renfermés.

Ce concept, appelé «boxe thérapie», Türoffner l'a repris de l'association «Hand in» à Munich. Dans la capitale bavaroise, on s'emploie avec succès depuis 2002 à préparer à la vie professionnelle des jeunes hommes ayant des propensions à la violence.

Sur le ring, l'entraîneur Thorsten Jägle est opposé à Patric. «A la boxe», relève Adrian Häggi, «le turbulent Patric devient un autre homme: très concentré, bonne tenue de corps, pas une once d'agressivité mais, au contraire, une attitude respectueuse à l'égard de l'adversaire. Le but est d'obtenir qu'il se comporte de la même manière hors du ring».

Patric, 16 ans, violent et «kiffeur» régulier, a été dirigé sur le Team 1155. «Pour lui, m'ont dit les autorités, le traitement demandera à coup sûr bien plus de 12 mois», confie M. Häggi. Patric est un cas grave, bien qu'il n'ait nullement conscience de l'être. Il nous dit par exemple qu'il s'inscrira le jour même pour une place d'apprentissage en peinture et qu'il commencera en été... M. Häggi ne le contredit pas.

De toute façon, pour le directeur de «Work and Boss», il est rare qu'un cas soit définitivement réglé. Même lorsque les jeunes quittent son atelier parce qu'ils ont trouvé une place d'apprentissage ou un emploi, il les accompagne dans leur parcours. «Nous sommes cer-



Adrian Häggi, en haut à droite: «Nous sommes certes leur dernière chance, mais nous leur accordons toujours une chance supplémentaire». Sur la photo: participants, collaborateurs et visiteurs à l'atelier.

tes leur dernière chance, mais nous leur accordons toujours une chance supplémentaire. Pas seulement une deuxième, mais une troisième, une quatrième chance aussi.»

Les employeurs qui travaillent avec Häggi le savent. Ses jeunes peuvent effectuer un stage chez eux, y découvrir le monde du travail et même se voir offrir un emploi fixe. Mais quand des problèmes se présentent – et c'est souvent le cas – papa Häggi est encore là!

Häggi soutient durablement ses jeunes

«C'est important pour les garçons aussi», précise celui-ci. «Ils doivent savoir

qu'ils ont toujours quelqu'un vers qui se tourner même quand ils ont de nouveau fait un faux-pas». L'éducateur Häggi veut leur offrir cet appui jusqu'à ce qu'ils se trouvent eux-mêmes, parviennent à structurer leur personnalité et se ménagent un accès au monde du travail. ■

www.workandbox.ch

Canton de Vaud

Prestations complémentaires pour familles: un nouvel impôt sur le travail!

Le 23 novembre 2010, le Grand Conseil vaudois adoptait la loi sur les prestations complémentaires cantonales pour familles et les prestations cantonales de la rente-pont (LPCFam). Ce dispositif allège la facture d'aide sociale en transférant ces coûts sur les entrepreneurs, les salariés et les indépendants. *Mathieu Piguet*

Les organisations patronales vaudoises, dont la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie CVCI, et plusieurs partis du Centre-droit ont lancé un référendum contre ce nouvel impôt sur le travail, qui a remporté un franc succès avec plus de 17 000 signatures récoltées (minimum requis: 12 000), malgré les fêtes de fin d'année. La votation populaire est agendée au 15 mai prochain. Peu encline à lancer des référendums, la CVCI a toutefois jugé qu'il était de son devoir de combattre une nouvelle ponction sur les salaires devant servir à financer une extension du filet social. De nombreuses raisons expliquent cette stratégie; seules les principales sont développées ci-après.



Photo m. à d.

Mathieu Piguet, sous-directeur de la CVCI.

Un financement inacceptable

Le premier défaut tient au financement. La mise en place du dispositif semble être dirigée avant tout par la volonté d'alléger la facture d'aide sociale à charge des collectivités publiques, en transférant ces coûts sur les entreprises, les salariés et les indépendants. Les politiques responsables d'une telle mesure pourront ainsi se targuer d'améliorer les prestations sociales, sans – ou presque – bourse délier. Ce jeu est dangereux. Outre le fait qu'il appartient à l'État de financer, par l'impôt ou des économies, les prestations sociales qu'il estime opportunes, l'introduction de nouvelles cotisations salariales pénalise lourdement l'emploi. A l'heure où la concurrence internationale et intercantonale s'accroît et où l'assainissement des assurances sociales existantes relève d'une véritable gageure, il est particulièrement mal venu d'instaurer de nouveaux prélèvements. Ce d'autant que le canton

de Vaud n'est pas en reste avec l'introduction récente de cotisations à charge des employeurs pour financer l'accueil de jour des enfants, un fonds de formation professionnelle et l'augmentation des allocations familiales (+0,25 pour cent). Et cela sans compter les mesures prises au niveau fédéral.

Des coûts sous-évalués

Le problème du financement est accentué par le fait que le coût (51 millions de francs) paraît clairement sous-évalué. Avec quelques 6000 ménages bénéficiaires des PC familles, la prestation moyenne par famille s'élève à 8600 francs. Or, dans le canton du Tessin, qui connaît un régime analogue et où le coût de la vie est inférieur au canton de Vaud, ce montant est de 12 700 francs. Dans le projet genevois, il est évalué à 18 000 francs. Bien que les systèmes ne soient pas identiques, de telles différen-

ces mettent en évidence une sous-évaluation manifeste du coût des PC familles. Il y a donc fort à parier que le taux de 0,12 pour cent prendra rapidement l'ascenseur pour faire face aux besoins croissants de financement. Cette crainte est renforcée par le système de financement qui, avec des cotisations paritaires, devrait rendre les prestations exportables au regard des accords bilatéraux entre la Suisse et l'UE. La clause de domicile ne saurait être valablement opposée notamment à un frontalier qui cotise sur un salaire perçu en Suisse. Ce risque évident n'a toutefois pas été pris en compte par les initiateurs du projet.

Un arrosage mal ciblé

Venons-en au concept même des PC familles, qui nous sont vendues comme un remède à la pauvreté et dont le but affiché est de soulager les «working poors». Qu'en est-il en réalité? Le nombre de ménages bénéficiaires devrait avoisiner 6000 et seulement 900 familles (soit moins de 0,5 pour cent des familles vaudoises) sortiraient de l'aide

L'introduction de nouvelles cotisations salariales pénalise lourdement l'emploi.

sociale. Mais surtout, l'aide financière n'est pas réservée aux véritables «working poors». En effet, selon la définition fédérale généralement admise et à laquelle se réfèrent les initiateurs du pro-

Le concept vaudois des prestations complémentaires pour familles

Le régime vaudois se compose de deux volets qui prévoient, d'une part, des prestations complémentaires pour familles (PC familles) et, d'autre part, un système de rente-pont. A droit aux PC familles toute personne domiciliée dans le canton de Vaud depuis 3 ans au moins, vivant en ménage commun avec des enfants âgés de moins de 16 ans et faisant partie d'une famille dont les dépenses reconnues sont supérieures aux revenus déterminant au sens de la loi. Les «dépenses reconnues» correspondent à un montant forfaitaire – selon la taille du ménage – destiné à couvrir les besoins vitaux, auquel s'ajoutent les frais de loyer et les dépenses reconnues au sens de la loi fédérale sur les prestations complémentaires (LPC). Il est tenu compte des besoins vitaux de l'ensemble de la famille lorsque la famille comprend un enfant de moins de 6 ans. A défaut, seuls les besoins vitaux de chaque enfant de 6 à 15 ans sont pris en compte. Quant au revenu déterminant, il se calcule en additionnant les revenus provenant d'une activité lucrative – sous réserve d'une franchise de 5 pour cent –, les autres ressources (aides au logement/études, pensions alimentaires, indemnités d'assurance, etc.), ainsi qu'une part de la fortune nette. Les PC familles étant destinées à des personnes exerçant une activité lucrative, un revenu net minimal est pris en compte, soit 12 700 francs pour une famille monoparentale et 24 370

francs pour une famille avec deux personnes majeures au moins. Les bénéficiaires ont également droit au remboursement des frais de garde pour enfants, ainsi qu'aux frais de maladie et d'invalidité.

Les prestations de la rente-pont sont accordées aux personnes qui ont atteint l'âge ouvrant le droit à une rente anticipée AVS – sans avoir fait valoir un tel droit –, qui n'ont pas – ou plus – droit à des indemnités de chômage, qui sont domiciliées dans le canton depuis 3 ans au moins et qui remplissent certaines conditions financières. Les prestations sont calculées selon les mêmes critères que la prestation complémentaire annuelle prévue par la LPC.

Le coût et son financement

Le coût global des PC familles est estimé à quelque 51 millions de francs par an, tandis que la rente-pont devrait générer des coûts de l'ordre de 13 millions de francs par an, presque entièrement compensés par une réduction des dossiers de l'aide sociale (–12 millions de francs). Ces nouvelles prestations sont financées par des cotisations sur les salaires (0,12 pour cent à répartir paritairement entre employeur et salarié) et sur les revenus des indépendants (0,06 pour cent), ainsi que par une contribution de l'Etat. ■

jet, est considérée comme «working poor» toute personne âgée de 20 à 59 ans exerçant une activité professionnelle et vivant dans un ménage pauvre dont le volume de travail cumulé s'élève à au moins un emploi à plein temps. Or, le régime vaudois ne prévoit aucun taux d'activité minimum et se limite à fixer un seuil d'entrée à 24 370 francs pour un couple, soit un montant à ce point bas qu'il permet l'octroi de prestations à des couples dont le taux d'activité cumulé n'atteint même pas un mi-temps! Et ce n'est pas la franchise de 5 pour cent sur le revenu obtenu qui peut être de nature à inciter les bénéficiaires à travailler davantage.

Dans bien des cas au contraire, les bénéficiaires ne se risqueront pas à augmenter leur revenu, sous peine de perdre leur droit au remboursement des frais de garde pour enfants notamment. Le danger est même bien réel de voir certains couples réduire leur temps de travail et compenser la perte de revenu y relative par les PC familles. Dans

ces conditions, pourquoi s'échiner à travailler davantage pour un revenu disponible identique?

A noter enfin que nombre des bénéficiaires des PC familles retourneront à l'aide sociale le jour où leur dernier enfant aura fêté son 6^e, respectivement 16^e anniversaire (voir les explications ci-dessus «le concept»). Il est en effet illusoire de croire que les bénéficiaires des PC familles pourront augmenter leurs revenus de manière substantielle simultanément à la fin de ces prestations.

En conclusion

Ce nouveau régime vaudois est coûteux, mal conçu et rate sa cible. Il laisse la désagréable impression que ses auteurs n'avaient d'autre but que de trouver un moyen d'alléger les comptes de l'Etat sur le dos des entreprises et des salariés, sans pour autant s'attaquer à la réelle problématique des «working poors». La campagne ne sera pas facile, mais nous nous efforcerons de convain-

cre les citoyens vaudois qu'ils ont tout intérêt à refuser ce nouvel impôt sur le travail. ■

Informations complémentaires sur
www.impot-sur-le-travail-non.ch

Mathieu Piguat est sous-directeur de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie.

Dès le 1^{er} janvier 2011

Quelques changements importants en procédure civile

Le Code de procédure civile suisse (CPC), entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011, bien différent de ce que fut la Loi de procédure civile genevoise (LPC), implique aussi des modifications importantes en procédure prud'homale. Il faut en effet savoir que la Loi genevoise sur la juridiction des prud'hommes (LJP), du 25 février 1999, a, elle aussi, vécu et qu'elle a été remplacée par la Loi sur le Tribunal des prud'hommes (LTPH), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011, soit en même temps que le CPC au niveau suisse. *Olivier Lévy*



Photo: Marius Durand — Pouvoir judiciaire de la République et canton de Genève

La procédure civile unifiée entraîne de grands changements.

Quelques modifications importantes

Liminairement, il s'agira désormais de déterminer quelle sera la procédure applicable en matière de litiges relatifs au droit du travail, étant précisé que le Tribunal des prud'hommes reste compétent pour juger les litiges découlant d'un contrat de travail, au sens du titre dixième du code des obligations (CO) (art. 1 al. 1a).

Il existe ainsi désormais trois types de procédure, soit la procédure ordinaire (a), la procédure simplifiée (b) et la procédure sommaire (c):

- a) La procédure ordinaire est celle qui s'applique aux procédures dont la valeur litigieuse est supérieure à 30 000 francs;
- b) La procédure simplifiée est celle qui est applicable lorsque la valeur litigieuse est inférieure ou égale à 30 000 francs (art. 243 al. 1 CPC).

Elle est également suivie – et ce quelle que soit la valeur litigieuse – pour les litiges relevant de la Loi

fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) (art. 243 al. 2a CPC), ainsi que dans le cadre de litiges relevant de la Loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs dans l'entreprise (dite Loi sur la participation) (art. 243 al. 2e CPC);

- c) La procédure sommaire s'applique, quant à elle, quelle que soit la valeur litigieuse, en particulier, à la désignation d'un expert chargé de calculer la participation ou la provision du travailleur (art. 322a al. 2 CO et art. 322c al. 2 CO) et aux mesures provisionnelles et superprovisionnelles (art. 261 ss CPC).

Rappelons, de manière générale, que l'urgence, est une condition nécessaire à l'octroi de toute mesure provisionnelle, lesdites mesures constituant le remède aux lenteurs qui implique le respect des droits des parties dans la procédure au fond (ATF 88 I 13).

Une grande nouveauté: la fin de la gratuité

La nouvelle loi genevoise d'application du Code civil suisse et autres lois fédérales en matière civile (LaCC) stipule en outre que, désormais, des frais de justice sont prélevés. Les procédures devant la juridiction des prud'hommes seront ainsi payantes lorsque leur valeur litigieuse excède 75 000 francs devant le Tribunal et 50 000 francs devant la chambre des prud'hommes de la Cour de justice (art. 15 al. 3 c), à l'exception des cas ressortissant de la LEg pour lesquels le CPC prévoit la gratuité de la procédure.

Il n'y a donc plus, à Genève, de gratuité absolue de la procédure prud'homale et c'est naturellement une modification essentielle du concept de la justice devant cette juridiction. Elle a soulevé de nombreux débats, mais, désormais, ce point est définitivement acquis et les plaideurs devront en tenir compte avant d'engager, le cas échéant, un procès.

Il importe également de savoir, dans ce contexte, que le Tribunal des prud'hommes devra rendre ainsi, en début de procédure, une décision sur l'avance de frais qui, si elle n'est pas acquittée, le conduira à ne pas entrer en matière sur la demande (art. 59 et 98 CPC).

Toutefois – et les syndicats en particulier s'en sont réjouis – il n'est pas alloué de dépens (frais liés à l'activité des avocats des parties) devant la juridiction genevoise des prud'hommes (art. 17 al. 2 LaCC).

Une autre innovation: les fêtes judiciaires

Le CPC ne prévoit, pour la procédure de première instance, quasiment aucun

délai. La juridiction des prud'hommes genevoise unifiera cependant sa pratique en retenant des délais judiciaires standards, à savoir:

- 30 jours pour répondre à la demande en procédures ordinaire et simplifiée;
- 30 jours pour répondre à la demande reconventionnelle en procédures ordinaire et simplifiées;
- 10 jours pour répondre à la requête en procédure sommaire;
- 30 jours pour la demande d'avance de frais en procédure ordinaire;
- 10 jours supplémentaires en cas de non-dépôt du mémoire de réponse à la demande principale ou à la demande reconventionnelle, lors de procédures ordinaire et simplifiée, ainsi qu'en cas de non-paiement de l'avance de frais;
- Le cas échéant, 15 jours pour déposer des listes de témoins.

Une grande nouveauté est désormais, en outre, introduite devant la juridiction des prud'hommes genevoise. En effet, en procédures ordinaire et simplifiée, les délais seront suspendus et ne courront pas à certaines périodes. On parle dans ce cas de fêtes. L'article 145 CPC prévoit en effet que les délais légaux et les délais fixés judiciairement ne courent pas:

- du septième jour avant Pâques au septième jour qui suit Pâques inclus;
- du 15 juillet au 15 août inclus;
- du 18 décembre au 2 janvier inclus.

Toutefois, la suspension des délais ne s'applique pas à la procédure de conciliation et à la procédure sommaire (art. 145 al. 2 CPC).

Et «last but not least»

L'organisation de la juridiction prud'homale connaît enfin un important changement. En effet, désormais, le Tribunal des Prud'hommes siégera à trois juges au lieu de cinq. L'article 12 al. 1 et 2 LTPH stipule ainsi que celui-ci est composé du président ou du vice-président du groupe, ou d'un président de tribunal désigné par le groupe, d'un juge prud'homme employeur et d'un juge prud'homme salarié. Dans la mesure du possible, les causes sont attribuées alternativement à un tribunal présidé par un employeur et à un tribunal présidé par un employé.

Il est d'autre part précisé que le président et le vice-président du groupe, de même que les autres présidents de tribunal doivent être désormais titulaires du brevet d'avocat (la licence en droit suffisait auparavant) ou au bénéfice d'une formation spécifique attestée par un brevet.

En guise de conclusion provisoire l'on peut légitimement se demander aujourd'hui si les trois grandes maximes de célérité, de simplicité et de gratuité, qui étaient les paradigmes ayant cours devant la juridiction des prud'hommes à Genève, trouveront toujours application. En effet, les nombreuses nouvelles règles de procédure, introduites en particulier par le CPC, et la suppression partielle de la gratuité impliqueront sans doute des procès plus longs, plus compliqués et plus coûteux. ■

Olivier Lévy est titulaire du brevet d'Avocat, Service d'Assistance Juridique et Conseils (SAJEC), FER Genève.

22^{ème} JOURNÉE DE DROIT DU TRAVAIL

organisée par le professeur Gabriel Aubert

Date et lieu:

Jeudi 5 mai 2011, Palexpo, Centre de Congrès, Grand-Saconnex

Programme:

Jurisprudence récente, gratifications et salaires variables, responsabilité de l'employeur et du salarié

Inscription:

jusqu'au 21 avril 2011 – tél. 022 379 84 38, fax : 022 379 84 41, www.unige.ch/droit/jdt

Dès le 1^{er} janvier 2011

Réforme de la retraite en Norvège

Comme dans la plupart des pays occidentaux, le système des retraites norvégien est confronté à des difficultés économiques croissantes en raison de la baisse du nombre d'actifs, de l'allongement de l'espérance de vie, du vieillissement rapide de la population et du coût croissant des dépenses de retraites. Cette situation menace le système de retraites norvégien, fondé sur le principe de la solidarité entre générations. Une réforme a donc été engagée.



Photo: Prisma / Richard Semik

En Norvège, l'âge de la retraite est flexible et désormais fixé entre 62 et 75 ans.

Sans réforme, le gouvernement a estimé que la retraite mesurée en pourcentage du produit intérieur brut passerait de 6 pour cent en 2001 à 15 pour cent en 2050 et le rapport actifs/retraités passerait de 4,6 pour 1 en 2006 à 2,7 pour 1 en 2050.

Dès 2006, le gouvernement a engagé un projet de réforme: une nouvelle loi a finalement été votée en juin 2009 et est entrée en vigueur partiellement au 1^{er} janvier 2010 puis intégralement au 1^{er} janvier 2011. Elle prévoit un nouveau système («ny fleksibel alderspensjon») qui s'appliquera à toutes les personnes nées en 1954 et plus.

Les points essentiels sont les suivants:

- Mise en place d'un âge de retraite flexible: l'âge d'ouverture des droits à

la retraite est désormais fixé entre 62 et 75 ans. Jusqu'à présent, l'âge normal de départ à la retraite était fixé à 67 ans avec possibilité de départ différé en tout ou en partie jusqu'à 70 ans, sans surcote;

- Possibilité de cumul emploi/retraite: les salariés sont désormais encouragés à travailler sans que la retraite ne soit réduite. La pension complète est versée quel que soit le montant des revenus professionnels;
- Introduction d'une retraite anticipée: le régime précédent ne prévoyait pas de retraite anticipée. À compter du 1^{er} janvier 2011, cette possibilité est prévue à partir de 62 ans;
- Modification de la base de calcul de la retraite: jusqu'à présent, les prestations étaient calculées sur les 20 meilleures années des revenus pour une

retraite à taux plein après 40 années maximum de cotisation. Au 1^{er} janvier 2011, toutes les années travaillées entre 15 et 75 ans seront prises en compte. Pourront s'ajouter, des points pour les périodes manquantes dues au chômage ou à l'absence non rémunérées pour dispenser des soins. En outre, il sera tenu compte de l'espérance de vie pour chaque promotion: les prestations seront ainsi calculées en fonction de l'évolution du taux moyen d'espérance de vie: si ce taux augmente, les salariés devront travailler plus longtemps pour toucher la même pension ou à défaut accepter une pension inférieure;

- Réduction de l'indexation des retraites: auparavant, les retraites étaient indexées sur l'évolution des salaires. À l'avenir, les retraites resteront alignées sur l'évolution des salaires moins 0,75 point. En cas de baisse des salaires, les prestations ne seront pas ajustées à la baisse;
- Introduction progressive de la réforme: la réforme est introduite en fonction de l'année de naissance. Pour ceux nés en 1963 ou plus tard, les prestations relèveront entièrement du nouveau système alors que ceux nés entre 1943 et 1953 bénéficieront entièrement des anciennes règles. Pour ceux nés entre 1954 à 1962, les règles transitoires s'appliquent. Il s'agit d'un système mixte entre les deux régimes. ■

(Norvège – Site officiel pour la France – juin 2010/IPE – 7 octobre 2010/Towers Watson – août 2010/Site du CLEISS en UIMM Social International, février 2011)

Jean Cavadini

L'arbalète et la Grosse Bertha



Photo: m. à d.

On ne saurait reprocher aux syndicats helvétiques de manquer de persévérance, peut-être de clairvoyance, à la rigueur d'imagination, mais de ténacité certes non. Une fois encore, fleur au fusil, nos «partenaires sociaux» montent à l'assaut d'une construction définie il y a plus de 70 ans, et qui continue à bien satisfaire ses objectifs. Nous parlons évidemment des conventions collectives qu'il convient, à leurs yeux, d'affaiblir voire de réduire à néant.

Reprenons: Les organisations syndicales demandent par voie d'initiative l'instauration d'un salaire minimal de 4000 francs par mois, pour un horaire hebdomadaire de 42 heures et un salaire horaire de 22 francs. L'un des arguments avancés réside dans l'écart qui s'est creusé entre les salaires. On peut aujourd'hui constater un rapport de 1 à 55 entre le plus bas et le plus haut salaire. Il y a quelques années un secrétaire syndical, conseiller national, avait déposé une proposition pour diminuer la solde des officiers généraux afin d'améliorer celle des recrues! On pouvait remarquer qu'il confondait solde et traitement et qu'il y avait peut-être 120 officiers généraux pour 33 000 recrues. Rien ne le désarçonnait. La proposition fut bien sûr écartée mais nous retrouvons dans les nouvelles dispositions préconisées des

relents de cette coquecigrue. Une fois encore l'esprit de géométrie menace l'esprit de finesse.

On objectera que les conventions collectives recouvrent approximativement la moitié des emplois et qu'on peut améliorer les choses.

Nous faisons quatre remarques: Les syndicats passent à l'attaque. Les fameuses conventions collectives ne représentent à leurs yeux qu'un appoint, qu'un complément éventuel à la «Grosse Bertha» qu'évoque l'instauration du salaire minimum.

Les montants proposés sont plus élevés que ceux du minimum d'existence. Certains milieux proches de l'initiative sont d'avis qu'il s'agit simplement de prendre un peu d'avance sur l'inflation et qu'on peut ainsi éviter un éventuel recours à l'aide sociale qui représente une «démarche humiliante», voire «une forme d'atteinte à la vie privée ...»

On peut tenir pour assuré que les salaires minimaux risquent plus d'augmenter le chômage que la productivité même si les syndicats affirment qu'une telle mesure favoriserait la consommation intérieure.

L'instauration d'un salaire minimum représente non pas une «révolte mais bien une révolution». On renverse la présomption établie et l'on refuse la primauté des conventions collectives pour donner à l'État l'entier de la définition salariale. Et quand on connaît la manie inquisitoriale de certains tribunaux d'arbitrage définis par l'État pour pallier les éventuelles insuffisances de telle ou telle convention, on ne peut que craindre le retour de Torquemada! ■

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

Jungfraubahn Holding SA

Un pionnier depuis bientôt 100 ans

La société Jungfraubahn Holding SA fait partie des entreprises emblématiques du tourisme suisse et a mis sur les rails des projets sensationnels. Des projets novateurs bien dans l'esprit de cette entreprise, qui célèbre l'an prochain son centenaire et accueille annuellement plus de 670 000 passagers. *Werner Catrina*



Photo: m. a. d.

Une échappée spectaculaire sur les sommets alpins et le glacier d'Aletsch.

«Le nouveau Sky Lounge sera la grande chance du chemin de fer de la Jungfrau», s'extasie Urs Kessler, président de la Jungfraubahn Holding SA. «Nous avons pris contact avec Swisscom pour installer en lieu et place de son actuelle station-relais un spectaculaire pavillon panoramique à 3700 mètres d'altitude». Comme des champignons bizarres, des réflecteurs paraboliques se dressent aujourd'hui sur la vertigineuse arête Est de la Jungfrau, grâce auxquels Swisscom retransmet les signaux TV, radio, téléphone par-dessus la chaîne des Alpes. Ce qui était un équipement technique dernier cri lors de sa mise en service en 1954 est devenu obsolète, raison pour laquelle nos télécoms nationaux ont décidé d'abandonner cette station d'ici à 2013.

«Nous voulons confier le projet à un architecte de réputation mondiale», explique M. Kessler. L'actuel funiculaire qui gravit l'intérieur de la montagne pour desservir la station doit être remplacé par un transport de personnes performant. Le capital par excellence du chemin de fer de la Jungfrau est l'échappée qu'il offre sur les sommets alpins et le glacier d'Aletsch, le plus puissant fleuve

de glace des Alpes, déclaré patrimoine mondial par l'Unesco. En matière de constructions nouvelles, grande est la responsabilité de la Jungfraubahn Holding SA, qui vit sous haute surveillance. Raison pour laquelle la Sky Lounge sera planifiée en concertation avec les organisations de défense de l'environnement.

Un marché international

Le CEO Urs Kessler prend le temps de nous entretenir des perspectives d'avenir du chemin de fer de la Jungfrau. Enfant de Gsteigwiler près d'Interlaken, il connaît par cœur le «business» ferroviaire. Après ses écoles primaire et secondaire, il a suivi un apprentissage d'agent d'exploitation, puis est devenu agent de transport diplômé à la compagnie Bern-Lötschberg-Simplon (BLS), a fait des séjours linguistiques en Angleterre et en Italie - pour accéder ensuite à la direction commerciale de la ligne BLS. Après une formation complémentaire en marketing, il entre comme directeur des ventes au service des chemins de fer de la Jungfrau, dont il devient rapidement le chef du marketing, poste

qu'il occupait encore en double mandat jusqu'à la fin de 2010 après avoir accédé à la direction de l'entreprise en 2008. Urs Kessler a été un pionnier dans la conquête des marchés asiatiques et la construction de la marque «Jungfrau – Top of Europe». Avant tous ses concurrents, il est parti en Extrême-Orient afin d'enthousiasmer les Japonais pour le Jungfrau. La Corée du Sud, l'Inde, la Malaisie et la Chine suivirent. L'entreprise dispose depuis 1998 de ses propres représentations, qui travaillent exclusivement pour les chemins de fer de la Jungfrau. Les films de Bollywood, partiellement tournés dans la région de la Jungfrau, ont fait connaître celle-ci en Inde. Le mythe de la paroi nord de l'Eiger renforce l'attrait du chemin de fer. Ouvrages d'alpinistes, films de fictions et documentaires TV entretiennent la réputation du massif alpin et de sa voie ferrée.

Perspectives à long terme

«A mon arrivée, en tant que CEO, j'ai passé à la loupe tous les secteurs de l'entreprise durant deux bonnes années en cherchant à imaginer ce que devrait être dans l'idéal la situation du chemin de fer en 2020», souligne M. Kessler. «Ce n'est qu'en planifiant à long terme qu'on assurera son succès dans la durée». Cette philosophie d'entreprise a une tradition: depuis sa construction il y a 99 ans, le chemin de fer de la Jungfrau est un pôle d'attraction touristique en Suisse. Aujourd'hui, la Holding est une entreprise touristique aux bases financières solides et possédant plusieurs filiales. En 2009, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 167,3 millions, avec un flux de trésorerie de 51,2 millions et un bénéfice net de 22,1 millions. La moitié du cash-flow est réinvesti, de grosses sommes étant nécessaires pour l'entretien du réseau et du matériel roulant, mais aussi pour doter en fonds propres de nouveaux projets.

Le management a défini des plans directeurs pour le développement durable des stations de la Petite Scheidegg, de l'Eigergletscher et du Jungfrau. L'objectif est de rendre l'offre encore plus attrayante et performante sans porter atteinte à la splendeur de la

ture environnante. Sur le Jungfrau, dans une nouvelle galerie, on est en train de réaliser un parcours «aventure vécue»: les visiteurs pourront y admirer le panorama montagnard et vivre l'histoire du chemin de fer à l'aide des techniques visuelles les plus modernes. Cette voie, d'un coût de CHF 13,5 millions, permettra de relier la salle du Sphinx au Palais de glace. Par mauvais temps surtout, elle constituera un atout supplémentaire pour le Jungfrau.

Le temps fort d'un voyage en Europe

L'entreprise entretient d'étroits contacts avec les agences de voyage et invite dans la région de la Jungfrau des représentants des médias de nombreux pays. Elle soutient bien sûr les projets de films en rapport. «Jungfrau – Top of Europe» est une marque rayonnante, considérée aujourd'hui par beaucoup d'Asiatiques comme le temps fort de tout voyage à travers l'Europe. Nos hôtes d'Extrême-Orient se déplacent souvent en groupes et sont un élément de poids dans la fréquentation de la ligne ferroviaire de la Jungfrau. «Nous offrons un produit de premier ordre» souligne M. Kessler, «raison pour laquelle nous n'accordons en principe pas de rabais: car casser les prix détruit une marque».

En 2010, quelque 670 000 visiteurs sont montés au Jungfrau: 185 000 Suisses, 105 000 venant de toute l'Europe, 320 000 d'Asie, et le reste du monde entier. Pendant la crise de 2009, certains marchés, comme la Corée du Sud, ont chuté de moitié, poussant le management à réagir immédiatement et à proposer des actions en Suisse même. Ce fut le cas avec le groupe Coop, opération qui permit de compenser les quelque 100 000 visiteurs asiatiques manquants. En été, les jours d'affluence, le Jungfrau est littéralement pris d'assaut, ce qui oblige le chemin de fer à limiter le nombre de touristes à 5000.

Des technologies respectueuses de l'environnement

L'entreprise accorde toute son attention à une gestion «écologique» de l'énergie. En été, le Palais de glace, une grotte artificielle construite dans le permafrost,

doit être maintenu à -3°C en raison de la chaleur dégagée par des milliers de visiteurs. La chaleur produite par ce processus de climatisation sert à chauffer des bâtiments. A travers l'aiguille rocheuse sur laquelle repose le bâtiment «Sphinx», une cage d'ascenseur est creusée qui produit l'effet d'une «cheminée de chaleur». Il faut donc refroidir techniquement la roche environnante afin qu'elle ne s'émiette pas. Ce processus engendre de la chaleur qui sert à la préparation d'eau chaude. L'ensemble de l'installation fonctionne grâce au courant produit par la propre centrale hydroélectrique de l'entreprise.

Chaque année, 13 millions de litres d'eau sont consommés sur le Jungfrau. Une moitié provient de la neige fondue, l'autre moitié de sources de la Petite Scheidegg, d'où elle est montée par wagons-citernes. Les eaux usées s'écoulent vers la station d'épuration de Grindelwald à travers un conduit de 17 kilomètres, tandis que les déchets sont évacués dans un wagon spécial. Si un visiteur ne se sent pas bien en haute altitude, il peut appuyer sur l'un des nombreux boutons rouges disposés un peu partout sur le site et voir les secours arriver en quelques minutes. Toutes les zones sont accessibles en fauteuil roulant, ce qui est tout à fait unique à 3450 mètres d'altitude!

Nouveaux projets en pipeline

«Notre objectif est de remplir le train autant que possible tout au long de l'année», précise M. Kessler. «Nos hôtes indiens, par exemple, privilégient les mois d'avril à juin, une époque où, jusqu'ici, la fréquentation était plutôt faible.» Au siège de la compagnie à Interlaken, on étudie constamment de nouveaux projets. Certains sont parfois des «tigres de papier», comme l'idée, émise il y a quelques années, d'un métro souterrain reliant Lauterbrunnen au Jungfrau, et qui aurait permis de visiter la montagne en une demi-journée. Considéré comme irréaliste, le projet est passé à la trappe. La performance de l'action du chemin de fer de la Jungfrau n'en a pas souffert: son cours grimpe régulièrement – hormis un recul pendant la crise financière – et tend vers les 60 francs. ■

La Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)

Au service des entreprises

Avec ses infrastructures, ses universités et hautes écoles, sa stabilité politique et sa douceur de vivre, le canton de Vaud offre de nombreux atouts aux entreprises. Soucieuse de contribuer au développement d'un contexte favorable aux affaires, la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie s'est donné pour mission d'optimiser les conditions-cadres favorables à une croissance harmonieuse du secteur privé. Mais son rôle ne s'arrête pas là: la CVCI s'emploie également à fournir à ses membres un éventail de services utiles à la marche de leurs affaires. *Gervaise Zumwald*



Photo: m. a. d.

Les cadres de la CVCI avec, au 1^{er} rang, sa directrice, Claudine Amstein.

Moteur d'un développement équilibré

Association économique privée, politiquement et financièrement indépendante, la CVCI est l'interlocuteur et le porte-parole des entreprises privées acquises aux principes de l'économie de marché, qui souhaitent un développement économique, social, environnemental, équilibré et durable. Plus de 2800 entreprises, de la raison individuelle à la multinationale, sont aujourd'hui membres de la CVCI. Elles représentent environ 100 000 emplois de l'économie privée sur les 340 000 que compte le canton de Vaud.

Présidée par Bernard Rüeger, directeur général de Rüeger SA et membre du comité directeur d'économiesuisse, la CVCI est dirigée depuis 2005 par Claudine Amstein, députée libérale au Grand Conseil vaudois et ancienne directrice de la Chambre vaudoise immobilière. Son vice-président Wolfgang Martz est aussi vice-président de l'Union patronale

suisse. Grâce notamment à l'expérience de ses dirigeants, la CVCI comprend très bien les préoccupations des entrepreneurs de la région et cherche constamment les moyens les plus adaptés pour y répondre.

Aiguillon politique

Afin de promouvoir l'ouverture, grâce à des conditions-cadres stimulant la compétitivité et le développement harmonieux du secteur privé dans le canton de Vaud, la CVCI est le porte-parole des entreprises auprès des autorités politiques.

A ce titre, elle s'engage dans des campagnes de votation sur des thèmes qui ont une influence sur l'économie et la vie des entreprises. Par exemple, elle va jouer un rôle actif dans la campagne contre la nouvelle Loi cantonale sur les prestations complémentaires pour les familles, sur laquelle les citoyens vaudois devront se prononcer le 15 mai

prochain et dans la campagne pour la sécurité de l'approvisionnement électrique, qui sera également à l'ordre du jour des prochaines votations cantonales.

Prestataire efficace

Pour répondre aux demandes de ses membres et les soutenir dans leurs activités professionnelles, la Chambre de commerce fournit des services de qualité, au financement assuré, qui complètent les services disponibles sur le marché.

A ce titre, citons la permanence juridique, qui a dispensé plus de 1800 renseignements en 2010 en matière de droit du travail, d'assurances sociales, de fiscalité ou encore de droit des entreprises. Les trois juristes proposent également des formations pratiques telles que l'introduction au droit du travail, grossesse et maternité, heures supplémentaires, ainsi que des workshops sur le harcèlement sexuel et le mobbing ou sur le contrat de travail et le règlement du personnel.

Sachant que trois quarts des entreprises sont concernées par un conflit qui aura des conséquences dommageables tant financières qu'humaines, la CVCI s'implique fortement pour promouvoir l'arbitrage et la médiation comme outil rapide, efficace et fiable pour prévenir et résoudre les différends. Elle propose à ses membres des règlements d'arbitrage, de médiation commerciale et de conciliation.

La CVCI mène, deux fois par année, au printemps et en automne, une enquête conjoncturelle. En moyenne, 850 entreprises répondent à des questions sur la marche de leurs affaires, leurs investissements, les perspectives d'évolution des salaires et des effectifs. Les résultats de cette enquête, comparables d'année en année, permettent d'apprécier de manière objective le climat économique du canton.

Par le biais de ses caisses sociales (AVS-AI-APG et allocations familiales), la CVCI offre non seulement une prestation efficace à des tarifs très avantageux, mais elle soulage les entreprises qui le souhaitent d'activités administratives souvent lourdes et contraignantes.

La CVCI joue un rôle prépondérant dans le canton en tant que plate-forme

de réseautage. C'est un domaine dans lequel elle est très active, puisqu'elle organise chaque année une centaine de manifestations telles que les rencontres de l'économie durable, les ateliers sur la transmission d'entreprise, les rencontres de chefs d'entreprise, les forma-

La CVCI s'implique fortement pour promouvoir l'arbitrage et la médiation.

tions juridiques, les afterworks des réseaux sociaux, etc... En 2010, la CVCI a accueilli près de 5500 personnes, issus de 2000 entreprises différentes, qui ont eu l'occasion de s'informer et de se former, mais également de réseauter. Elle a également créé un club des affaires, le Business Club, qui offre à ses membres l'opportunité de se rencontrer de manière informelle lors de manifestations professionnelles, sportives ou culturelles.

Le canton de Vaud, grâce à son ouverture vers l'extérieur, rencontre un franc succès auprès des sociétés internationales qui cherchent un lieu d'implantation au cœur de l'Europe. Nombre d'entre elles ont installé une succursale, voire leur siège européen ou mondial sur l'Arc lémanique. Plusieurs fédérations sportives se sont également fixées dans la capitale olympique. Pour faciliter leur intégration, ainsi que celle de leurs collaborateurs expatriés et de leur famille, la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) a créé, en collaboration avec le Développement Economique Canton de Vaud (DEV), «International Link». Cette plate-forme offre à ses membres une large palette de services pratiques, ainsi que de nombreuses opportunités de réseautage.

Réseau pour créateurs

La vie de l'entreprise (sa création, son financement et sa transmission) est un des créneaux stratégiques de la CVCI, qui a toujours été très active dans ce domaine. Elle a notamment participé, en 1994, à la création de la Fondation

pour l'innovation technologique (FIT), sur le site du Parc scientifique de l'EPFL et, en 1995, à la fondation de l'association GENILEM, deux entités qui visent à favoriser le lancement et le développement de jeunes entreprises prometteuses.

En 1998, la CVCI a pris l'initiative du démarrage de la fondation Renaissance-PME, société de capital-risque de niveau suisse, alimentée par l'apport de caisses de pension. Depuis 2007, la CVCI participe en outre au développement de CapitalProximité, association qui vise à favoriser la rencontre entre investisseurs et entrepreneurs. ■

Pour plus d'informations:

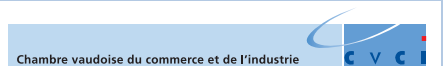
www.fit-fondation.ch

www.genilem.ch

www.capitalproximite.ch

www.fit-fondation.ch

Gervaise Zumwald, responsable
Publications-communication à la CVCI.



Association d'entreprises regroupant les PME et les grandes sociétés du canton de Vaud

Collaborateurs: 57 à la CVCI

Membres: 2800 entreprises

Fondée: en 1898, Fondation de l'UCVI (Union Vaudoise du Commerce et de l'Industrie), devenue ensuite CVCI

Emplois: 100 000

Consultations traitées en 2010: 96

Manifestations: 5500 personnes ont participé aux 140 manifestations organisées en 2010

Contact:

Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie

Av. d'Ouchy 47

Case postale 315

1001 Lausanne

Téléphone: +41 21 613 35 35

Fax: +41 21 613 35 05

www.cvci.ch

Chad Wasilenkoff, Vancouver

Un entrepreneur qui a du flair

La société Fortress Paper produit notamment du papier sécurisé destiné à la fabrication de billets de banque, en Suisse également. Son CEO, Chad Wasilenkoff, profite pleinement de la politique monétaire expansionniste des banques centrales. *Markus Gärtner (Vancouver)*



Créer des emplois le motive: Chad Wasilenkoff

Chad Wasilenkoff aime les motos, la Chine et l'argent. De l'argent, il en «fait» pour ainsi dire des tonnes. La société Fortress Paper, à Vancouver, dont il est le CEO, produit du papier sécurisé destiné à la fabrication de billets de banque pour la Suisse ainsi que pour dix pays de la zone euro. Même si Chad Wasilenkoff vient de quadrupler les capacités de production de ses usines à quelque 10 000 tonnes par an, les carnets de commande sont déjà complets pour plusieurs années. La raison de ce succès? L'assouplissement de la politique monétaire des banques centrales.

Le siège de Fortress Paper se trouve au-dessus d'un restaurant McDonald's, dans le port de Vancouver. La lumière tamisée dans les bureaux rappelle que l'on y traite des affaires délicates. Des contrats sensibles, certes, mais dont le succès a fait passer en quatre ans le nombre de collaborateurs de 60 à

Fortress Paper

Création: 2006

Siège: Vancouver

Nombre d'employés: 700 (CH 250)

Chiffre d'affaires: 260 mio \$ CAN

Canada

Population: 33 millions

Monnaie: dollar canadien

PIB/habitant: 39 033 dollars US

Taux de chômage: 7,8 pour cent

700 et décupler le cours du titre, qui s'échange actuellement à 60 dollars. En 2010, Ernst & Young a décerné à Chad Wasilenkoff le prix de l'entrepreneur de l'année pour le Pacifique.

Enfant déjà, cet immigrant russe de la quatrième génération avait du flair pour les bonnes affaires: il récupérait les balles de golf perdues pour les revendre. Avec l'argent ainsi gagné, il s'est lancé dans le négoce lucratif des jeux vidéo et des vélos BMX. Bien que grand adepte de l'école buissonnière, il termine son lycée avec mention. «Ce fut une véritable école de la vie», estime-t-il. Après des études à Vancouver, il se fait engager comme spécialiste en placements chez un gérant de fortune. Mais lorsque la bulle Internet éclate, il décide de créer sa propre entreprise: «Je ne voulais plus que des analystes me dictent mes choix, je cherchais des sociétés qui étaient sous-évaluées.»

Investissements en Suisse

En 2006, Chad Wasilenkoff rachète deux moulins à papier à la société Mercer, l'un à Dresden et l'autre à Landquart, où se trouve l'unique usine de production de papier sécurisé de Suisse. Un an plus tard, Fortress Paper entre en Bourse et soulève des capitaux à hauteur de 46 millions de dollars. La société investit

massivement dans l'usine de Landquart qui est aujourd'hui l'un des fleurons de l'industrie européenne du papier pour billets de banque. A Dresden, Fortress Paper produit des papiers peints spéciaux, un secteur où elle détient la moitié du marché mondial.

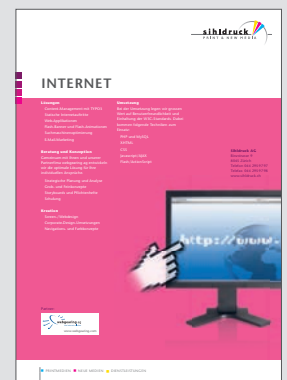
La récente acquisition d'un moulin à papier en faillite à Thurso, au Québec, illustre bien la philosophie de l'homme d'affaires canadien. Là, Chad Wasilenkoff produit de la pâte cellulosique servant à la fabrication de rayonne, un tissu aussi appelé viscose qui remplace le coton. Il a racheté l'usine en 2010 pour 3 millions de dollars, puis a investi 153 millions dans sa reconversion. Quel est son raisonnement financier? Le déclin de la production de coton fait grimper les prix, ce qui induit une forte hausse de la demande de matériaux de remplacement tels que la viscose. Grâce aux investissements consentis à sa transformation, la fabrique de Thurso peut désormais vendre sa pâte cellulosique à 1500 dollars la tonne, contre 800 dollars précédemment. Selon les analystes canadiens, l'usine pourrait bien doubler son chiffre d'affaires d'ici à deux ans.

«Il y a cinq ans, ma motivation était d'ordre financier», explique Chad Wasilenkoff. «Aujourd'hui, je veux offrir du travail aux gens.» Une affirmation qu'il applique à la lettre puisque, à Thurso, Chad Wasilenkoff a créé directement ou indirectement quelque 3300 emplois. Lui-même travaille 90 heures par semaine et voyage huit mois par année. Souvent séparé de sa famille, il regrette de ne pas passer plus de temps avec ses deux fils.

Un bon entrepreneur selon Chad Wasilenkoff est «quelqu'un qui est capable de penser de manière non conventionnelle, de faire une même chose mieux que les autres et de s'entourer de personnes d'exception.» ■

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



Sihldruck AG
Binzstrasse 9
8045 Zürich
Telefon 044 295 97 97
Telefax 044 295 97 98
www.sihldruck.ch

In der Schweiz verletzen sich jährlich mehr Menschen bei Stolperunfällen als bei Autounfällen.



In der Schweiz erleiden jährlich rund 295 000 Menschen einen Stolper- oder Sturzunfall. Oft mit fatalen Folgen. Viele dieser Unfälle liessen sich mit wenig Aufwand vermeiden: Beseitigen Sie Stolperfallen und benutzen Sie auf Treppen den Handlauf. Konzentrieren Sie sich auf den Weg und nicht auf Ihr Handy oder die Zeitung. Weitere Präventionstipps finden Sie auf www.stolpern.ch.

suvapro
Sicher arbeiten