

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

April/Avril 2012

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

BRENNPUNKT

Perspektive der Industrie

DOSSIER

Situation de l'industrie

ENTRETIEN

**Thierry Uldry et «Les Véritables
Biscuits du Terroir SA»**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Union des industriels valaisans
défend les entreprises du canton**

BERUFSBILDUNG

**Abschlüsse sollen transparenter
und verständlicher werden**

VERBANDSPORTRÄT

**Schwerpunkte des Verbands
der Walliser Industriellen**



ABB Technikerschule, Baden
Höhere Fachschule HF
für eidg. anerkannte Bildungsgänge

Ihr Weiterbildungspartner

für eidg. anerkannte Bildungsgänge zum Dipl. Techniker HF

- **Betriebstechnik** (Einstieg auch mit KV möglich)
- **Logistik** (Einstieg auch mit KV möglich)
- **Energietechnik**
- **Konstruktionstechnik**
- **Gebäudeautomatik** (neuer Bildungsgang)
- **Informatik**
- **Systemtechnik**
- **Nachdiplomstudium** «Executive in Business Engineering»

**Lust auf
Bildung?**

Studienbeginn Oktober 2012

Sie sind herzlich eingeladen zum nächsten Infoabend

Datum: 7. Mai 2012, 18.15 Uhr (Aula)
Ort: ABB Technikerschule, Fabrikstrasse 1, 5400 Baden

Zielpublikum: Damen und Herren mit abgeschlossener einschlägiger Berufslehre oder mit gleichwertigen Kenntnissen.

Sind Sie interessiert?
Möchten Sie sich vorgängig über unsere Schule informieren?
Detailinformationen finden Sie auf unserer Website www.abbts.ch



«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

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

Die Industrie lebt



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

punkt versuchen wir, die Perspektiven des Industriestandorts auszuleuchten – mit einer Bestandesaufnahme, dem Interview mit Peter Dietrich zur Lage der MEM-Industrie und dem Porträt der Firma Häny in Jona.

Die Industrie spielt auch im Verbandsporträt die Hauptrolle. Das Wallis – ein Industriekanton? Diese Frage mag sich mancher stellen, der das Terrain an der Rhone voreilig mit Raclette, Wein und allenfalls dem FC Sion in Verbindung bringt. Für den Verband der Walliser Industriellen (VWI) ist sie obsolet, denn die Wasserkraft macht den Kanton zu einem gewichtigen Energieproduzenten und damit zum idealen Standort für Industriebetriebe aller Art. Lesen Sie ab Seite 34, wie sich der VWI für seine 130 Mitglieder einsetzt und welche Ziele und Prioritäten er sich auf die Fahne geschrieben hat.

Industrielle Prozesse interessieren auch Thierry Uldry, den Chef der Waadtländer Biskuitfirma «Les Véritables Biscuits du Terroir», die mit ihrer Marke «Tante Agathe» auch im Ausland präsent ist. Uldry will das Beste aus Handwerk und Industrie kombinieren, um die Kunden mit einem einzigartigen Produkt zu verwöhnen. Warum er mit seiner Firma auf Expansionskurs ist, lesen Sie ab Seite 8. Zum Schluss noch ein Hinweis zum Thema Berufsbildung: Der Bund möchte die Abschlüsse in Niveaustufen einteilen und mit einem Diplomzusatz ausstatten – damit sie transparenter und international verständlicher werden. Warum das Sinn macht und im Interesse der Arbeitgeber ist, lesen Sie im Beitrag von Jürg Zellweger (Seite 28).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

«Unsere Industrie wurde schon mehrmals totgesagt, aber sie hat sich weiterentwickelt und ist sogar gewachsen»: Das sagt Swissmem-Direktor Peter Dietrich in dieser Ausgabe (Seite 16). Er bringt damit einen Sachverhalt auf den Punkt, der durchaus bemerkenswert ist: Die Schweiz hat sich erstaunlich gut als Industriestandort halten können – trotz Globalisierung und Konjunktur- und Finanzkrisen. Nach wie vor ist mehr als eine Million Arbeitskräfte im 2. Sektor tätig, das entspricht rund einem Viertel der Beschäftigten. Kommt dazu: Die absolute Zahl ist 2011 sogar um ein halbes Prozent gewachsen. Von einer verschärften Deindustrialisierung kann also keine Rede sein – im Gegensatz zu Ländern wie Grossbritannien oder den USA, in denen der Anteil der Beschäftigten in der Industrie auf rund einen Zehntel geschrumpft ist.

Zurzeit präsentiert sich die Ausgangslage für die Schweizer Industrie allerdings unterschiedlich: Während etwa Firmen in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie unter der Frankenstärke, Margenschwund und einer schlechteren Auftragslage leiden, wachsen zum Beispiel Uhrenhersteller ungebremsst weiter. Doch warum läuft es in manchen Sektoren harzig – und in anderen wie geschmiert? Im Brenn-



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, 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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
044 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4300
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2011:
Verkaufte Auflage: 3354
Gratisauflage: 416

Leserschaft

Rund 15 000 Leserinnen und Leser.
Über 50 Prozent Top-Führungskräfte
und Firmeninhaber (Quelle: Leser-
befragung Publicom AG, 2008)

Titelbild

Markus Senn/Swissmem

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Société Suisse des Entrepreneurs

41 OPINION

Thomas Daum

42 ENTRETIEN

Thierry Uldry

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Travail à la pièce: taux de salaire et salaire pour les vacances

46 Contrat de travail résilié pendant la période d'essai: droit aux vacances

47 Maladie et incapacité de prendre des vacances

48 DOSSIER

48 Perspectives de l'industrie: entre scepticisme et confiance

50 Interview de Peter Dietrich, directeur de Swissmem

52 Exemple de Häny AG à Jona

54 ENTREPRISES

54 RSE: l'engagement de Nestlé pour la Création de valeur partagée

57 Un cadre de référence pour l'action volontaire des entreprises

58 FORMATION

Certificats de formation professionnelle: lisibilité internationale exigée

60 INTERNATIONAL

Embauche de salariés étrangers: nouvelles règles en Allemagne

61 ECLAIRAGE

Jean Cavadini

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Union des industriels valaisans

64 A L'ETRANGER

Erich Niederhäuser, Wrocław

**Entretien avec Thierry Uldry:
«Les Véritables Biscuits du Terroir SA»**

Photo: m. a. d.

La rubrique Entretien accueille Thierry Uldry, PDG de la biscuiterie bien connue pour ses biscuits «Tante Agathe». Des saveurs authentiques, servis par des produits de qualité et des standards de production dignes des plus grands groupes agro-alimentaires, voilà ce qui rend ces biscuits haut de gamme si uniques. En moins de dix ans, ses recettes exclusives, développées dans l'arc lémanique, ont pris place sur les étagères de luxe d'une vingtaine de pays.

Page 42**Dossier: perspectives de l'industrie MEM
entre scepticisme et confiance**

La situation des commandes et les perspectives de l'industrie suisse sont assombries par les incertitudes de l'économie mondiale. La situation varie toutefois selon les branches: sont plus particulièrement touchées les entreprises exportatrices qui subissent la pression du franc fort – par exemple dans l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux. L'interview du directeur de Swissmem Peter Dietrich nous en apprendra plus à ce sujet. Egalement dans le Dossier: un portrait de l'entreprise Häny de Jona, avec ses pompes et systèmes hydrauliques. **Dès la page 48**

**L'engagement de Nestlé
pour la Création de valeur partagée**

La culture d'entreprise de Nestlé se fonde sur la conviction que pour créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, l'entreprise doit aussi créer de la valeur pour la société en général. Nestlé présente son concept de responsabilité sociale. **Page 54**



Photo: Nestlé

**Portrait d'un membre:
l'Union des industriels valaisans**

Terre de barrages et producteur majeur d'énergie hydroélectrique en Suisse, le Valais attire les industries de tous bords au fil du Rhône. Développement économique oblige, l'Union des industriels valaisans (UIV) s'attache depuis sa création, en 1955, à défendre les intérêts de la branche industrielle et énergétique sur l'ensemble du canton. Formation, politique énergétique, fiscalité, franc fort: autant de thématiques au cœur du travail quotidien de cette association professionnelle, membre de l'Union patronale suisse. **Page 62**

Im Brennpunkt: Die Schweizer Industrie zwischen Skepsis und Zuversicht

Die Auftragslage und die Aussichten der Schweizer Industrie werden durch die Währungssituation und die unsichere globale Konjunktur belastet. Je nach Branche präsentiert sich die Situation aber unterschiedlich: Betroffen sind vor allem exportorientierte Firmen, die den Druck des starken Frankens spüren – zum Beispiel in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Mehr dazu im Interview mit Swissmem-Direktor Peter Dietrich. Auch im Brennpunkt: Ein Porträt der Firma Häny, die Pumpen und Systeme rund ums Wasser anbietet.

Ab Seite 14



Bild: Markus Senn/Swissmem

Thierry Uldry über die Biskuit-Produktion und den Erfolg von «Tante Agathe»

Thierry Uldry hat 2003 das Ruder beim Waadtländer Biskuithersteller «Les Véritables Biscuits du Terroir» übernommen und die Firma seither auf Expansionskurs gebracht. Das Sortiment, das unter dem Label «Tante Agathe» bekannt geworden ist, wird mittlerweile in über 20 Länder verkauft. Im Arbeitgeber-Gespräch erklärt der CEO das Erfolgsgeheimnis der exquisiten Backwaren und warum die Firma bald eine grössere Produktionsstätte bezieht. **Seite 8**

Der Verband der Walliser Industriellen



Bild: Stéphanie Spiess

Das Wallis ist dank der Wasserkraft ein gewichtiger Energieproduzent und zieht auch viele Industriebetriebe an. Für die Interessen dieser Unternehmen sowie der Walliser Energiebranche setzt sich der Verband der Walliser Industriellen (VWI) ein, der 1955 gegründet wurde und heute rund 130 Mitglieder zählt. Das Verbandsporträt zeigt auf, bei welchen Themen der VWI derzeit Schwerpunkte setzt und weshalb er sich stark für den beruflichen Nachwuchs engagiert. **Seite 34**

Berufsbildung: Abschlüsse sollen transparenter und verständlicher werden

Die Abschlüsse der Schweizer Berufsbildung und ihr Mehrwert für Stellenbewerber und Arbeitgeber sollen international verständlicher und transparenter werden. Der Bund plant, einen nationalen Qualifikationsrahmen zu schaffen, der eine Einordnung in Niveaustufen ermöglicht. Zudem sollen die Diplome mit einem erläuternden Zusatz ausgestattet werden. Das Projekt kann von grossem Nutzen sein, sofern es durchdacht in die Praxis umgesetzt wird. **Seite 28**

4	KURZ UND BÜNDIG
5	AUSBLICK
6	MITGLIEDER SBV und H+
7	STANDPUNKT Thomas Daum
8	ARBEITGEBER IM GESPRÄCH Thierry Uldry, CEO «Les Véritables Biscuits du Terroir»
10	ARBEITSRECHT
10	Akkordlohn: Änderung des Lohnansatzes und Ferienlohn
12	Ferienbezug bei Kündigung während der Probezeit
13	Krankheit und Ferienunfähigkeit
14	BRENNPUNKT
14	Perspektiven der Industrie: Zwischen Skepsis und Zuversicht
16	Interview mit Peter Dietrich, Direktor Swissmem
18	Das Beispiel Häny AG in Jona
21	KOLUMNE Reinhard K. Sprenger
22	UNTERNEHMEN
22	Nestlé: Verpflichtung zur gemeinsamen Wertschöpfung
26	Corporate Social Responsibility
27	SOZIALE SICHERHEIT Pensionskassen 2011 ohne Rendite
28	BILDUNG Berufsbildung: Abschlüsse sollen international verständlich werden
30	SOZIALE SICHERHEIT Kampagne zur IV-Revision 6a
32	SERVICE
33	UNTERNEHMER IN DER WELT Erich Niederhäuser, Polen
34	VERBANDSPORTRÄT Verband der Walliser Industriellen

Suva: Weniger Renten dank Wiedereingliederung

Die Suva sprach 2011 erneut weniger Invalidenrenten aus. Sie führt dies auf ihre Strategie zurück, Verunfallte wieder ins Berufsleben einzugliedern. Hingegen nahmen die Kosten für Taggelder und Heilung zu.

Die Suva verzeichnet ein Rekordtief bei den neu ausgesprochenen Invalidenrenten. Im vergangenen Jahr seien es 1727 Fälle gewesen, 12,7 Prozent weniger als im Jahr davor. Seit dem Höchststand 2003 (3357 Renten) habe sich die Zahl fast halbiert. Gemäss der Versicherungsgesellschaft hängt dieser Rückgang mit den verstärkten Bemühungen zusammen, Rentenbezüger in die Arbeitswelt zurückzuführen. Dabei handle es sich um ein Anreizsystem für Arbeitgeber, Verunfallten eine Stelle anzubieten. Die Suva zahlt während der Einarbeitungszeit Taggelder, übernimmt Kos-

ten für Anpassungen am Arbeitsplatz und belohnt Unternehmen bei einer endgültigen Anstellung mit einem Bonus von maximal 10 000 Franken. Damit sei es gelungen, mehr als 60 gesundheitlich eingeschränkten Menschen eine Stelle zu verschaffen.

Versicherungskosten stabil

Die Suva stellte fast 10 Prozent weniger Geld zurück, um die Invalidenrenten zu finanzieren. Der Betrag beläuft sich für 2011 auf 482,4 Millionen Franken. Rund 100 000 Menschen erhalten eine Suva-Rente. Gut drei Viertel sind Invaliden-

renten, knapp ein Viertel Hinterbliebenenrenten.

Eine Zunahme verzeichnete die Suva 2011 dagegen bei den Unfallzahlen: Die Schadenfälle stiegen um rund 1,6 Prozent auf 466 424. Einerseits zahlte die Suva Taggelder in Höhe von 1,19 Milliarden Franken, wie das Unternehmen weiter mitteilte. Dies entspricht einer Zunahme von 3,3 Prozent. Andererseits stiegen die Heilkosten ebenfalls um 2,2 Prozent und erreichten erstmals die Milliardengrenze. Insgesamt blieben die Versicherungskosten somit praktisch stabil. ■

Bilanz der Guetzlibäcker und Bonbonmacher getrübt

Im Jahr 2011 musste sowohl die Dauerbackwaren- als auch die Zuckerwaren-Industrie der Schweiz einen Umsatzrückgang hinnehmen. Grund dafür ist gemäss dem Branchenverband Biscosuisse insbesondere die Währungssituation, die das Exportgeschäft belastete.

Die Schweizer Guetzlibäcker konnten das Vorjahresniveau nicht halten und setzten 2011 insgesamt 47 567 Tonnen Backwaren ab, was ein Minus von 2,0 Prozent bedeutet. Der damit erwirtschaftete Umsatz ging um 4,8 Prozent auf 456,9 Millionen Franken zurück. Der überproportionale Umsatzrückgang ist auf das Exportgeschäft zurückzuführen,

das vorwiegend währungsbedingt 11,5 Prozent einbüsste.

Die Bonbonmacher verkauften ihrerseits total 31 728 Tonnen Bonbons und andere Zuckerwaren aus eigener Produktion, was 2,3 Prozent über dem Vorjahr liegt. Der damit erzielte Umsatz ist jedoch trotz positivem Inlandergebnis aufgrund der schwierigen Währungssi-

tuation um 4,2 Prozent auf 315 Millionen Franken gesunken.

Schweizer Bevölkerung konsumierte weniger

Der durchschnittliche Schweizer Pro-Kopf-Konsum ist bei den Dauerbackwaren gegenüber 2010 um 170 Gramm gesunken und liegt nun bei 6,71 Kilogramm. Zuckerwaren wurden pro Kopf knapp 3,4 Kilogramm konsumiert, was einem Rückgang um 80 Gramm entspricht.

Für das Jahr 2012 hofft die Branche auf eine Normalisierung der Währungssituation. Für den Inlandmarkt setzen sich die Schweizer Zucker- und Dauerbackwaren-Hersteller das Ziel, ihren Marktanteil zu halten. Innovative, mit Liebe zum Metier entwickelte Produkte von konstanter und hoher Qualität seien die entscheidenden Voraussetzungen dafür, schreibt der Schweizerische Verband der Backwaren- und Zuckerwaren-Industrie. ■

Biskuits und schokolatierte Gebäcke machen den Grossteil der abgesetzten Dauerbackwaren aus.



Bild: zlg/Biscosuisse

www.biscosuisse.ch

Gegen unbegrenzte Solidarität in der Arbeitslosenversicherung

Der Nationalrat will das Arbeitslosenversicherungsgesetz dahingehend ändern, dass künftig auch auf Lohnanteilen, die 315 000 Franken übersteigen, ein Solidaritätsprozent zugunsten der Arbeitslosenversicherung (ALV) erhoben wird. Er hiess eine Motion seiner Wirtschaftskommission mit 106 zu 65 Stimmen gut. Der Vorstoss geht nun in den Ständerat.

Die Einführung eines Solidaritätsprozents auf Lohnbestandteilen über 315 000 Franken würde der Arbeitslosenversicherung gemäss Schätzungen des Staatssekretariats für Wirtschaft jährlich

79 Millionen Franken zusätzlich zuführen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt dies jedoch mit Nachdruck ab. Nach oben unbegrenzte Solidaritätsbeiträge würden das Versicherungsprinzip der ALV weiter verletzen, bliebe doch der maximal versicherte Jahresverdienst bei 126 000 Franken.

Derzeit wird auf Löhnen bis 126 000 Franken ein Beitrag von 2,2 Prozent erhoben. Auf Löhnen zwischen 126 000 und 315 000 Franken muss ein Solidaritätsprozent bezahlt werden. Keine ALV-Abzüge gibt es auf Lohnbestandteilen, die darüber liegen. ■

Mehr Grenzgänger in der Schweiz

Ende 2011 arbeiteten 259 000 Grenzgängerinnen und Grenzgänger in der Schweiz, das waren 11,5 Prozent mehr als ein Jahr zuvor oder ein Drittel mehr als fünf Jahre zuvor. Dies zeigt die Grenzgänger-Statistik des Bundesamts für Statistik. Die Zahl der Personen, die im grenznahen Ausland leben und täglich in die Schweiz zur Arbeit kommen, schwankt mit der konjunkturellen Entwicklung und der Gesamtzahl der Erwerbstätigen. Letztere wuchs in der Schweiz von 2006 bis 2011 allerdings nur um 8,8 Prozent von 4,35 auf 4,73 Millionen. Überdurchschnittlich oder um 71

Prozent stieg die Grenzgänger-Zahl in den letzten fünf Jahren bei den Bürokräften an. Bei den Hilfsarbeitskräften wuchs sie um 67 Prozent, bei den Führungskräften um 52 Prozent.

40 Prozent der Grenzgänger arbeiten in der Industrie, knapp 60 Prozent im Dienstleistungsbereich und weniger als 1 Prozent in der Landwirtschaft. Vier Fünftel sind in den drei Grossregionen Genfersee, Nordwestschweiz (um Basel) und Tessin tätig. Mehr als die Hälfte aller Grenzgängerinnen und Grenzgänger kommt aus Frankreich, aus Deutschland und Italien je gut ein Fünftel. ■

Prävention lohnt sich finanziell

Einen Franken zahlen und dafür einen Gegenwert von mehreren Franken erhalten: In der Prävention funktioniert dies ausgezeichnet – bei grossen, wie auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Das zeigt eine internationale Studie, an der sich die Schweiz beteiligte. Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) initiierte gemeinsam mit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Me-

dienerzeugnisse die Studie «Kosten und Nutzen von Präventionsmassnahmen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz für die Unternehmen».

Weltweit wurden 300 Unternehmen befragt, zwölf davon in der Schweiz. Das Fazit für die Schweiz: Jeder Franken, den ein Unternehmen für die betriebliche Präventionsarbeit ausgibt, macht sich 3,8-fach bezahlt. ■

www.suva.ch/praeventionsstudie

AUSBLICK

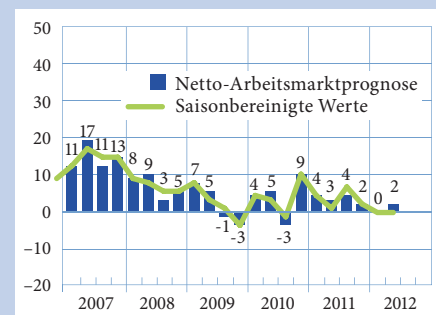
Robuster Arbeitsmarkt

Gemäss Prognose von Manpower bleibt die Beschäftigung bis Mitte Jahr stabil. Mit Neueinstellungen wird zugewartet.

Die Arbeitgeber in der Schweiz geben sich mit Blick auf die Beschäftigungsentwicklung im zweiten Quartal 2012 vorsichtig positiv. 5 Prozent der 760 Ende Januar befragten Arbeitgeber rechnen mit einer Zunahme ihrer Personalbestände, 3 Prozent mit einem Rückgang und 89 Prozent mit keinerlei Veränderungen. Der neuste Arbeitsmarktbarometer des Personaldienstleisters Manpower ergibt damit eine um saisonale Effekte bereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose von 0 Prozent. Dies entspricht dem Wert des Vorquartals und einer Einbusse um ein Prozent im Vergleich zum zweiten Quartal des letzten Jahres. Die aktuellen Zahlen zeigten, dass sich der Schweizer Arbeitsmarkt robuster halte als noch Ende 2011 angenommen, so Manpower-Generaldirektor Urs Schüpbach.

Aufgeschlüsselt nach Regionen fällt auf, dass Zürich mit plus 3 Prozent die tiefste Prognose seit zwei Jahren aufweist. Die Verunsicherung dürfte gemäss Manpower mit den finanziellen Turbulenzen in der Eurozone zusammenhängen. Der Sektor der Banken, Versicherungen, Immobilien und Dienstleistungen (plus 1 Prozent) verzeichnet gar den tiefsten Wert seit Einführung der Studie im Jahr 2005. Spitzenreiter unter den Branchen ist das Gastgewerbe mit einer Netto-Arbeitsmarktprognose von plus 6 Prozent. ■ (db)

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

Baujahr 2011 mit deutlichem Umsatzplus

Die Umsätze im Schweizer Bauhauptgewerbe sind 2011 um 5,4 Prozent auf 19,7 Milliarden Franken gestiegen. Im vierten Quartal legten sie im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls um 5,4 Prozent zu.

Erfreulich entwickelten sich 2011 vor allem der Tiefbau (plus 9,5 Prozent) und der Wohnungsbau (plus 7,8 Prozent). Der Wirtschaftsbau brach um 9 Prozent ein. Dies geht aus der neusten Quartalsstatistik des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) hervor. Sie basiert auf einer Erhebung bei 1615 Baufirmen. Die nominellen Umsätze im Bauhauptgewerbe betrugen im 4. Quartal 2011 knapp 5,2 Milliarden Franken. Die milde Witterung im Spätherbst und Frühwinter

liess im Gegensatz zu 2010 das Bauen vielerorts bis kurz vor Weihnachten zu. Auch die Auftragseingänge entwickelten sich erfreulich. Die Arbeitsvorräte nahmen um 6,6 Prozent zu und beliefen sich Ende Jahr auf über 11 Milliarden Franken.

Vorsichtig optimistischer Ausblick in den Sommer

Für das erste Quartal 2012 deuten die rückläufigen Bauvorhaben (minus 10,4

Prozent gegenüber dem Vorjahr) auf eine Abnahme der Bautätigkeit hin. Dies dürfte in erster Linie auf die Kältewelle zurückzuführen sein, die das Bauen vielerorts verunmöglichte. Die nach wie vor hohe Zahl der baubewilligten Wohneinheiten und die mehr als soliden Auftragseingänge stimmen aber für das Sommerhalbjahr vorsichtig optimistisch.

Die Zahl der Festangestellten hat bis Dezember 2011 im Vergleich zum Vorjahresmonat um 4 Prozent abgenommen. Bei den Lehrlingen ist das Minus mit knapp 6 Prozent am grössten. Gerade in städtischen Gebieten ist die Suche nach Lehrlingen laut SBV nicht immer einfach.

Neuer Landesmantelvertrag

Die Verhandlungsdelegationen des SBV und der Gewerkschaften Unia und Syna haben sich am 9. März auf einen neuen Landesmantelvertrag für das Bauhauptgewerbe geeinigt. Er soll per 1. April in Kraft treten und bis Ende 2015 gelten. Der Entscheid der Delegierten des Baumeisterverbands zum Verhandlungsergebnis erfolgte am 28. März – nach Redaktionsschluss dieser Ausgabe. ■

www.baumeister.ch

Auf Schweizer Baustellen arbeitete 2011 weniger festangestelltes Personal als im Jahr zuvor.



Bild: zvg

H+ will Tarmed-Tarif koordiniert anpassen

Der Spitalverband H+ und die FMH koordinieren ihre Revisionsprojekte, um gemeinsam eine einheitliche und aktualisierte Berechnungsgrundlage des Tarmed-Tarifs zu erarbeiten.

Ziel ist es, die ambulanten Leistungen der Arztpraxen sowie der Spitäler und Kliniken betriebswirtschaftlich und korrekt abzugelten, wie H+, der Verband der Spitäler der Schweiz, und die FMH mitteilten. Sie unterstützen die bundesrätlichen Forderungen nach einer Tarmed-Revision und verfolgen mit ihren Projekten die gleichen Ziele. Sie wollen Kostenmodelle aktualisieren und der betriebswirtschaftlichen Kostenrealität anpassen. Weiter werden Einzelleistungen

überprüft, wo nötig neu bewertet und mit den aktualisierten Kostenmodellen berechnet. Nicht oder nicht adäquat abgoltene Leistungen sind neu aufzunehmen und zu tarifieren.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die regelmässige Aufdatierung des Systems. Um so rasch als möglich eine aktualisierte Berechnungsgrundlage zu haben, suchen sowohl die FMH als auch H+ kontinuierlich das Gespräch mit den Tarifpartnern.

Für Charles Favre, Präsident des Spitalverbands H+, ist das gemeinsame Vorantreiben der Tarmed-Revision ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung: «Mit den beiden Tarmed-Projekten schaffen wir die Grundlage dafür, dass innovative, patientenfreundliche Leistungen im ambulanten Spitalbereich und in Arztpraxen weiterhin möglich sind.» ■

www.hplus.ch

Denunziantentum im Arbeitsverhältnis?

Ein besonderer gesetzlicher Schutz für Whistleblowing verstösst gegen die Grundsätze eines modernen Rechtsstaats und ist nicht im Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. **Thomas Daum**



Bild: Rob Lewis

Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Mit der «Causa Hildebrand» wurde auch die Diskussion um das Whistleblowing neu befeuert. Wie schon nach der Verurteilung von zwei Mitarbeiterinnen der Stadt Zürich wegen einer Amtsgeheimnisverletzung ertönte weit herum der Ruf nach einem besseren rechtlichen Schutz von Arbeitnehmern, die Missstände aus ihrem Betrieb in die Öffentlichkeit tragen. Gegenüber der unkritischen Sympathie für diese «Aufklärer» sind jedoch grundsätzliche Bedenken anzumelden.

Den Verfechtern eines besonderen Schutzes für Whistleblower geht es nicht in erster Linie um Arbeitnehmerschutz. Sie wollen vielmehr das Whistleblowing fördern, weil sie darin ein Mittel sehen, um Verstösse gegen die Rechtsordnung oder auch nur so genannte «Missstände» mit Hilfe von Insidern bzw. von Geheimnisträgern aufzudecken. Dieser Zweck soll die Mittel und damit auch den Geheimnisverrat der Arbeitnehmenden rechtfertigen. Demgegenüber ist zu betonen, dass der Whistleblower das Arbeitsverhältnis in einem Kernbereich angreift. Er verletzt das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das vom Gesetzgeber mit entsprechenden rechtlichen Verpflichtungen abgesichert wird: Einerseits durch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, andererseits durch die Treue- und Geheimhaltungspflicht des Arbeitnehmers. Gegenüber dem Schutz die-

ses Vertrauensverhältnisses darf sich das öffentliche Aufklärungs-Interesse nur in gravierenden Ausnahmefällen durchsetzen. Auf dieser Linie liegt auch die heutige Rechtsprechung des Bundesgerichts, das einen sogenannt übergesetzlichen Rechtfertigungsgrund annimmt, wenn das Whistleblowing einen schweren Verstoß gegen die Rechtsordnung betrifft. Auch in einem solchen Fall muss der Weg allerdings zu den Behörden und nicht zu den Medien führen. Die Verfechter des unqualifizierten Whistleblowing unterspülen eine wichtige Errungenschaft des modernen Rechtsstaats, in welchem die Durchsetzung des Zivilrechts den jeweiligen Rechtsträgern obliegt und für die Verfolgung von eigentlichen Straftaten der Staat zuständig ist. Wenn wir diesen Grundsatz relativieren, dann geraten wir auf eine schiefe Bahn, die im Denunziantentum und in der Selbstjustiz enden kann. Für die Arbeitgeber ist es zudem nicht akzeptabel, dass ihre Mitarbeitenden für öffentliche Rechtsdurchsetzungs-Interessen instrumentalisiert werden. Sie wollen ihre Unternehmungen als Vertrauensgemeinschaften führen und die Arbeitnehmer nicht als Agenten des Staates oder eines willkürlich definierten gesellschaftlichen Interesses sehen.

Für das rechtmässige Handeln der Unternehmen sind die Chefs verantwortlich. Dafür müssen sie zivilrechtlich und gegebenenfalls auch strafrechtlich geradestehen. Die Organisation der «Compliance» gehört zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung und verlangt je nach Situation unterschiedliche Massnahmen. Vor allem in grossen Unternehmungen ist die Einrichtung von Meldeprozessen und unabhängigen Meldestellen ein gutes Instrument, um die Compliance zu gewährleisten. Das solchermassen organisierte und in die Unternehmenskultur integrierte Whistleblowing ist durchaus positiv zu bewerten. Es unterscheidet sich aber grundlegend vom Denunziantentum im gläsernen Arbeitsverhältnis, wie es mit einem speziellen gesetzlichen Schutz der Whistleblower gefördert würde. ■

Thierry Uldry, CEO der Firma «Les Véritables Biscuits du Terroir SA»

«Wir kombinieren das Beste aus Handwerk und Industrie»

Thierry Uldry ist mit dem Waadtländer Biskuithersteller «Les Véritables Biscuits du Terroir» und der Marke Tante Agathe auf Expansionskurs. Das Biskuit-Sortiment wird mittlerweile in über 20 Länder verkauft, die Produktion ist auf über 400 Tonnen gestiegen. Im Interview äussert sich der CEO unter anderem zur Produktphilosophie und zum Erfolgsrezept der Firma. **Stéphanie Spiess**

Herr Uldry, was zeichnet Ihr Biskuit-Unternehmen speziell aus?

Thierry Uldry: Unsere Firma ist vor allem anderen eine Kombination aus einer einzigartigen Geschichte mit einem innovativen Businessmodell im Luxusbereich der Nahrungsmittelindustrie. Als ich 2003 das Ruder der Firma übernahm, die am Rande des Konkurses war, stiess ich auf eine Sammlung von aussergewöhnlichen Rezepten. Zudem machte ich in der Firma ein hervorragendes Know-how aus. Früher wurde praktisch die ganze Produktion auf dem Heimmarkt verkauft, ausserhalb der Schweiz kannte die Marke niemand. Ich habe eine «Revolution» angestossen mit dem Ziel, die Marke für den Export zu öffnen und zu wachsen. Die Folge davon und der Beleg für das Wachstum: Die Produktion stieg von sieben Tonnen im 2003 auf über 400 Tonnen im Jahr 2011.

Was haben Sie konkret unternommen?

Allgemein gesagt haben wir uns für eine Win-win-Partnerschaft entschieden. Wir wollten das Know-how erhalten und dazu unsere Erfahrung in der

ganz Grossen der Nahrungsmittelindustrie aufnehmen können. Wir arbeiten unter Einhaltung der Zertifizierungsnormen für die Lebensmittelsicherheit (ISO 22000). Das ermöglicht die Rückverfolgung aller Produkte und eine der anspruchsvollsten Qualitätskontrollen, die es gibt. Zusammengefasst: Wir haben die Vorzüge von Handwerk und Industrie zusammengemixt und daraus einen Gewinner-Cocktail kreiert. Dank des innovativen Businessmodells ist aus Tante Agathe eine Art Manufaktur für kunst- und liebevoll hergestellte Biskuits geworden.

Wie sieht die Situation in Ihrer Branche aus? Wie entwickelt sich der Markt?

Der Sektor der Premium-Biskuits ist ein Nischenmarkt, der stark wächst. Die Konsumentinnen und Konsumenten suchen nach Alternativen zu industriell gefertigten Biskuits und orientieren sich immer stärker in Richtung Genuss-Käufe. Unsere Biskuits sind ein Luxus, den man sich leisten kann, es sind aussergewöhnliche Kreationen mit authentischem Geschmack. Das macht die Stärke der Marke Tante Agathe aus.

In welchen Bereichen engagiert sich Ihr Unternehmen sonst noch?

Neben der Herstellung von Biskuits ist unser Unternehmen auch in der Entwicklung von völlig neuen Rezepten für grosse Marken tätig. Diese «massgeschneiderten» Biskuits machen einen wichtigen Teil unserer Produktion aus. Hier arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen, stellen ihnen unser Know-how zur Verfügung und generieren gemeinsam einen Mehrwert. Im so genannten Private-Label-Bereich bieten wir Konzepte an, die das Image einer Firma bei den Kunden verbessern. Und schliesslich ist «Les Véritables Biscuits du Terroir» Besitzerin der Firma Brutschi, die Tortenböden herstellt, die in vielen Schweizer Bäckereien verwendet werden. Das ist ein weiterer Entwicklungsbezug unseres Geschäfts.

«Wir werden bald einen neuen, dreimal grösseren Produktions-Standort in Nyon beziehen.»

Entwicklung des Handels und im Bereich Lebensmittelsicherheit einbringen. Wir haben das seit 1954 vorhandene handwerkliche Können weiter genutzt, haben ihm aber mehr «Muskeln» und hohe Qualitätsstandards verliehen.

Inwiefern mehr Muskeln?

Die berühmten «Coeurs de l'Oranger» werden zwar auch heute von Hand glasiert, jeder Teig individuell im Backtrog hergestellt, und die Biskuits von Hand verpackt. Trotzdem haben wir Normen und industrielle Zertifikate eingeführt, die es mit den

Was ist das Erfolgsrezept der Firma – und welche Rolle spielen dabei Innovation und Tradition?

Unsere Stärke ist die subtile Mischung aus Innovation und der Erhaltung des Know-hows. Der Schlüssel zu unserem Erfolg liegt darin, das Beste, was Handwerk und Industrie bieten, zu kombinieren. Wir legen Wert darauf, für die Herstellung der Biskuits nur die besten Produkte auszuwählen. Damit erhalten wir die Grundwerte des Hauses: Authentizität, regionale Erzeugnisse und Tradition. Unsere Biskuits werden auch heute noch in traditionellem Stil und ohne chemische Zusätze wie Farbstoffe oder Konservierungsmittel hergestellt. Die Aromen sind natürlich, das Mehl gentechnisch unverändert. Alle Zutaten für unsere Rezepte werden in der Schweiz produziert und sorgfältig ausgewählt. Wir wollen die Konsumenten mit edlen und natürlichen Biskuits überraschen, die eine echte Alternative zu industriellen Produkten darstellen.

Lancieren Sie auch neue Produkte?

Die meisten unserer insgesamt 15 Produktrezepte sind seit der Gründung des Unternehmens unverändert geblieben. Unser Forschungs- und Entwicklungsteam arbeitet aber regelmässig mit externen Beratern zusammen, wie etwa Spitzenköchen oder Spezialisten mit dem Titel «Meilleur Ouvrier de France», um neue Geschmacksrichtungen zu kreieren. Letztlich wollen wir unseren Biskuits einen unverwechselbaren Charakter verleihen. Das gilt für den Geschmack, die Konsistenz und die optische Präsentation. Dieses Ziel treibt unsere ganze Belegschaft an.

Wer sind die wichtigsten Kunden – und wie sieht es mit dem Wachstum der Produktion aus?

Die Biskuits der Marke Tante Agathe sind heute in über 20 Ländern präsent – von Russland über Dubai bis in die USA. Unser primäres Zielpublikum bleiben Spezialitäten-Geschäfte und unser Augenmerk gilt dem Verteilernetz. Zu unseren bevorzugten Kunden gehören auch Luftverkehrs- und Schifffahrtsgesellschaften, Hotelketten oder Tee-Salons. Privatkunden können sich unsere Produkte in aller Ruhe über unsere Web-



Thierry Uldry führt den Biskuit Hersteller «Les Véritables Biscuits du Terroir SA» mit Sitz in Lonay (VD) seit 2003. Vorher war er 14 Jahre lang Chef der Kaviar-Handelsfirma Caviar House. Der 47-Jährige hat zudem die Holding Luxury Fine Food gegründet, um sein innovatives Businessmodell auf Produkte wie Trockenfleisch, Kaviar und Schokolade auszudehnen.

site bestellen und nach Hause schicken lassen. Unsere Produktion ist stark gewachsen. Wir werden den Betrieb in Lonay deshalb bald verlassen und einen neuen Standort in Nyon beziehen, der flächenmässig dreimal so gross ist. Er bietet unseren 25 Angestellten optimale Arbeitsbedingungen und einen leistungsfähigeren Produktionsapparat.

Und welche Herausforderungen haben künftig Priorität?

Wir schenken der Ökologie eine besondere Aufmerksamkeit. Unser ganzes Verpackungssystem ist darauf ausgelegt, das Recycling zu fördern und gleichzeitig die bestmögliche Verarbeitung des

Produkts zu garantieren. Eine weitere Herausforderung – und für einen Schweizer Biskuit Hersteller keine unwichtige – ist der Butterpreis in der Schweiz. Da haben wir eine Monopolsituation, unter der alle leiden. Sowohl die Bauern, die zu wenig verdienen, als auch die Industrie, die sich ausschliesslich auf dem Heimmarkt eindecken muss. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

Urteil

Akkordlohn: Änderung des Lohnansatzes und Ferienlohn

Eine Lohnänderung kann auch stillschweigend vereinbart werden. Wird der neue Ansatz über längere Zeit ausbezahlt und nicht beanstandet, kann er als vereinbart gelten. Nur in Ausnahmefällen, bei einer unregelmässigen Beschäftigung von Teilzeitangestellten, ist es zulässig, den Lohn für den Ferienanspruch in den Lohn für die effektiv geleistete Arbeit einzuschliessen.

Sachverhalt

Die X. AG besorgt die Warenverpackung und -konditionierung für ihre Kundenfirmen. Ab Januar 2005 arbeitete A. in ihrem Dienst als Verpackerin. Ihre Tätigkeit umfasste verschiedene Produkte und Artikel und ihre Entlohnung erfolgte pro Stückzahl. Für jeden Arbeitstag wurde über die Anzahl verpackter Einheiten pro Artikel, den zugehörigen Lohnansatz und die Gesamtentlohnung genau Buch geführt. Einmal monatlich wurde eine Lohnabrechnung erstellt, in welcher der Bruttolohn zuzüglich einer darauf berechneten Ferienentschädigung von 8,33 % aufgeführt war; Lohnbetrag und Ferienguthaben stimmten mit den einzelnen Tagesabrechnungen überein. Vom monatlichen Gesamtbetrag wurden die Sozialleistungen und die Quellensteuer abgezogen. Im Jahr 2005 betrug der mittlere Bruttomonatslohn einschliesslich der Ferienabgeltung etwas über 5750 Franken.

Am Anfang erhielt A. für den Artikel Nr. 3026 36 Rappen pro Einheit. Ab 11. April 2005 wurde der Stücklohn infolge einer teilweisen Automatisierung des Arbeitsvorgangs auf 30 Rappen reduziert. Der frühere Lohnansatz blieb dann in Gebrauch, wenn die Ware noch von Hand abgestempelt werden musste.

Am 23. Juni 2006 kündigte die X. AG den Arbeitsvertrag per 31. August 2006.

Aus den Erwägungen

3. A. fordert eine Lohnnachzahlung von 9792 Franken, entsprechend 163 200 Einheiten des Artikels Nr. 3026 zu je 6 Rappen. Sie behauptet, die Lohnverminderung von 36 auf 30 Rappen pro Stück nie gutgeheissen und deshalb für ihre gesamte Produktion den anfangs be-

stimmten Lohnansatz zugute zu haben. Fest steht, dass die Parteien durch einen Arbeitsvertrag gebunden waren, welcher nicht in schriftlicher Form abgefasst worden war, und dass die Klägerin pro Stück bezahlt wurde und somit im Akkord arbeitete. Bei dieser Leistungsvariante hat der Arbeitgeber gemäss Art. 326a Abs. 1 OR den Akkordlohnansatz vor Beginn der einzelnen Arbeit bekanntzugeben.

Während mehrerer Monate hat A. Artikel Nr. 3026 zum Einheitstarif von 36 Rappen verpackt. Aus dieser Tatsache ist zu schliessen, dass sich die Parteien stillschweigend auf diesen Ansatz geeinigt hatten, was bedeutet, dass X. diesen nicht ohne Zustimmung von A. kürzen durfte. Allerdings hätte A. die Reduktion bestreiten und die Fortsetzung der Arbeit zu dem ab 11. April 2005 von X. angeordneten gekürzten Tarif von 30 statt 36 Rappen verweigern müssen. Indessen fuhr sie während mehrerer Monate mit ihrer Tätigkeit weiter, ohne zu protestieren, woraus sich auf ihre stillschweigende Einwilligung in die Lohnänderung schliessen lässt. Ihre Forderung von 9792 Franken zur Kompensierung des Lohnverlustes ist somit vertraglich ungenügend begründet. Aus den Feststellungen der Vorinstanz geht hervor, dass A. unter den neuen Arbeitsbedingungen durchaus einen ebenso hohen Lohn erarbeiten konnte wie früher, da durch die Automatisierung die nötige Zeit zur Behandlung einer Einheit verkürzt wurde. Diese Tatsache erklärt auch, weshalb A. gar nicht darauf kam, den tieferen Lohnansatz zu beanstanden.

Im August 2006 setzte X. den Lohnansatz für einen weiteren Artikel –



Nr. 3025 – herab. Über diese Massnahme informierte sie ihr Personal schriftlich und lud jeden Mitarbeiter ein, die Lohnkürzung innert zehntägiger Frist ausdrücklich zu genehmigen. Bei Unterlassen dieser Formalität drohte sie mit der Vertragsauflösung. Dieses Verfahren leitete X. lange nach der Einführung der vorigen Reduktion des Lohnansatzes auf Art. 3026 ein, welche wie gesagt schon im April 2005 erfolgt war. Diese zeitliche Verschiebung vernichtet an sich bereits das von der Beklagten ins Feld geführte Argument der Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer, auf das sie ihre Verteidigung gründet. Zusätzlich belastend erweist sich die Tatsache, dass die im zweiten Fall getroffene Massnahme, der man immerhin den Vorteil grösserer Transparenz zugestehen kann, sich im Endeffekt für die Arbeitnehmer keineswegs vorteilhaft auswirkte.

4. A. stellt ausserdem einen Anspruch von 15 593 Franken als Lohn für ihr Ferienguthaben. Nach ihrer Meinung hätte ihr X. während der Zeit ihrer konkreten Ferienbezüge den zugehörigen Lohn auszahlen müssen und durfte sich dieser Pflicht nicht durch die blosser Berücksichtigung eines – übrigens im Akkordlohn inbegriffenen – Ferienanteils von 8,33 % in den monatlichen Lohnabrechnungen entziehen.

Art. 329d Abs. 1 OR bestimmt, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für die Ferien den gesamten darauf entfallen-



Illustration: Christine Ruf

den Lohn und eine angemessene Entschädigung für ausfallenden Naturallohn zu entrichten hat. Nach Art. 362 Abs. 1 OR handelt es sich hierbei um eine Vorschrift, von welcher durch Abrede der Parteien nicht zu Ungunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden darf.

Die Ferienentschädigung ist im Moment des Ferienbezugs auszurichten. Die Parteien dürfen deshalb keine Abmachung treffen, welche darauf hinausläuft, dass der Ferienanspruch im Lohn für die effektiv geleistete Arbeit inbegriffen ist und der Arbeitgeber darüber hinaus keinerlei Lohnentschädigung für bezogene Ferien zu bezahlen hat. Eine solche Verabredung ist nur in Ausnahmefällen gerechtfertigt, insbesondere bei völlig unregelmässiger Beschäftigung von Teilzeit-Arbeitern. Auch dann ist diese Lösung nur zulässig, wenn der zur Ferienentschädigung dienende Lohnanteil im Arbeitsvertrag, falls schriftlich erstellt, mindestens aber in

jeder Lohnabrechnung, klar verzeichnet ist. Besteht ein schriftlicher Arbeitsvertrag, so ist die Ferienentschädigung in Form eines prozentualen Anteils oder in Form eines festen Betrages auszuweisen. Aus der Lohnabrechnung muss der betreffende Betrag klar hervorgehen. Sind diese strengen Bedingungen nicht erfüllt, so hat der Arbeitgeber den Ferienlohn zusätzlich zur allgemeinen Entlohnung gemäss Abmachung zwischen den Parteien zu entrichten.

Die Streitparteien hatten keinen schriftlichen Vertrag abgeschlossen, die Lohnabrechnungen wiesen jedoch den für die Ferien bestimmten Lohnanteil jeweils genau aus. Damit sind die formellen Anforderungen nach oben erwähnten Grundsätzen erfüllt. Aus dem Gerichtsentscheid vom 26. Juli 1990, auf welchen sich die Kammer beruft, geht jedoch nicht hervor, dass diese Erfüllung genügt, um einen zusätzlichen Lohnanspruch des Arbeitnehmers auszuschliessen. Vielmehr müssen, wie aufgezeigt wurde, ganz besondere Umstände oder Gründe dafür vorliegen, dass die Parteien gegenüber den normalen Regeln von Art. 329d Abs. 1 OR eine abweichende Abmachung treffen mussten. Im vorliegenden Fall kann – auch wenn dies nicht eindeutig erwiesen ist – davon ausgegangen werden, dass die Arbeitnehmerin eine regelmässige und vollzeitliche Tätigkeit ausübte. Dass der Lohn nicht immer gleich ausfiel, hängt mit der Akkordarbeit zusammen und rechtfertigt keine von der Norm abweichende Vereinbarung. Diesbezüglich macht A. zu Recht eine unzulässige Anwendung von Art. 329d Abs. 1 OR geltend.

Es ist nicht Sache des Bundesgerichts, über das Vorhandensein gültiger Gründe zur Gutheissung einer Abweichung

von der genannten Gesetzesbestimmung zu verfügen. Ebenso wenig ist es seine Aufgabe, im negativen Falle zu untersuchen, welche Ferienzeiten A. bezogen hatte oder noch beziehen durfte oder welchen Lohn ihr die Gegenpartei dafür hätte entrichten müssen. Das angefochtene Urteil ist aufzuheben. Die Rekurskammer wird beauftragt, die Frage der Ferienentlohnung neu zu beurteilen. Je nach kantonsrechtlicher Regelung kann sie allenfalls die Streitsache ans Zivilgericht zurückweisen.

5. Zum Schluss fordert A. noch einen Gesamtbetrag von 5790 Franken als Entschädigung für dreizehn Feiertage, an denen sie nicht gearbeitet hat.

Die Parteien haben keine Entlohnung für Frei- und Feiertage vereinbart, und auch das Gesetz sieht keine derartige Leistung für Arbeitnehmer im Stunden-, Stück- oder Akkordlohn vor. Einziger entlohnter Feiertag ist gemäss Art. 110 Abs. 2 der Bundesverfassung der 1. August. Dieser untersteht nicht denselben Bedingungen wie die Feiertage oder die Zeiten der Arbeitsunfähigkeit.

Es wird demnach Aufgabe der Rekurskammer sein, über die normalerweise geschuldete Entlohnung des Bundesfeiertages für die Jahre 2005 und 2006 zu befinden. Ein anderweitiges Anrecht auf Bezahlung von Feiertagen kann A. nicht zugesprochen werden.

Urteil des Schweizerischen

Bundesgerichts, 16. Dezember 2009

(4A_478/2009)

(Übersetzung aus dem Französischen)

Kann ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmenden zu einem Vertrauensarzt schicken?
Ist eine Videoüberwachung am Arbeitsplatz zulässig?
Antworten finden Sie in:

SAE 2011
Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

Ideal für Juristen und Personalverantwortliche,
die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
Schweizerischer Arbeitgeberverband
Telefon 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Urteil

Ferienbezug bei Kündigung während der Probezeit

Wird das Arbeitsverhältnis während der Probezeit gekündigt und der Arbeitnehmende freigestellt, kann sich die Frage ergeben, ob während der Freistellung der Ferienbezug vom Arbeitgeber angeordnet werden kann. Dies ist danach zu beurteilen, ob dem Arbeitnehmenden genügend Zeit zur Stellensuche verbleibt, ohne dass der Erholungszweck der Ferien vereitelt wird.

Sachverhalt

A. (Beschwerdegegner) arbeitete seit dem 1. Februar 2010 für die Y. AG (Beschwerdeführerin). Am Freitag, den 23. April 2010, innerhalb der vertraglich vereinbarten Probezeit von drei Monaten, kündigte Y. A. mit der gesetzlich vorgesehenen Kündigungsfrist von sieben Tagen auf den 30. April 2010, stellte ihn für die restliche Dauer des Arbeitsverhältnisses frei und ordnete an, er müsse während der Freistellung die ihm zustehenden Ferien beziehen.

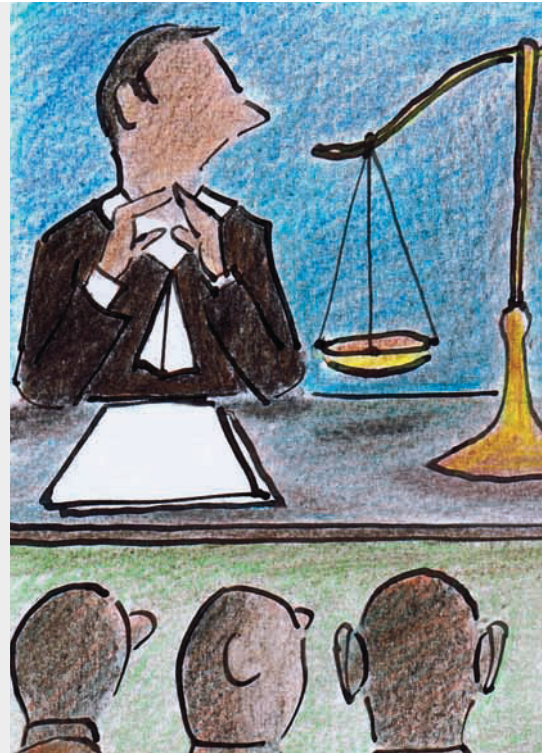
Am 29. Mai 2010 machte A. beim Arbeitsgericht eine Klage hängig und verlangte von Y. 969.30 Franken für sein Ferienguthaben von fünf Tagen. Das Arbeitsgericht wies die Klage ab, da A. der Bezug der Ferien in der Zeit bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses möglich und mit Blick darauf, dass die Kündigung in der Probezeit erfolgte, auch zumutbar gewesen sei. A. habe jederzeit mit der Kündigung rechnen müssen, zumal Gespräche stattgefunden hatten, in denen er auf seine ungenügenden Arbeitsleistungen angesprochen worden war. Das von A. angerufene Obergericht hiess die Klage dagegen gut. Aus der Tatsache, dass A. bereits am 6. Mai 2010, zwei Wochen nach der Kündigung, eine neue Stelle in Aussicht hatte, schloss das Obergericht, A. habe sich unmittelbar nach der Kündigung auf Stellensuche begeben, wodurch der Erholungszweck der Ferien nicht habe gewahrt werden können.

Aus den Erwägungen

1.2 Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts ist der Zweck der Ferien die Erholung des Arbeitnehmers. Der An-

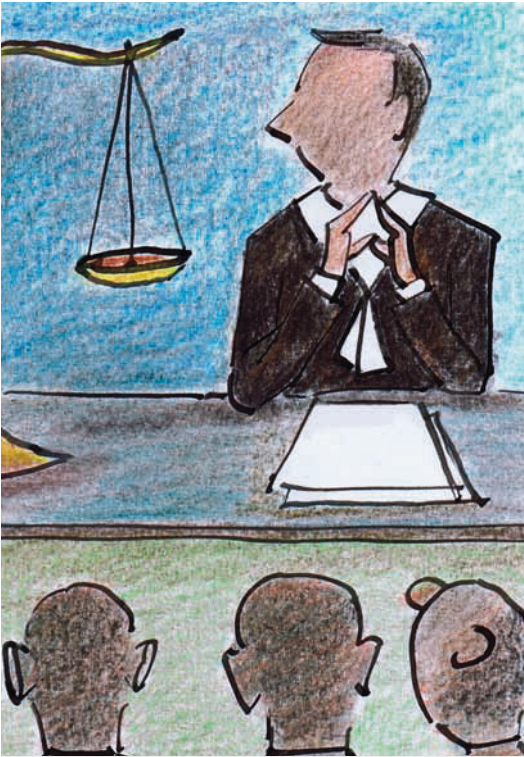
spruch auf Ferien hat rechtlich eine Doppelnatur. Einerseits stellt er eine Forderung des Arbeitnehmers dar; andererseits ist er als Ausfluss der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers anzusehen. Die Ferien dürfen während der Dauer des Arbeitsverhältnisses nicht durch Geld abgegolten werden (Art. 329d Abs. 2 OR), sondern sind tatsächlich zu beziehen. Auch nach der Kündigung des Arbeitsverhältnisses gilt grundsätzlich das Abgeltungsverbot. Es ist indessen im Einzelfall in Berücksichtigung der konkreten Umstände einzuschränken. So sind die Ferien in Geld abzugelten, wenn deren Bezug in der bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses verbleibenden Zeit nicht möglich oder zumutbar ist. Dabei spielt eine Rolle, dass der Arbeitnehmer in dieser Zeit die Möglichkeit haben muss, nach einer neuen Stelle zu suchen (Art. 329 Abs. 3 OR). Diesem Anspruch des Arbeitnehmers kommt Vorrang gegenüber dem Ferienbezug zu.

1.3 Die Probezeit soll den Parteien die Möglichkeit bieten, einander kennen zu lernen, was zur Schaffung eines Vertrauensverhältnisses notwendig ist. Sie erlaubt den Parteien abzuschätzen, ob sie die gegenseitigen Erwartungen erfüllen, und sie werden in die Lage versetzt, über die in Aussicht genommene langfristige Bindung in Kenntnis der konkreten Umstände zu urteilen. Vor Ablauf der Probezeit können beide Parteien mithin nicht darauf vertrauen, das Arbeitsverhältnis werde langfristig Bestand haben. Eine langfristige Planung ist in dieser Zeit nicht im gleichen Masse möglich, wie nach Ablauf der Probezeit. Die Probezeit ändert aber weder



etwas am Erholungszweck der Ferien noch am Zweck der Kündigungsfrist, die es dem Arbeitnehmer erlauben soll, eine andere Arbeit zu suchen. Die von Y. aufgeworfene Frage lässt sich nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung ohne Weiteres beantworten. Die Ferien sind auch während der Probezeit tatsächlich zu beziehen (Art. 329d Abs. 2 OR), soweit deren Bezug in der bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses verbleibenden Zeit möglich und zumutbar ist, wobei auch in der Probezeit der Anspruch, nach einer neuen Stelle zu suchen (Art. 329 Abs. 3 OR), dem Ferienbezug gegenüber Vorrang zukommt. Ob der Bezug der Ferien zumutbar ist, muss anhand der konkreten Umstände des Einzelfalles entschieden werden.

1.4 Y. führt aus, A. habe weder gegen den Ferienbezug opponiert, noch geltend gemacht, dass er die Zeit zur Stellensuche benötigt hätte. Sie weist darauf hin, dass nur ein Teil der Arbeitszeit für die Stellensuche verwendet werden dürfe und beanstandet insbesondere die von der Vorinstanz erwähnte Faustregel, wonach eine kurze Kündigungsfrist gegen die Zumutbarkeit des Ferienbezugs spreche. Damit kritisiert sie die konkrete Anwendung der bundesgerichtlichen Rechtsprechung im Einzelfall und thematisiert keine Rechtsfrage von grundsätzlicher Bedeutung. Auf die Beschwerde in Zivilsachen ist daher nicht einzutreten.



Urteil

Krankheit und Ferienunfähigkeit

Ferien haben den Zweck, sich zu erholen. Diese Erholung kann auch in Tätigkeiten wie Schlafen und Spazieren bestehen. Es kann nicht von Ferienunfähigkeit gesprochen werden, nur weil keine Aktivferien unternommen werden konnten.

Vorliegend war zu prüfen, ob beim Arbeitnehmer A. eine Arbeitsunfähigkeit verbunden mit einer Ferienunfähigkeit vorlag oder nicht.

Aus den Erwägungen

Für den Monat Mai 2007 liegt nebst einem Arztzeugnis von N. eines von O., dem Vertrauensarzt des Arbeitgebers Y., vor. Dieses attestiert A. eine ebenfalls 100-prozentige Arbeitsunfähigkeit bis zum 25. Mai 2007 und bestätigt die Einleitung therapeutischer Massnahmen. Der Zeuge O. bestätigte, A. habe erwähnt, er werde in eine Klinik gehen. Von Kanada wusste O. nichts. Zwar könnte es sein, dass – wie von Y. behauptet – A. den Vertrauensarzt O. ebenfalls angelogen hat. Dem steht jedoch entgegen, dass für O. aufgrund der Schilderungen und der Untersuchung die Arbeitsunfähigkeit klar gegeben gewesen sei. Des Weiteren stellen diverse Aussagen von A. anlässlich des E-Mailverkehrs mit Y. («Ich bin psychisch und physisch so am Ende, dass ich nicht mehr in der Lage bin, bei Y. zu arbeiten»; «Ich bin in einem desolaten Zustand.» etc.) ein Indiz für das Vorliegen einer Arbeitsunfähigkeit im Mai 2007 dar. Insgesamt genügen die von zwei verschiedenen Ärzten ausgestellten Arztzeugnisse sowie die E-Mails des Klägers, um von einer Arbeitsunfähigkeit im Mai 2007 auszugehen.

Die Aussagen von N. und diejenigen von P. (Arzt) widersprechen sich weitgehend. Während N. zu Protokoll gab, es habe beim Kläger eine schwere Depression vorgelegen und er habe ihm geraten, eine Pause zu machen, erwähnte P., es hätten bei A. zumindest ab Anfang Juni keine psychiatrischen oder gesundheitlichen Gründe für eine Arbeitsunfähigkeit bestanden. Er sei baff gewesen, als A. ihm am 8. Juni 2007 ge-

sagt habe, er werde für fünf Wochen mit seiner Frau nach Kanada gehen. P. erwähnte ferner, dass A. für ihn rückblickend in der Zeit vom 8. Mai bis Ende Juli nicht arbeitsunfähig gewesen sei. Der Meinung von N. betreffend die Zeugenaussage von P., dass rückwirkende Aussagen diskussionswürdig seien, kann grundsätzlich zugestimmt werden. Dem kann jedoch entgegengehalten werden, dass es sich bei N. – im Gegensatz zu P. – um keinen Psychiater handelt und er seinerseits fragwürdige Arztzeugnisse (undatiert, rückwirkend) ausstellte. A. sagte aus, die ersten drei Wochen in Kanada seien katastrophal gewesen und sie seien nur etwa zweimal mit den Mountainbikes gefahren.

Ferien haben gerade den Zweck, sich zu erholen. Diese Erholung kann auch wie vorliegend in Schlafen und Spazieren bestehen. Es kann nicht von Ferienunfähigkeit gesprochen werden, nur weil keine Aktivferien mit Biken etc. unternommen werden konnten. Insgesamt ist A. weder der Beweis der Arbeitsunfähigkeit im Juni und Juli 2007 gelungen, noch dass er mit Arzt und Psychiater vereinbart hatte, für fünf Wochen nach Kanada in die «Ferien» zu gehen.

A. war demnach bis Ende Mai 2007 arbeitsunfähig, im Juni und Juli 2007 jedoch arbeitsfähig. Nebst den Arbeitstagen zwischen 18. und 29. September muss sich A. also auch die Arbeitstage während der Kanada-Reise vom 25. Juni bis 28. Juli 2007 als Ferien anrechnen lassen.

*Aus Entscheide des Arbeitsgerichts
Zürich (AGER., AN070563 vom
14. Dezember 2009)*

1.6 Die Vorinstanz hat aus der Tatsache, dass A. schon sehr bald eine Stelle gefunden hat, geschlossen, er habe sich umgehend um Arbeit bemüht, so dass der Ferienzweck nicht habe gewahrt werden können. Angesichts der Tatsache, dass A. bei Bezug der Ferien kein gewöhnlicher Werktag verblieben wäre, um nach Arbeit zu suchen, ist dieser Schluss im Ergebnis nicht offensichtlich unhaltbar.

1.7 Der Einwand von Y., der Arbeitgeber habe dem Arbeitnehmer nach Art. 329 Abs. 3 OR nur die üblichen freien Stunden und Tage für das Aufsuchen einer anderen Arbeitsstelle zu gewähren und arbeitsvertraglich seien zwei Halbtage pro Woche vereinbart, ist nicht stichhaltig. Dass der Arbeitnehmer seiner Arbeit mit Ausnahme der üblichen Zeit zum Aufsuchen einer anderen Arbeitsstelle auch während der Stellensuche im gekündigten Arbeitsverhältnis nachgehen muss, bedeutet, dass seine Arbeitstätigkeit durch die Stellensuche unterbrochen wird. Es ist im Ergebnis aber nicht offensichtlich unhaltbar anzunehmen, durch eine derartige Unterbrechung der fünf Ferientage würde der Erholungszweck der Ferien beeinträchtigt.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 16. Mai 2011
(4A_11/2011)*

Zwischen Skepsis und Zuversicht

Die Währungssituation und die unsichere Wirtschaftslage in wichtigen Exportmärkten belasten die Aussichten für die Schweizer Industrie. Dies gilt aber nicht für alle Sektoren: Während etwa die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie im laufenden Jahr eine Stagnation befürchtet, können die Uhrenindustrie oder die Pharma- und Chemiebranche mit einem kräftigen Wachstum rechnen. **René Pfister**



Bild: Markus Sem/Swissmem

In der MEM-Industrie mit ihren rund 330 000 Arbeitsplätzen läuft derzeit nicht alles rund.

Der im Vergleich zum Euro nach wie vor starke Franken und die schwächelnde Konjunktur im EU- und Efta-Raum machen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) schwer zu schaffen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen ist 2011 in die operative Verlustzone geraten. Viele der betroffenen Firmen leben derzeit von der Substanz und müssen ums Überleben kämpfen, wie Peter Dietrich, Direktor von Swissmem, an der Jahresmedienkonferenz des Branchenverbands feststellte.

MEM-Industrie: Auftragseinbruch und Druck auf Preise und Margen

Die von Swissmem präsentierten Fakten sind für diese wichtige Exportbranche, an der mehr als 330 000 Arbeitsplätze hängen, in der Tat beunruhigend. Das Wachstum der Umsätze, die 2011 noch von der guten Auftragslage zur Jahreswende 2010/11 profitiert hatten, ist insgesamt zum Stillstand gekommen. Die Auftragseingänge, die für die künftigen Umsätze entscheidend sind, brachen

im vierten Quartal 2011 um satte 18,6 Prozent ein. Gleichzeitig hat sich der Druck auf die Preise und Margen wegen der Frankenstärke verschärft. Die Exportpreise sanken 2011 um über vier Prozent, und bei den Margen meldete mehr als die Hälfte der Swissmem-Firmen Einbussen von sechs Prozent und mehr. Das heisst im Klartext: Viele Firmen verdienen mit ihren Verkäufen praktisch kein Geld mehr.

Swissmem blickt denn auch besorgt in die nahe Zukunft. Dies vor allem deshalb, weil der Frankenkurs seit den Interventionen der Nationalbank nahe an der Untergrenze von 1.20 pro Euro verharrt – und weit entfernt ist von den 1.30 bis 1.40, die sich die Exportwirtschaft wünschen würde. Zudem erwartet der Verband, dass die Nachfrage in der EU – dem nach wie vor wichtigsten Absatzmarkt der MEM-Industrie – eher schrumpft als wächst. Die Mehrheit der Mitgliedfirmen geht fürs laufende Jahr von stagnierenden bis sinkenden Umsätzen und weiteren Einbussen bei den Margen aus. Swissmem-Präsident Hans Hess befürchtet

darum weitere Produktionsverlagerungen ins Ausland, mehr Kurzarbeit und den Verlust von Arbeitsplätzen.

Unterschiedliche Ausgangslage je nach Unternehmen

Ob diese Prognosen berechtigt sind, wird sich zeigen. Sicher ist: Je nach Unternehmen, seinen Produkten sowie seiner Position auf den Märkten und in der Wertschöpfungskette gilt es zu differenzieren. Leiden müssen vor allem Firmen, die sich in einem besonders wettbewerbsintensiven Umfeld mit hohem Margendruck bewegen. Demgegenüber haben gut diversifizierte und international aufgestellte Unternehmen, die den Druck der Frankenstärke mit mehr Einkäufen im Euro- oder Dollarraum und Hedging-Massnahmen abfedern können oder auf Wachstumsmärkten wie China präsent sind, nach wie vor gute Perspektiven. Das belegen die mitunter glänzenden Jahresergebnisse und die Wachstumsziele von Unternehmen wie ABB, Kaba, Sulzer und Georg Fischer oder dem Landmaschinen-Hersteller Bucher und dem Kabelmaschinen-Produzenten Komax.

Die überraschend robuste Verfassung mancher Unternehmen ist der Grund, weshalb in Medien der Vorwurf laut geworden ist, Verbände wie Swissmem würden «Alarmismus» und Schwarzmalerei betreiben. Direktor Peter Dietrich weist diesen Vorwurf dezidiert zurück (mehr im Interview ab Seite 16). Gleichzeitig betont er, dass er die mittelfris-

tige Entwicklung keinesfalls pessimistisch einschätzt. Für Präsident Hans Hess ist klar: Die Firmen sind mit einer Rosskur und einem Anpassungsprozess konfrontiert, der «schmerzhaft bleiben wird», wie er an der Medienkonferenz sagte.

Diverse Industriezweige unter Druck

In einer durch die Frankenstärke ausgelösten Rosskur steckt nicht nur die MEM-Industrie. Dasselbe gilt auch für wettbewerbsintensive und vergleichsweise margenschwache Industriezweige wie die Textil- und Bekleidungsindustrie oder den Papier- und Drucksektor.

Diese Branchen dürften auch 2012 stark unter der ausländischen Konkurrenz und dem verschärften Preisdruck leiden, wie die Ökonomen der Credit Suisse im neusten «Branchenbuch» des Bankinstituts für 2012 festhalten. Die Strukturbereinigungen, die voll im Gang sind und schon mehrere prominente Opfer wie Weisbrod Zürcher, Cham Paper Group oder Swissprinters gefordert haben, dürften in diesen Bereichen andauern.

Die Uhrenindustrie läuft auf Hochtouren

Positiv sind die Aussichten hingegen für die Pharmaindustrie, die Chemie und die Uhrenindustrie. Sie profitieren auch 2012 von einer weltweit steigenden Nachfrage und können gemäss Branchenprognosen von CS, KOF oder BAK Basel weiterhin mit teils satten Wach-

tumsraten rechnen. Insbesondere Uhrenhersteller mit einem breiten Sortiment laufen derzeit wie geschmiert.

Beispielhaft ist die Swatch Group, die bereits einen Ausbau der Produktionskapazitäten in der Schweiz beschlossen hat. Firmenchef Nick Hayek hat im März

«Die Konjunktur entwickelt sich nun besser als erwartet.»

die Eröffnung neuer Zifferblatt- und Uhrenkomponentenfabriken in Grenchen und im Jura sowie die Schaffung von 500 zusätzlichen Arbeitsplätzen angekündigt. Das einzige Problem von Swatch im Moment: Die Kapazitäten sind so stark ausgelastet, dass es Engpässe gibt und die Kunden zum Teil lange Lieferfristen in Kauf nehmen müssen.

Prognosen zum Wachstum nach oben korrigiert

Positive Signale für den Produktionsstandort Schweiz kommen neuerdings von den Ökonomen der Banken und der Konjunkturinstitute sowie vom Bund: Sie gehen jetzt übereinstimmend davon aus, dass sich die Konjunktur besser entwickelt als noch Anfang Jahr erwartet und rechnen nicht mehr mit einer Rezession. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) hat im März «Stabilisierungstendenzen» geortet und die Prognose für das BIP-Wachstum im laufenden Jahr von 0,5 auf 0,8 Prozent nach oben korrigiert. Die konjunkturelle Talsohle dürfte in den nächsten Monaten überwunden werden und die Wirtschaft wieder an Fahrt gewinnen, bilanziert das Seco optimistisch.

Auch die Prognose für die Entwicklung der Exporte 2012 fällt mit einem Plus von 1,3 Prozent deutlich besser aus als noch im Dezember (0,4 Prozent). Allerdings bestätigen die neusten Zahlen des Seco auch den Befund, dass die positive Dynamik bei den Exporten vor allem auf das Konto der Pharma-, Chemie- und Uhrenindustrie geht – während die Ausfuhren des MEM-Sektors nach wie vor rückläufig sind. ■

Swissmem fordert effizientere Innovationsförderung

Swissmem-Präsident Hans Hess hat an der Jahresmedienkonferenz für eine bessere Innovationsförderung plädiert. Die Industrie könne nur konkurrenzfähig bleiben, wenn sie in der Lage sei, ständig neue und innovative Produkte zu lancieren. Hess forderte, die Fördergelder der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) um bis zu 100 Millionen Franken aufzustocken. Gleichzeitig verlangte er eine effizientere Organisationsform mit einer flexibleren Prüfungs- und Vergabepaxis. Die bürokratische Abwicklung der Gesuche in einem starren Jahresrhythmus nach dem Prinzip «Wer zuerst kommt, wird zuerst bedient» sei für die Gesuchsteller frustrierend.

Im letzten Jahr seien 519 von 1064 Fördergesuchen unbehandelt an die Firmen zurückgeschickt worden, kritisierte Hess. Damit habe man die Hälfte des Innovationspotenzials einfach «versenkt». Der Bundesrat hat in der Zwischenzeit beantragt, das KTI-Budget um 60 Millionen Franken zu erhöhen. ■

Interview mit Peter Dietrich, Direktor Swissmem

«Wir kommen gestärkt aus diesem Stahlbad heraus»

Swissmem-Direktor Peter Dietrich beschäftigt sich intensiv mit der Situation und den Perspektiven der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Dabei spielen nicht nur die Frankenstärke und die Konjunktur eine wichtige Rolle. Im Interview äussert sich Peter Dietrich auch zur Technologieförderung, den Prioritäten des Verbands und zur Personalsituation. **René Pfister**

Herr Dietrich, laut Swissmem operiert ein Drittel der MEM-Firmen in der Verlustzone und lebt von der Substanz. Aus welchen Gründen genau?

Peter Dietrich: Gemäss unserer letzten Firmenumfrage ist die Frankenstärke klar der Hauptgrund, zumal die Aufwertung sehr schnell und ausgeprägt erfolgte. Dazu kommt die schwächere Konjunktur in wichtigen Exportmärkten. Die Mehrheit der Firmen rechnet dieses Jahr mit einer Stagnation der Nachfrage. Wir haben es also mit einer Zangenbewegung zu tun und gehen davon aus, dass sich diese noch verschärft.

Wie lange können Firmen von der Substanz leben?

Das ist unterschiedlich und hängt auch davon ab, wie stark sie schon reagiert haben. Zum Beispiel mit Massnahmen auf der Kostenseite, dem Absichern von Währungsrisiken oder mehr Einkäufen im Euroraum. Sicher ist: Viele Betriebe haben im Moment kein Fett mehr, die Frankenstärke hat ihre Margen und Gewinne weggefressen. Das bedeutet, dass sie weitere Massnahmen einleiten müssen.

Was für Massnahmen sind im Vordergrund?

Falls die aktuelle Wechselkurssituation und die schlechtere Konjunktur in der EU andauern, wovon wir ausgehen, müssen viele Firmen drastischere Massnahmen ergreifen. Kurzarbeit reicht dann nicht mehr aus, zumal deren Einführung nur Sinn macht, wenn die Nachfrage nach einer gewissen Zeit wieder anzieht. Das heisst: Wir müssen auch mit einem Stellenabbau rechnen. Das Thema ist bei vielen Firmen auf dem

Tisch. Dazu kommen Produktionsverlagerungen ins Ausland. Wir gehen immer noch davon aus, dass bis zu 10 000 Stellen verloren gehen könnten. Wenn Firmen ihre Erträge nicht mit neuen Produkten oder höheren Preisen steigern können, müssen sie Kosten optimieren und günstiger produzieren.

Was bedeutet Auslagerung konkret?

Das heisst zum Beispiel, dass Firmen Teile der Fertigung auf Standorte in der EU oder Asien verschieben. Das ist aber

«Wir müssen den Wissens- und Technologietransfer zu den Firmen noch verbessern.»

nicht einfach, vor allem für Firmen, die noch nicht im Ausland präsent sind. Es braucht Zeit und ist mit hohen Kosten verbunden.

Medien behaupten, die Situation sei viel besser als befürchtet. Sie verweisen auf die guten Jahresabschlüsse von Firmen wie ABB, Bucher oder Georg Fischer und suggerieren, dass Swissmem «Alarmismus» betreibe. Was sagen Sie dazu?

Bei den genannten Unternehmen haben wir es mit internationalen Konzernen zu tun, welche die Frankenstärke besser abfedern können. Aber auch die Grossen spüren den Druck auf Umsätze und Margen. Die Verluste vieler Firmen sind eine Tatsache – und der Druck auf Margen und Preise dauert an. Die Fol-

gen werden erst mit einer zeitlichen Verzögerung vollständig sichtbar. Ich bin überzeugt: Diese Krise ist noch nicht gegessen. Von Alarmismus kann keine Rede sein. Sorgen macht uns ausserdem die Kreditsituation: Es gibt einzelne Firmen, die den Banken neue Businesspläne vorlegen müssen, damit sie Kredite bekommen. Sie kommen also auch von der Finanzierungsseite her unter Druck.

Gibt es neben Sorgen auch Grund zur Zuversicht?

Ja. Ich bin sicher, dass die MEM-Industrie mittelfristig gestärkt aus diesem Stahlbad hervorgehen wird. Unsere Industrie wurde schon mehrmals totgesagt, doch sie hat sich weiterentwickelt und ist sogar gewachsen. Unsere Firmen sind innovativ, haben gute Produkte und Prozesse und sehr gute Mitarbeitende. Das ist ihre Chance. Wir müssen darauf achten, dass wir mit unseren Produkten der Konkurrenz stets einen Schritt voraus sind, dass wir unsere Qualitäten noch schneller am Markt umsetzen, um wieder bessere Margen erzielen zu können.

Swissmem fordert die Aufstockung der KTI-Mittel und einen effizienteren Technologietransfer in die Industrie. Wieso ist Innovationsförderung so wichtig?

Nur mit Innovationen können unsere Firmen Nachteile wie die hohen Arbeitskosten kompensieren. Wir müssen den Wissens- und Technologietransfer von Hochschulen zu den Unternehmen deshalb unbedingt stärken. Die Netzwerke zwischen der Forschung und den Unternehmen müssen verbessert und ausgebaut werden. Da ist noch viel Poten-



Bild: zvg

«Der Druck auf die Margen und Preise dauert an»: Swissmem-Direktor Peter Dietrich.

zial vorhanden. Das hat die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) erkannt – und auch wir von Swissmem wollen uns noch mehr engagieren.

Macht die Schweiz zu wenig für Innovationsförderung?

Rund drei Viertel der jährlich rund 16 Milliarden Franken für Ausgaben in Forschung und Entwicklung leistet die Privatwirtschaft. Insbesondere KMU, die sich keine eigene Forschung leisten können, sind aber auf Unterstützung für entwicklungsnahe Umsetzungsprojekte angewiesen. Dafür hat der Bund in den vergangenen Jahren lediglich 100 Millionen Franken pro Jahr eingesetzt. Viel Innovationspotenzial ist dadurch verloren gegangen. Der Bund will die KTI-Mittel zwar aufstocken, aber aus unserer Sicht braucht es noch mehr Fördergelder. Das Bewusstsein, dass sich Investitionen in den Wissens- und Technologietransfer lohnen, ist in der Schweiz noch zu klein. Das heisst nicht, dass wir eine direkte Unterstützung der Firmen fordern – aber es ist nun mal eine Tatsache, dass Konkurrenten wie

Deutschland viel mehr Fördermittel einsetzen. Von gleich langen Spiessen kann hier keine Rede sein.

Wo setzt die Swissmem sonst noch Schwerpunkte?

Erstens müssen wir uns bewusst sein, dass die Frankenstärke eine grosse Herausforderung bleibt. Der Wechselkurs ist im Vergleich zum Euro nach wie vor zu hoch, die Kaufkraftparität ist noch lange nicht erreicht. Da muss noch mehr geschehen. Zweitens dürfen die Rahmenbedingungen für die Firmen nicht schlechter werden, zum Beispiel mit der Einführung von Mindestlöhnen. Solche Regulierungen können wir uns schlicht nicht leisten.

Und weitere Prioritäten?

Der Zugang zu wichtigen Absatzmärkten sollte ausgebaut werden – etwa mit Freihandelsabkommen mit Indien, China oder Russland. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt brauchen wir die Sicherung der Personenfreizügigkeit in Verbindung mit einer guten Migrationspolitik. Keine Isolation, lautet die Devise. Und schliess-

lich sollten wir verhindern, dass die hohen Arbeitskosten in der Schweiz noch mehr nach oben getrieben werden. Da appellieren wir an die Politik, keine Fehler zu machen. Gefragt ist auch eine sinnvolle Energiepolitik, die technologisch viele Chancen bietet – auch für die MEM-Unternehmen. Der Produktionsstandort Schweiz ist aber auf absolute Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähige Preise angewiesen. Da wünschen wir uns mehr Ehrlichkeit, damit die Probleme ganzheitlich gelöst werden können.

Zum Arbeitsmarkt: Viele Unternehmen melden Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften. Wie ist die Situation in der MEM-Industrie?

Vielleicht entschärft die aktuelle Auftragslage das Problem etwas. Aber die grosse Mehrheit der MEM-Firmen hat in der Tat Mühe, benötigte Fachkräfte zu finden. Das gilt für Ingenieure und Fachspezialisten auf allen Stufen. Es ist deshalb wichtig, dass die Personenfreizügigkeit nicht eingeschränkt wird. Wir bemühen uns aber auch, den eigenen Nachwuchs zu fördern.

Wie sieht es bei den Lehrlingen aus?

Die Situation hat sich leicht verbessert. Aber auch 2011 konnten fünf Prozent der Lehrstellen nicht besetzt werden, nachdem es 2010 rund sieben Prozent waren. Zudem hat die Zahl der Lehrstellen in der MEM-Industrie zugenommen – auf rund 9500.

Zeigt Ihr Engagement in diesem Bereich Wirkung?

Wir investieren bei Swissmem sehr viel in die Berufsbildung und die Berufswerbung. Wir wollen aber noch mehr machen und verlängern deshalb unsere Tecmania-Kampagne, die seit drei Jahren läuft. Wir wollen künftig Kinder und Jugendliche noch früher ansprechen und sie für die Technik begeistern. Zudem wollen wir Eltern, Lehrpersonen und Schülern aufzeigen, dass eine technische Lehre, allenfalls gekoppelt mit einer Berufsmatura, mindestens gleichwertig wie der gymnasiale Weg ist und für die Berufskarriere weit mehr Sicherheit und Opportunitäten bietet. ■

Industrie: Das Beispiel Häny AG in Jona

Innovative Systemanbieterin rund um das Wasser

Die Häny AG in Jona (SG) ist Herstellerin und Lieferantin von Pumpen für den gesamten Wasserkreislauf. In der mehr als 130-jährigen Firmengeschichte hat sich das Familienunternehmen vom reinen Hersteller zum umfassenden Systemanbieter gewandelt. Im Kerngeschäft konzentriert sich die Firma auf den Heimmarkt, was in der aktuellen Währungssituation durchaus von Vorteil ist. **Michael Zollinger**

Eduard Häny-Pfister war ein findiger Kopf. Im Jahr 1875 begann er mit einer mechanischen Werkstätte in Stäfa und zog zehn Jahre später mit dem Betrieb nach Meilen. Mit seiner Maschinen-, Pumpen- und Apparatefabrik meldete er in den Folgejahren unzählige Patente an – darunter auch die legendäre Wetterkanone zur Abwendung des Hagels. Zudem war er Mitbegründer des Elektrizitätswerkes Meilen.

Schweizer Pumpensparte von Sulzer übernommen

Das waren die Anfänge der Firma Häny. Vier Generationen später sieht freilich alles ein bisschen anders aus. Grössere Bekanntheit in neuerer Zeit erlangte die Häny AG, als sie 1999 die selbständige Sparte «Pumpen Schweiz» vom Sulzer-Konzern übernahm. Zuvor hatte man sich über die Jahre vor allem auf Pumpen für Gemeinden und Städte sowie auf entsprechende Produkte für die Haustechnik spezialisiert. 45 qualifizierte Sulzer-Mitarbeiter wurden 1999 übernommen und ins Meilemer Familienunternehmen integriert. «Das war ein ganz wichtiger Schritt. Wir akquirierten ja vor allem wertvolles Know-how und alle Produktionsunterlagen der vormals in Winterthur hergestellten Pumpen», blickt die heutige Chefin, CEO Sabina Häny, zurück.

Noch immer gehören Revisionen von schweren Sulzer-Pumpen zum Kerngeschäft des inzwischen in Jona ansässigen Unternehmens. Daneben stellt Häny weiterhin eigene Bohrlochwellenpumpen, Turbinen, Häcksler- sowie diverse Spezialpumpen für die Misch- und Injektionstechnik in der Schweiz her. Ansonsten bedient man sich mittlerweile

auf dem Weltmarkt und versteht sich jetzt als Systemanbieterin, die ihren Kunden von der Beratung über die Planung bis zur Umsetzung das gesamte Paket offeriert. Vertretungen und Kooperationen mit internationalen Pumpenherstellern sind heute ebenso wichtig wie

«Chefin Sabina Häny verlangt Loyalität, Respekt und Qualitätsorientierung.»

die eigene Fertigung. In der Produktion arbeiten aktuell noch rund 10 Prozent der insgesamt 150 Mitarbeitenden, während 20 Ingenieure und 35 Servicetechniker auf der Lohnliste figurieren.

Vier Standbeine und volle Auftragsbücher

Heute hat die Häny AG vier Standbeine: In der Haustechnik bietet man Wassersysteme und Komponenten für Trink-, Brauch- und Regenwasser sowie für die Entwässerung an. Im Bereich «Kommunal und Industrie» sind die Kunden zum grossen Teil Städte und Gemeinden, die in ihren Trinkwasserversorgungen und Kläranlagen auf die Systeme von Häny setzen. Hier ist das Thema erneuerbare Energien und Energieeffizienz hoch aktuell. Häny entwickelt und produziert Turbinen zur Stromerzeugung in Reinwasser- und Abwasseranlagen. Eine Spezialität der selbst hergestellten Turbinen sind die Gegendruck-Pelton-turbinen. Entsprechende Investitionen im grösseren Umfang haben sich offenbar

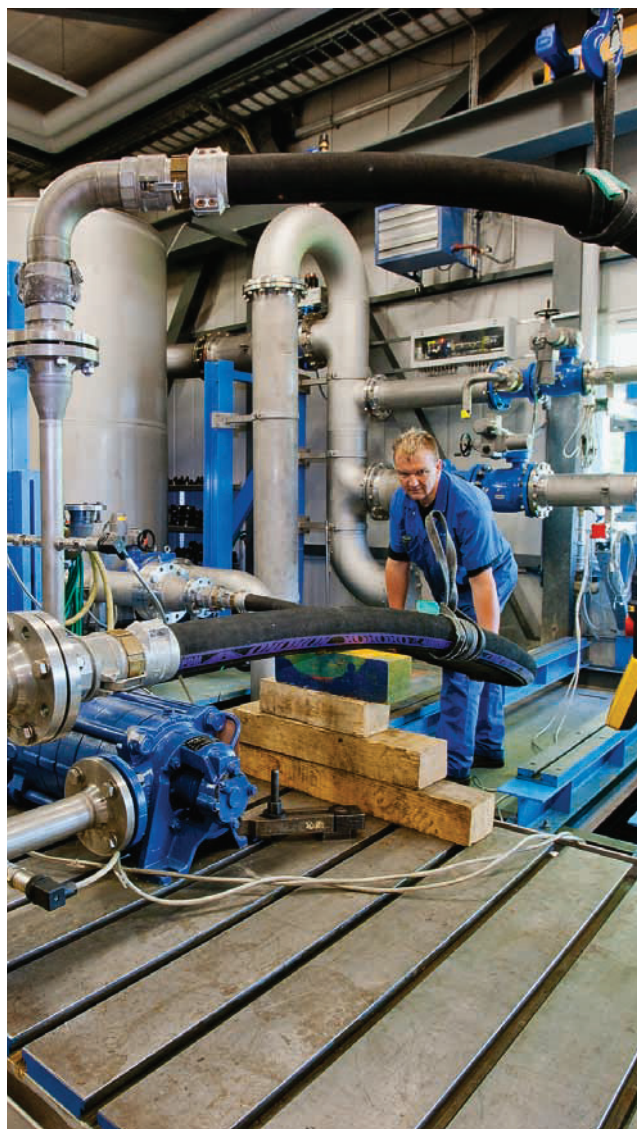
gelohnt. «Die Produkte kommen bei unserer Kundschaft sehr gut an und wir haben die Auftragsbücher voll», sagt Firmenchefin Häny.

Der dritte Bereich ist die Misch- und Injektionstechnik. Zementinjektionssysteme kommen bei der Verstärkung des Baugrunds im Tunnelbau oder beim Bau von Staudämmen zum Einsatz. Diese Sparte macht gut 15 Prozent des gesamten Umsatzes aus. Rund 85 Prozent der Produktion wird ins Ausland verkauft – vorab nach Südamerika, in die USA oder nach Russland.

Landesweites Netz von Servicetechnikern

Als vierten Bereich schliesslich nennt Sabina Häny den Kundendienst. Gemeint ist vor allem ein in der Branche einzigartiges, landesweit ausgebautes Netz von Servicetechnikern, die sich um diverse so genannte After-Sales-Dienstleistungen wie etwa Revisionen vor Ort kümmern. Die Kundennähe scheint ein entscheidender Erfolgsfaktor der Firma zu sein, die in ihrem Kerngeschäft zu fast 90 Prozent auf dem Heimmarkt tätig ist. «Weil wir heute als Händler viele Produkte im Ausland einkaufen, können wir damit gar nicht in den Export», begründet Häny die Konzentration auf die Schweiz, die zurzeit angesichts der Frankenstärke durchaus auch Vorteile hat.

Die Erschliessung neuer Märkte in Europa wurde in den letzten Jahren verschiedentlich auch mit den Haustech-Produkten angestrebt, war aber insgesamt nicht von Erfolg gekrönt. «Unser Portfolio mit exportfähigen, eigengefertigten Produkten ist zu klein und infolge der Währungsproblematik nicht mehr interessant», gibt Häny zu. Einzig ►



Bilder: zvg

Firmenchefin Sabina Häny lanciert mit ihren Mitarbeitenden immer wieder innovative Produkte (wie die Bohrlochwellenpumpe unten rechts) und Dienstleistungen. Ein Herzstück am Sitz in Jona ist ein leistungsfähiger Prüfstand für Pumpen und Turbinen (oben rechts).

► in Österreich hat man sich etabliert und ist dort in der Branche fast so bekannt wie hierzulande. Im Kerngeschäft bewegt sich das Unternehmen auch in der Schweiz in einem Verdrängungsmarkt und muss ständig neue Dienstleistungen und Produkte anbieten. Dazu gehört es, in neue Gebiete vorzustossen. Noch diesen Frühling lanciert Häny ein neues Produkt, über das die Chefin aber noch nichts verraten will. Dabei werden auch die neuen Logistikmöglichkeiten in Jona eine matchentscheidende Rolle spielen.

Umzug als Quantensprung

Die Verlegung des Firmensitzes von Meilen ins moderne neue Büro- und Fabrikgebäude in Jona im Jahr 2007 bedeutete einen Quantensprung in der Firmengeschichte. Am alten Standort gleich neben dem Schulhaus war man aus allen Nähten geplatzt. Das Herzstück in Jona ist heute neben grosszügigen Grossraumbüros und einer modernen Werkstatt ein leistungsfähiger Prüfstand für Pumpen und Turbinen, der in Zukunft eine noch bedeutendere Rolle spielen soll.

Der Umzug war sozusagen das Gesellenstück von Sabina Häny, die einige Jahre zuvor als Marketing- und PR-Verantwortliche ins Unternehmen eingetreten war. Als Gesamtverantwortliche leitete sie dieses Megaprojekt. Die Besetzung war nicht nur ungewöhnlich, weil Sabina Häny als Nichtingenieurin aus dem Treuhandbereich quer einstieg,

sondern auch, weil sie inzwischen getrennt war von ihrem Ehemann Eduard P. Häny, dem Hauptaktionär und noch heute amtierenden VR-Präsidenten. Trotz der Scheidung nahm sie Einsitz in der Geschäftsleitung und wurde per Anfang 2008 zum CEO ernannt. «Die Zu-

«Die grosse Kundennähe ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der Firma Häny.»

sammenarbeit klappt hervorragend. Die Konstellation ist ungewöhnlich, aber ich geniesse das volle Vertrauen der ganzen Familie und kann hier mit vielen Freiheiten im besten Sinne unternehmerisch tätig sein», meint sie.

Flache Hierarchien

Unter ihrer Führung wird auf flache Hierarchien gesetzt. Häny ist offen für neue Ideen, sofern sie ihr überzeugend präsentiert werden. Was sie mit Nachdruck verlangt, ist Loyalität, Respekt und absolute Qualitätsorientierung. Berührungspunkte zur Belegschaft, aber auch zur Technik sind ihr fremd: «Ich bin bis heute nicht in der Lage, eine Pumpe auszulegen, aber ich kenne mittlerweile die Vor- und Nachteile unserer Produkte. Im Übrigen muss man delegieren können. Wir haben ja her-

vorragende Leute in der Technik. Und bei all den vielfältigen Fragen, die sich einem CEO täglich stellen, geht es schliesslich fast immer um Menschen.»

Betriebliche Weiterbildung auch für Kunden

Trotz allen aktuellen Herausforderungen sieht Sabina Häny die Zukunft positiv. «Wir wollen weiterhin als Familienunternehmen bestehen und streben ein leichtes Wachstum an.» Das bedeute nebst neuen Produkten, weiter in der Beschaffung zu optimieren und durch Kundennähe zu brillieren. Auf Kontinuität wird auch im Verwaltungsrat gesetzt. Die gemeinsame Tochter des VR-Präsidenten und der Firmenchefin sitzt mit 26 Jahren bereits im Aufsichtsratsgremium, während der Sohn neuerdings bei der Oskar Rüeegg AG operativ wirkt. Die Spezialistin für Metallformen und Bauteile ist auf dem gleichen Areal in Jona beheimatet und ebenfalls im Besitz der Familie Häny.

Interessante Wege geht das Unternehmen in der betriebseigenen Weiterbildung. Mehrere der diversen Ausbildungsmodule werden auch den Kunden angeboten, seien es Seminare am Sitz in Jona oder praxisnahe Workshops vor Ort bei einem Kunden. Die Resonanz bei der Kundschaft sei sehr positiv und schaffe viel Goodwill. «Für uns ist das eine hervorragende Plattform zur Kundenpflege und Akquisition», sagt Sabina Häny. ■



ABACUS 
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

Reinhard K. Sprenger

Ist Erfolg planbar?



Bild: zvg

Erfolg ist machbar. Erfolg ist planbar. Einfach 200 KPI – also Key Performance Indicators sammeln und schon sind wir auf der sicheren Seite. Ist das so? Lauscht man Managern, so werden mit oft gespielter Bescheidenheit die eigenen Erfolge herausgestrichen; man deutet an, was man geleistet und womit man seine Strategien umgesetzt hat. Das ist zunächst nur menschlich. Die meisten Menschen neigen dazu, ihren Erfolg mit eigenen Anstrengungen und Fähigkeiten zu erklären. Zielorientierung und Zwangsläufigkeit ist für sie eine harte Währung. Wie schon Nietzsche sagte: «Kein Sieger glaubt an den Zufall.» Ich habe jedenfalls noch keinen Manager sagen hören: «Unsere Zahlen sehen deshalb so gut aus, weil unsere Wettbewerber alles falsch gemacht haben, die Leute wegen des schlechten Wetters in unsere Läden strömten und in diesem Jahr die Feiertage an Wochenenden lagen.»

Aber Erfolg ist immer auch ein Stück «unverdient». Wie das? Nun, Sie können als Führungskraft eine Menge tun, um erfolgreich zu sein. Allerdings muss etwas hinzukommen, was die Managementtheorie beharrlich ignoriert, weil es dem Bild des omnipotenten Machers nicht entspricht: Glück.

Jeder Erfolg ist angewiesen auf das Zufallsglück, mindestens aber auf das Ausbleiben des Pechs. Aufgrund günstiger Umstände sitzen zwei Menschen im selben Flieger nebeneinander, sie kommen ins Gespräch, ein Funke springt über, es haben sich «die Richtigen» gefunden, der

eine hat, was der andere braucht – und umgekehrt. Was wäre aus Bill Gates geworden, wenn ihm nicht vor vielen Jahren ein Flugbegleiter eine völlig unbekannte Software namens MS-DOS angeboten hätte? Wie viele extreme Bonuszahlungen haben mit Leistung nichts zu tun, viel aber mit Konjunktur? Oder ein günstiger Wechselkurs weht «windfall profits» in die Kasse. Die Durchbruchs-Innovation, an der viele Jahre gewerkelt wurde und die sich nun gerade in Ihrer Amtszeit quasi-monopolistisch ausbeuten lässt.

In der Wirtschaft wird der Zufall nur in der Negativversion anerkannt: als Pech. Da wird man von der Finanzkrise überrascht, stürzt die Börse ab – ausgerechnet jetzt! Da erweist sich ein Zukauf als Milliardengrab, es gibt Kriege, Ölpreisentwicklungen, Währungsschwankungen. Wenn die Planung nicht aufgeht, dann ist man Opfer; wenn aber die Umsätze durch die Decke schießen, dann ist man Täter. Wie ein deutscher Fussballer einst sagte: «Erst hatten wir kein Glück, dann kam auch noch Pech dazu.» Selbstverständlich: Wer es auf einen Chefposten schafft, der hat viel Talent, Fleiss und Biss. Aber: Wie viele talentierte und fleissige Mitarbeiter gibt es, die es nicht geschafft haben?

Das Problem dabei ist: Da Erfolg für viele mach- und planbar scheint, betrachten sie jeden Misserfolg als persönliches Versagen. Überehrgeizige Mitarbeiter sind die besten Beispiele für diese Falle. Das Missverständnis: Fleiss und Talent sind planbar, Erfolg ist es nicht. Er ist weder vollkommen vorhersehbar, noch vollkommen zufällig. Nicht alles haben Sie im Griff. Denn im Deutschen entscheidet ja erst ein Verb, ob jemand glücklich ist oder Glück hat.

Was Sie als Führungskraft tun können: Den Erfolg wollen, ihn erwarten, zugreifen, wenn die Gelegenheit günstig ist, die Bedingung seiner Möglichkeit wieder und wieder bereitstellen, vorbereitet sein, wenn das Glück wieder lächelt, im Abschwung schon den nächsten Aufschwung vorwegnehmen. Dann trifft Vorbereitung auf Gelegenheit. ■

Reinhard K. Sprenger ist Managementberater und Autor.

Corporate Social Responsibility

Die Verpflichtung von Nestlé zur gemeinsamen Wertschöpfung

Die Unternehmenskultur von Nestlé ist geprägt von der Überzeugung, dass das Unternehmen nur dann Erfolg haben und für seine Aktionäre langfristig Mehrwert generieren kann, wenn es sich auch für das Wohl der Gesellschaft und der Umwelt einsetzt. Nestlé präsentiert im Folgenden ihr Konzept gesellschaftlicher Verantwortung.



Bild: ZG/Nestlé

Auf dem Hof eines Zulieferers der Nestlé Milchfabrik in Mossel Bay, Südafrika.

Nestlé sind die Auswirkungen auf die Umwelt und auf die Gemeinschaften, in denen das Unternehmen tätig ist, ein wichtiges Anliegen. An allen Standorten des Unternehmens weltweit gelten daher höchste Schweizer Standards. Unsere Unternehmenskultur beruht auf der Überzeugung, dass wir nur dann als Unternehmen Erfolg haben können, wenn wir sicherstellen, dass wir auch zum Wohl der Gemeinschaft und der Umwelt beitragen. Mit anderen Worten: Nur wenn wir Mehrwert für die Gesellschaft generieren, erzielen wir langfristig auch Mehrwert für unsere Aktionäre.

Dies bezeichnen wir als gemeinsame Wertschöpfung.

Wir setzen dieses Konzept anhand konkreter Massnahmen und Ziele um und berichten darüber, um sicherzustellen, dass wir unseren positiven Einfluss stetig steigern. Der Ansatz der gemeinsamen Wertschöpfung ist heute fester Bestandteil unserer weltweiten Unternehmenskultur. Viele unserer Aktivitäten zur gemeinsamen Wertschöpfung betreiben wir bereits seit Jahren oder Jahrzehnten. Auf diese Erfahrung können wir zurückgreifen, wenn wir den Ansatz an die Anforderungen der

lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, anpassen, um unseren Einfluss auszuweiten.

Gemeinsame Wertschöpfung

Wir waren eines der ersten Unternehmen überhaupt, das den Ansatz der gemeinsamen Wertschöpfung eingeführt hat. Heute ist dieser konstruktive Geschäftsansatz fest in unserer Unternehmenskultur verankert. Unsere Aktivitäten in diesem Bereich sind so umfassend, weitreichend und global, dass wir auf einer reichen Erfahrung aufbauen können. Wir konzentrieren unsere Anstren-

gungen auf drei Bereiche, in denen wir den grössten Nutzeneffekt erzielen können: Ernährung, Wasser und ländliche Entwicklung. Hier liegt angesichts der Natur unserer Geschäftsaktivitäten die beste Möglichkeit zur Schaffung von Mehrwert für unsere Aktionäre und für die Gesellschaft.

- **Ernährung:** Nahrungsmittel und Ernährung sind die Grundlage guter Gesundheit und des Geschäfts und der Existenzgrund für unser Unternehmen.
- **Wasser:** Wasser in hinreichender Quantität und Qualität ist lebensnotwendig, unentbehrlich für die Produktion von Nahrungsmitteln und für unsere Produktionsprozesse.
- **Ländliche Entwicklung:** Das Wohl von Bauern, ländlichen Gemeinschaften, Arbeitern, kleinen Firmen und Lieferanten ist entscheidend dafür, dass wir unsere Geschäftstätigkeit auch in Zukunft fortführen können.

Schwerpunkt Ernährung

Wir wollen unseren Kunden Nahrungsmittel und Getränke bieten, die nicht nur gut schmecken, sondern auch gesund und nahrhaft sind. Dies ist die Grundlage für Ernährung, Gesundheit und Wellness – und die strategische Ausrichtung von Nestlé. Wir setzen auf wissenschaftlich fundierte Lösungen, die dazu beitragen, die Lebensqualität der Menschen durch Nahrungsmittel und Getränke zu verbessern und Gesundheit und Wohlbefinden zu steigern – auch bei Menschen mit besonderen Ernährungsbedürfnissen und solchen am Fusse der Einkommenspyramide, für die wir Produkte mit hohem Nährwert zu niedrigen Preisen anbieten. Es ist unser Ziel, durch klare, verantwortungsvolle Kommunikation das Bewusstsein, den Wissensstand und das Verständnis der Konsumenten zu erweitern.

Ernährung: Aktivitäten und Erfolge

Als erstes Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen überhaupt verpflichtete sich Nestlé 2011 zur Teilnahme am «Every Woman, Every Child»-Programm der Vereinten Nationen, dessen Ziel es ist, die Lebensqualität bedürftiger Frauen und Kinder durch Aus- und Weiter-

bildung zu verbessern. Unser globales «Healthy Kids»-Programm, das sich für die Verbesserung von Ernährung, Gesundheit und Wohlergehen von Schulkindern in aller Welt einsetzt, erreicht heute vier Millionen Kinder und ist in mehr als 50 Ländern präsent. Dieser Einsatz zugunsten von Frauen und Kindern veranschaulicht unser Engagement für die Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen. Unsere in über 80 Ländern erhältliche Palette niedrigpreisiger Milchprodukte ist je nach Mangelerscheinungen der Zielpopulation mit Eisen, Zink, Vitamin A und anderen Mikronährstoffen angereichert. Mittlerweile sind auch 94 Prozent des Maggi-Sortiments mit Jod angereichert.

Schwerpunkt Wasser

Wasserknappheit ist in vielen Teilen der Welt eine schwer wiegende Realität. Auch Nestlé ist auf einen zuverlässigen Zugang zu sauberem Trinkwasser angewiesen, um die Anforderungen der Konsumenten zu erfüllen. Wasser ist uns ein wichtiges Anliegen, für das wir uns aktiv einsetzen. Indem wir die sechs Kernthemen des UN Global Compact «CEO Water Mandate» – Politik, gemeinsames Handeln, Geschäftsaktivitäten, Versorgungskette, Einbindung der Gemeinschaft und Transparenz – in den Mittelpunkt unserer Anstrengungen stellen, verbessern wir unser Wassermanagement und fördern weltweit den ressourcenschonenden Umgang mit Wasser.

Wassermanagement: Aktivitäten und Erfolge

2011 liefen in unseren Fabriken 254 Projekte zum Wassersparen und wir investierten 28 Millionen Franken in Wasserspar- und -aufbereitungsprogramme. Seit 2001 haben wir unsere Wasserentnahme um 28 Prozent reduziert. Gleichzeitig stieg unser Produktionsvolumen um 73 Prozent. Seit 2007 haben wir gemeinsam mit der Internationalen Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften zur Bereitstellung von Trinkwasser und sanitären Einrichtungen für über 100 000 Menschen beigetragen. Wir beteiligen uns weltweit an 40 Gemeinschaftsprojekten zur Wasser- und Sanitärversorgung und 126 unserer

Fabriken stellten 2010 sauberes Trinkwasser für die Gemeinden zur Verfügung.

Schwerpunkt ländliche Entwicklung

Das Wohl von Bauern, ländlichen Gemeinschaften, kleinen Firmen und Lieferanten ist entscheidend für unseren langfristigen Geschäftserfolg. Schätzungsweise 70 Prozent der Armen dieser Welt leben in ländlichen Gebieten. Mehr als die Hälfte unserer Fabriken und Mitarbeitenden befinden sich in ländli-

«Wir sind laufend bemüht, unsere Effizienz und Umweltleistungen zu verbessern.»

chen Gebieten in Entwicklungsländern, ebenso die Bauern und Lieferanten, von denen wir unsere Rohstoffe beziehen. Durch unsere Investitionen in Fabriken und die Infrastruktur in ihrem Umfeld leisten wir technische Unterstützung und Wissenstransfer, unterstützen die ökonomische Entwicklung und verbessern die sozialen Bedingungen innerhalb der lokalen Gemeinschaften, allen voran in Entwicklungsländern.

Im Rahmen unseres Milchdistriktmodells kaufen wir über 40 Prozent der Milch, die wir verarbeiten, direkt bei den Erzeugern, von denen die meisten Kleinbauern sind. Dadurch stellen wir sicher, dass sie einen besseren Preis erhalten, regelmässig bezahlt und nachhaltig in die verarbeitende Industrie eingebunden werden. Nestlé wiederum sichert sich damit eine anhaltende Belieferung mit hochwertiger Milch, um die Nachfrage der Konsumenten zu decken. Unsere Direktbeschaffungsprogramme für Milch fördern die ländliche Entwicklung und tragen zur Bekämpfung der Armut in zahlreichen Ländern wie Brasilien, Chile, China, Indien, Mexiko und Pakistan bei.

In der Elfenbeinküste, Ecuador und Venezuela ist der Kakaoanbau der wichtigste Beschäftigungszweig, die Haupteinkommensquelle und die Haupttätigkeit von Millionen von Menschen. Der ►

► 2009 eingeführte Cocoa Plan von Nestlé ist darauf ausgerichtet, Abhilfe für die wichtigsten Probleme der Kakaobauern zu schaffen, um die Zukunftsaussichten in der Kakaowirtschaft zu verbessern. Nestlé will durch die enge Zusammenarbeit mit den Agrarkooperativen und die Bezahlung von Premiumpreisen für hochwertigen Kakao die Komplexität der Versorgungskette verringern, die Einkommen der Bauern verbessern und sich als Unternehmen den Bezug hochwertigen Kakao sichern.

Der 2010 eingeführte Nescafé Plan vereint unsere Bestrebungen zur Unterstützung verantwortungsbewusster Anbau- und Produktionsmethoden sowie eines vernünftigen Konsums unter einem Dach und soll unsere Versorgungskette weiter optimieren.

Im Rahmen des Nescafé Plans gibt Nestlé bis 2020 220 Millionen ertragsstarke Kaffeesetzlinge an Bauern ab und weitet die technischen Unterstützungsprogramme aus, in denen die Agronomen von Nestlé über 10 000 Kaffeebauern jährlich im Anbau und der Verarbeitung von Kaffee schulen.

Ländliche Entwicklung: Aktivitäten und Erfolge

2011 erreichten die landwirtschaftlichen Unterstützungsprogramme von Nestlé über 680 000 Bauern. Im Rahmen von Kompetenzaufbauprogrammen wurden 200 000 Bauern geschult. Wir entwickelten ein neues Rückverfolgbarkeitsprogramm, das Teil unseres Audit-Programms für verantwortungsbewusste Beschaffung ist und das bis 2012 auf zwölf wichtige Rohstoffe ausgedehnt wird; dies angesichts gravierender Probleme in diesem Bereich und der Kinderarbeit, namentlich in der Kakaoproduktion.

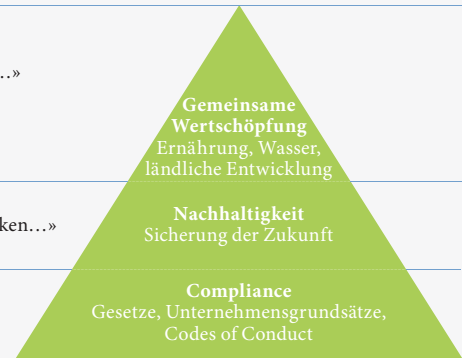
Kinderarbeit hat in unserer Versorgungskette keinen Platz. Wir sind deshalb als erstes Lebensmittelunternehmen eine Partnerschaft mit der Fair Labor Association eingegangen, um unsere Versorgungskette zu überprüfen und zusammen mit den anderen Parteien (lokalen Behörden, Händlern etc.) konkrete Lösungen zu entwickeln. Als Erstes werden unsere Haselnuss- und dann unsere Kakao-Versorgungskette in der Elfenbeinküste überprüft.

Der Ansatz der gemeinsamen Wertschöpfung von Nestlé

«...über die Nachhaltigkeit hinaus Wert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft generieren – als Teil unseres Kerngeschäfts...»

«...die Bedürfnisse von heute befriedigen, ohne zukünftige Generationen einzuschränken...»

Einhaltung höchster Standards



Quelle: Nestlé

Der Ansatz der gemeinsamen Wertschöpfung von Nestlé stützt sich auf eine starke Bilanz in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit, die Einhaltung internationaler Gesetze und Verhaltenskodizes und unsere eigenen Unternehmensgrundsätze. Gemeinsam bilden sie die unverzichtbare Grundlage für unseren Ansatz, wie die obige Grafik veranschaulicht.

Compliance

Compliance ist die Grundlage unserer Geschäftstätigkeit und eine unabdingbare Voraussetzung für unser gesamtes Handeln. Sie setzt die Einhaltung nationaler Gesetze und relevanter Konventionen voraus. Darüber hinaus wendet Nestlé in allen Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, eine Reihe klarer Werte und Grundsätze an. Unser Hauptziel ist es, sicherzustellen, dass unsere Investitionen sowohl unseren Aktionären wie den Ländern zugute kommen, in denen wir tätig sind. 2011 wurden wir als erster Hersteller von Säuglingsnahrung in den Financial Times Stock Exchange Responsible Investment Index (FTSE4Good) aufgenommen. Wir haben auch eine Online-Schulung zum Thema Menschenrechte eingeführt, die für Mitarbeitende in Hochrisiko-Ländern obligatorisch ist.

Nachhaltigkeit

Unser Ziel ist die Herstellung schmackhafter und nahrhafter Lebensmittel und Getränke, welche die Umwelt möglichst wenig belasten. Wir sind permanent bemüht, unsere betriebliche Effizienz und unsere Umweltleistungen zu verbessern.

Um die Umweltbelastung unserer Produkte und Aktivitäten zu minimieren, verfolgen wir einen lebenszyklusorientierten Ansatz, der vom Bauern bis zum Konsumenten alle Partner einbezieht.

Wir streben in allen Stadien des Produktlebenszyklus nach einer effizienten Nutzung der natürlichen Ressourcen, dem bevorzugten Einsatz nachhaltig bewirtschafteter, erneuerbarer Ressourcen und einer abfallfreien Produktion. In den letzten zehn Jahren haben wir unsere Treibhausgasemissionen um 17 Prozent und unseren Energieverbrauch um 42 Prozent pro produzierte Tonne gesenkt.

In Anerkennung unserer Vorbildfunktion, unserer Leistung, unseres Engagements und unserer Anstrengungen zur Verbesserung des Umweltmanagements in unserer Versorgungskette wurden wir 2011 mit dem Stockholm Industry Water Award sowie mit der 27. Goldmedaille des World Environment Center ausgezeichnet.

Unser bisheriger Fortschritt mag ein Ansporn sein, doch es liegen noch viele weitere Herausforderungen vor uns. Wir wollen diese auch weiterhin gemeinsam mit Regierungen, anderen Unternehmen und der Zivilgesellschaft angehen und Lösungen beitragen, um auch in Zukunft gemeinsame Wertschöpfung zu generieren. ■

Dieser Artikel wurde von Nestlé Public Affairs (publicaffairs@nestle.com) zur Verfügung gestellt.



2!

Die Fachmesse 2. Säule

Die Fachmesse 2. Säule

2./3. Mai 2012

Kongresshaus Zürich

www.pk-messe.ch

Messeorganisator

SCHWEIZER
PERSONAL
VORSORGE
PREVOYANCE
PROFESSIONNELLE
SUISSE

VPS Verlag
Personalvorsorge
und Sozial-
versicherung AG

Messepartner

ASIP

KONFERENZ DER KANTONALEN BVG- UND
STIFTUNGS-AUFSICHTSBEHÖRDEN
CONFÉRENCE DES AUTORITÉS CANTONALES DE
SURVEILLANCE LPP ET DES FONDATIONS

VVP

Verband
Verwaltungsfachleute für
Personalvorsorge

Data-Mining

Güntert AG
Softwareentwicklung
Mitglied der msg group

Medienpartner

FINANZ und
WIRTSCHAFT

persorama
HR
SWISS

IKMU
Magazin

BANCO
Das Schweizer Magazin für Asset Management

IPE
INSTITUT FÜR PENSIONIERUNG

L'AGEFI
QUOTIDIEN DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

L'AGEFI HEBDO

NEWS
Managers
Group AGEFI

Sponsoren

BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS

HSBC
Global Asset Management

PROCIMMO SA

QUALI CASA

SwissLife

WELLINGTON
MANAGEMENT

ZURICH

CREDIT SUISSE

LIBERA

MIRABAUD

STIFTUNG
EIGENVERANTWORTUNG

Schroders

UNIGESTION

Grundlage für freiwillige Aktionen

Zwei internationale Instrumente, die einerseits von der UNO und andererseits von der OECD kürzlich genehmigt worden sind, erweitern das globale Arsenal, das für die soziale Verantwortung der Unternehmen zur Verfügung steht. Das hat zur Folge, dass die Erwartungen gegenüber den Unternehmen steigen werden. **Alexandre Plassard**

Es existieren zahlreiche internationale Instrumente, welche die soziale Verantwortung der Unternehmen betreffen. Neben der dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) sind noch zwei weitere Dokumente zu erwähnen, die wir im Folgenden kurz vorstellen möchten.

UNO-Resolution «Unternehmen und Menschenrechte»

Im Juni 2011 hat der UNO-Menschenrechtsrat eine Resolution betreffend die Richtlinien zu Unternehmen und Menschenrechten angenommen. Der Resolutionstext stützt sich auf den von Professor John Ruggie zu diesem Zweck ausgearbeiteten Referenzrahmen mit dem Titel «Protect, respect and remedy» (schützen, respektieren, wieder gut machen). Das Instrument nimmt eine klare Unterscheidung der einzelnen Verantwortlichkeiten vor, die den beteiligten Parteien zu übertragen sind. Es sind in erster Linie die Staaten, die dafür zu sorgen haben, dass die Menschenrechte durchgesetzt werden. Sie sind aufgefordert, die entsprechenden Gesetze anzuwenden.

Die Unternehmen ihrerseits sind dafür verantwortlich, im Rahmen ihrer Aktivitäten die Menschenrechte einzuhalten. Im Minimum sind die «Allgemeine Erklärung der Menschenrechte» (UNO)

und die IAO-Erklärung zu den grundlegenden Prinzipien und Rechten am Arbeitsplatz zu respektieren. Diese Verantwortung gilt für sämtliche Unternehmen. Die Mittel, die eingesetzt werden, um der Verpflichtung nachzukommen, können je nach Fall variieren. In den Text wurde neu das Due-Diligence-Prinzip aufgenommen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf die Menschenrechte überprüfen und Massnahmen gegen allfällige negative Einflüsse treffen sollten.

OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind das einzige umfassende internationale Instrument, das von den Behörden im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen unterstützt wird. Der 1976 verabschiedete Text wurde im Jahr 2000 revidiert, und 2011 wurde eine neue Version verabschiedet.

Diese aktualisierte Version («Update») enthält Neuigkeiten, die zusammengekommen einer erneuten Revision gleichkommen. Es wurde ein Kapitel über Menschenrechte angefügt, das sich auf den oben erwähnten Referenzrahmen von John Ruggie stützt. Der Logik des Referenzrahmens folgend, wurde das Due-Diligence-Prinzip ebenfalls in den Text integriert.

Das Prinzip ist nicht nur auf Menschenrechtsfragen anzuwenden, sondern auch auf weitere Bereiche im Zusammenhang mit Arbeit und Berufsbeziehungen. Dieses Kapitel wurde so ausführlich erneuert, dass man getrost von einer Revision – und nicht nur von einem Update des Textes sprechen kann. Die neue Version der Leitsätze formuliert letztlich höhere und weitergehende Anforderungen an die Unternehmen.

Freiwilliges Engagement nicht unterlaufen

Die erwähnten Instrumente bieten den Unternehmen einen weit gespannten Rahmen, um freiwillige Aktionen in Sachen soziale Verantwortung umsetzen zu können. Wie das in dieser Ausgabe vorgestellte Beispiel von Nestlé zeigt (ab Seite 23), lancieren Unternehmen bereits heute auf freiwilliger Basis zahlreiche, an ihre spezifische Situation angepasste Initiativen.

Es ist deshalb gar nicht nötig, in diesem Bereich zwingende Instrumente zu schaffen. Das wäre ein bürokratisch überladener Ansatz, welcher das freiwillige Engagement der Unternehmen unterlaufen würde. ■

Alexandre Plassard ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

2. Säule

Pensionskassen im 2011 ohne Rendite

Die Schweizer Pensionskassen erwirtschafteten im vergangenen Jahr geringe Verluste auf ihren Vermögensanlagen. Der Vergleich des Pensionskassenverbands Asip ergab für 2011 eine Performance von minus 0,2 Prozent.

Nachdem die Performance der Pensionskassen im ersten Halbjahr 2011 unter grossem Druck gestanden sei, habe sich auch die zweite Jahreshälfte als sehr schwierig erwiesen, teilte der Schweizerische Pensionskassenverband Asip zum aktuellen Vergleich mit. Die Medianrendite des Totalportfolios beträgt für das vergangene Jahr minus 0,2 Prozent und für die zweite Jahreshälfte 2011 plus 0,1 Prozent. Als Grund für diese Performance nahe 0 Prozent führt der Asip die grosse Verunsicherung an den globalen Finanzmärkten und die politischen und wirtschaftlichen Turbulenzen in Europa und weiteren Teilen der Welt an.

Das Jahr 2011 hat sich zum Jahr der Obligationen entwickelt. Trotz historisch tiefen Zinsen im vergangenen Jahr hat der Obligationenmarkt in seiner Gesamtheit eine solide Performance geliefert. Die 2. Säule sei trotz Finanz- und Schuldenkrisen sowie bei langfristiger Betrachtung weiterhin stabil, schreibt der Verband.

Kaum Änderungen in der Vermögensallokation

2011 wurden die höchsten Renditen durch die Mandate «Immobilien Schweiz» und «Obligationen» erzielt. Ansonsten hat das restliche Anlageuniversum (Schweiz, Welt, Europa, Asien-

Pazifik, Emerging Markets), das primär in Aktien investiert ist, eine unbefriedigende Performance in Schweizer Franken gezeigt. In der Vermögensallokation wurden keine bedeutenden Änderungen festgestellt. Die Änderungen sind in erster Linie auf Variationen im Markt und nicht auf aktive Entscheidungen zurückzuführen. Ende 2011 beträgt der Aktienanteil im Durchschnitt 26,5 Prozent und der Obligationenanteil durchschnittlich 43,2 Prozent.

Am zweimal pro Jahr durchgeführten Performance-Vergleich des Asip nehmen 60 Pensionskassen mit einem verwalteten Gesamtvermögen von 187 Milliarden Franken teil. ■



KNOW HOW PLACE

Swissness, Qualität und nachhaltiges Unternehmertum

Der Geist von Sempach

11. Unternehmer-Forum

Mittwoch, 18. April 2012, 18.00 Uhr

Detaillierte Informationen und Anmeldung unter www.know-how-place.ch

Die Referenten



Brigitte Bleisacher
CEO und Inhaberin
der Alpach Norm
Gruppe
mit dem Referat
«Zwischen Tradition
und Innovation»



Dr. Pierin Vincenz
Vorsitzender
der Geschäftsleitung
der Raiffeisen Gruppe
mit dem Referat
«Dank konsequenter
Wertorientierung
auf Wachstumskurs»

Exklusiv – Einzigartig – Handverlesen

Berufsbildungsabschlüsse sollen international verständlich werden

Mehr Transparenz und eine bessere internationale Verständlichkeit von Berufsbildungsabschlüssen sollen in- und ausländischen Arbeitgebern helfen, die fachlichen Kompetenzen von Stellenbewerbern rasch und richtig einzuschätzen. Der Bund schlägt jetzt vor, alle Abschlüsse in Niveaustufen einzuteilen und den Absolventinnen und Absolventen einen erläuternden Diplomzusatz abzugeben. Das wichtige Projekt könnte Arbeitgebern und Arbeitnehmenden einen echten Mehrwert bringen, aber nicht alle Folgen sind schon absehbar. **Jürg Zellweger**

Die Schweizer Berufsbildung gilt als bewährt und erfolgreich. Trotzdem droht sie unter Druck zu geraten: Sowohl im angelsächsischen als auch im romanischen Kulturraum bestehen Zweifel an der Leistungsfähigkeit eines Systems, das stark auf Praxis und weniger auf reine Schultheorie setzt. Es bedarf entsprechend grosser Anstrengungen, dass die Stärken der dualen Berufslehre und der höheren Berufsbildung auf internationaler Ebene besser wahrgenommen werden. Ansonsten droht eine zu geringe Wertschätzung von Berufsbildungsabschlüssen und damit eine eingeschränkte Mobilität respektive die Benachteiligung von Schweizer Fachkräften im Ausland.

Es gibt zudem immer mehr Hinweise, dass in der Schweiz tätige ausländische Unternehmen mitunter Mühe haben, die Qualifikationen unseres Berufsbildungssystems richtig einzuschätzen. Aus diesem Grund werden oft Stellenbewerber mit Hochschulabschlüssen bevorzugt. Diese Entwicklung hat einen gewissen Druck auf das Berufsbildungssystem ausgelöst, zur Unterstützung von Berufsbildungsabsolventen und von Arbeitgebern schlüssige Antworten zu liefern.

Anspruch bereits in der Bundesverfassung verankert

Der Handlungsbedarf ist also ausgewiesen. Bemühungen in diesem Bereich können auch durch unsere Bundesverfassung begründet werden. Dort ist nämlich die Forderung nach einer gleichwertigen gesellschaftlichen Anerkennung von berufsbezogenen und



Plädiert für ein durchdachtes Einstufungssystem: SAV-Bildungsexperte Jürg Zellweger.

allgemeinbildenden Bildungswegen verankert. Im Zentrum aller Bemühungen müssen aus Arbeitgebersicht die Karrierechancen für die Lernenden in einem globalisierten Umfeld sowie das Abdecken der Bedürfnisse einer immer internationaleren Wirtschaft stehen.

Qualifikationsrahmen und Diplomzusatz

Der Bund schlägt nun vor, in der Schweiz zwei Instrumente zu schaffen, die dazu beitragen, die Berufsbildung international besser zu positionieren und den Wert der Ausbildungen besser bekannt zu machen:

Erstens einen nationalen Qualifikationsrahmen der Schweiz (NQR-CH): Das ist ein Raster, der aus acht Niveaus besteht. Jeder Schweizer Berufsbildungsabschluss wird gemäss seinen Anforderungen einem dieser acht Niveaus zugeordnet. Zweitens wird mit jedem

Abschluss ein Diplomzusatz abgegeben, in dem das Niveau des Abschlusses im NQR-CH ersichtlich ist. Zudem enthält dieser Diplomzusatz Informationen, die den Arbeitgebern im In- und Ausland erlauben sollen, eine rasche und angemessene Einschätzung der fachlichen Kompetenzen der Bewerbenden vorzunehmen. Sowohl das NQR-CH-Niveau als auch der Diplomzusatz sind nicht personengebunden, sondern beziehen sich auf den jeweiligen Abschluss.

Da alle europäischen Länder ihre (Berufs-)Bildungsabschlüsse ebenfalls in nationale Qualifikationsrahmen einordnen oder dies beabsichtigen, werden länderübergreifende Vergleiche möglich sein. Dies dank des europäischen Qualifikationsrahmens EQF, der sozusagen als Übersetzungshilfe dient. Die beiden neuen Instrumente – nationaler Qualifikationsrahmen und Diplomzusatz – sollen in einer Verordnung rechtlich ver-

ankert werden. Diese ist derzeit Gegenstand einer Anhörung, die bis Mitte Mai dieses Jahres läuft.

Die wichtigsten Grundgedanken

Das ganze Projekt des Bundes basiert auf folgenden Grundannahmen und Zielvorstellungen:

- Die betriebliche Praxiserfahrung (Lernen im Betrieb, Berufspraxis, Berufsroutine) muss als zentraler Bestandteil der Berufsbildung berücksichtigt werden.
- Die Instrumente müssen ergebnisorientiert angelegt sein. Das heisst, der tatsächliche Wert der Abschlüsse muss zur Geltung kommen. Dabei sollte man sich auf effektiv erlernte Kompetenzen abstützen – und nicht etwa darauf, wie lange eine Person welche Ausbildungsstätte besucht hat.
- Mit den neuen Instrumenten möchte man das Berufsbildungssystem nicht verändern oder harmonisieren, sondern in seiner Vielfältigkeit korrekt abbilden. Es gibt aufgrund der beiden Instrumente keine Auswirkungen auf Titel, Abschlüsse oder Zugangsberechtigungen.
- Berufsbildungsabschlüsse müssen adäquat und differenziert nach Niveaus eingeordnet werden können. Das bedeutet beispielsweise, dass nicht zwingend alle Abschlüsse von dreijährigen Berufslehren auf demselben Niveau eingereiht werden. Es bedeutet aber auch, dass bei eidgenössischen Prüfungen grössere Unterschiede beim Niveau ersichtlich werden können. Und es bedeutet schliesslich, dass alle

Niveaus von eins bis acht für Berufsbildungsabschlüsse vergeben werden können. Das heisst, es gibt keinen exklusiven Bereich für Hochschulabschlüsse. So ist es denkbar, dass ein eidgenössisch diplomierter Wirtschaftsprüfer in die oberste NQR-CH-Stufe eingereiht wird.

Der NQR-CH bezieht sich ausschliesslich auf Berufsbildungsabschlüsse. Deren Vergleich mit Hochschulabschlüssen ist aber dennoch möglich: Der NQR-CH

«Die Bedürfnisse der Wirtschaft und die Chancen der Lernenden müssen im Zentrum stehen.»

wird zum europäischen Qualifikationsrahmen referenziert, in dem die Niveaus sechs bis acht auch – aber nicht ausschliesslich – für Hochschulabschlüsse vorgesehen sind.

Man kann deshalb aus dem nationalen Qualifikationsrahmen herauslesen, dass Berufsbildungsabschlüsse, die im NQR-CH auf Niveau sechs eingeordnet werden, bezüglich fachlichen Anforderungen mit einem Bachelor vergleichbar sind. Analog sind Einordnungen auf den Stufen sieben und acht vergleichbar mit einem Master respektive einem Doktorat. Damit positioniert man die Berufsbildung als gleichwertig, aber andersartig in Bezug auf die allgemeine Bildung und die Hochschulbildung.

Erste Einschätzung aus Arbeitgebersicht

Aus Arbeitgebersicht gilt es festzuhalten: Die Entwicklungen des wirtschaftlichen und bildungspolitischen Umfeldes machen einen entsprechenden Entwicklungsschritt dringend nötig. Heikle Fragen werden aber wohl erst durch die Praxis beantwortet: Werden diese Einstufungen zu einer Hierarchisierung in der Berufsbildung führen? Kommt es zu einem prestigegetriebenen Drang zu möglichst hohen Einstufungen von Abschlüssen? Gibt es aufgrund von Einstufungsüberlegungen doch unerwünschte Rückwirkungen auf die Definition der Bildungsinhalte? Wie gehen die Sozialpartner mit der neuen Transparenz respektive der Hierarchisierung der Bildungsabschlüsse um, wenn es um Lohnverhandlungen geht?

Ob das Projekt erfolgreich sein wird, hängt entscheidend davon ab, ob es wirklich gelingt, die Abschlüsse korrekt in den NQR-CH einzuordnen und damit die Akzeptanz und das Vertrauen der Arbeitgeber zu gewinnen. Was im Hinblick auf ein konsistentes Gesamtsystem nötig sein kann, ist nicht zwingend mit den spezifischen Interessen der Trägerschaften der Abschlüsse kompatibel. Bei rund 850 Abschlüssen, die eingeordnet werden, sind also sehr durchdachte Prozesse nötig. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Weitere Informationen zum Thema: www.bbt.admin.ch/kopenhagen

diga **KMU**
möbel **Bürolösungen.**

Vom einfachen Schreibtisch bis zur massgeschneiderten Bürolandschaft. Wir planen Ihr Büro genau nach Ihren Bedürfnissen. Und das Beste: Dank attraktiven Gewerbekonditionen erhalten Sie hochwertige Qualitätsbüros zu den garantiert tiefsten Preisen am Markt.

1023 Crissier/Lausanne	1700 Fribourg/Nord	4133 Pratteln/BL
8953 Dietikon/Zürich	8854 Galgenen/SZ	9532 Rickenbach/Wil
8600 Dübendorf/Zürich	4614 Hägendorf/Olten	
6032 Emmen/Luzern	3421 Lyssach/Bern	N

I d'iga muesch higa!

www.diga.ch



Nutzen Sie unser Sofort-Lieferprogramm!

IV-Revision 6a: Informationskampagne für Arbeitgeber

«Wesentlich ist, dass IV-Stellen und Arbeitgeber gut zusammenarbeiten»

Die IV-Revision 6a ist seit Anfang Jahr in Kraft. Der Schweizerische Arbeitgeberverband und der Schweizerische Gewerbeverband haben mit dem Bund eine Informationskampagne für Arbeitgeber gestartet. Sie zeigt den Unternehmen die unterstützenden Instrumente auf, mit denen sie gesundheitlich beeinträchtigte Menschen anstellen oder weiterbeschäftigen können. **Jürg Wiler**

«Gerade unter kleinen und mittleren Unternehmen gibt es viele, die ihre soziale Verantwortung wahrnehmen», sagte André Tobler neulich vor den Medien in der Lagerhalle seiner Firma. Die Tobler Protecta AG in Ipsach am Bielersee ist eines der erwähnten KMU. Die Firma verkauft Arbeitsschutzkleidung und beschäftigt 17 Mitarbeitende – zwei von ihnen haben psychische Probleme. Vermittelt haben sie die IV-Stelle Bern und eine Partnerorganisation. Dank Beratung und Coaching, dem Einbezug der Mitarbeitenden sowie finanzieller Anreize seien die zwei Männer gut in die Arbeitsstelle eingeführt worden.

«Man muss auch mal Klartext reden»

Dass die Integration gelang, führt der Geschäftsführer vor allem auf die «unkomplizierte und unbürokratische» Zusammenarbeit mit der IV zurück. Zudem fühle sich die Firma einem «christlichen Grundverständnis» verpflichtet. Es sei jedoch nicht immer einfach gewesen, sagte der Unternehmer offen: «Es waren viele Gespräche nötig, gelegentlich musste auch mal Klartext gesprochen werden.» Doch nun, unterstrich Tobler, habe er zwei «vollwertige Mitarbeiter» und das Team mehr Sozialkompetenz.

Dieses Beispiel soll Schule machen. Die Politik setzt seit der 5. IV-Revision verstärkt auf die Eingliederung von Rentenbezüglern in den Arbeitsmarkt und hat mit der Anfang dieses Jahres in Kraft getretenen IV-Revision 6a zusätzliche Integrationsinstrumente eingeführt. So verfügt die IV über ein noch umfangreicheres Instrumentarium zur Ausbildung, Vermittlung und Betreuung am Arbeitsplatz.

Zum Beispiel kann ein Handicapierter neu während sechs Monaten einen Arbeitsversuch absolvieren, ohne dass die Firma einen Arbeitsvertrag abschliessen muss. Während dieser Probezeit behält der Betroffene weiter seine Rente. Nach einer Anstellung begleitet die IV-Stelle des entsprechenden Kantons während

«Die Eingliederung von behinderten Menschen ist eine Aufgabe für die ganze Gesellschaft.»

drei Jahren den Betrieb und den Arbeitnehmenden. In dieser Zeitspanne erhält der Betroffene bei einem gesundheitlichen Rückfall wieder die IV-Rente.

Mentalitätswechsel nötig

Die Eingliederung gesundheitlich beeinträchtigter Menschen sei eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, sagte Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Er ist überzeugt, «dass die neuen gesetzlichen Instrumente und ein allgemeiner Mentalitätswechsel die freiwilligen Integrationsanstrengungen zum Erfolg führen werden».

Wesentlich sei die gute Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebern, betonte Vogt. Den IV-Stellen obliege es, im Prozess der Arbeitsvermittlung – beim Matching zwischen Stellen-, Ausbildungs- und Eingliederungsprofil der Betroffenen – den «Feldkontakt» zu den Arbeitgebern herzustellen. Ähnlich wie den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) in der Arbeitslosenversi-

cherung komme ihnen bei der IV-Integration eine zentrale Bedeutung zu. Nun gelte es, die Unternehmen in der Schweiz besser über die Angebote der IV und das Funktionieren der Eingliederung zu informieren.

Rund 300 neue Stellen

Um die Integrationsvorgaben der IV-Revision 6a zu erfüllen, nimmt der Bund zusätzliche Mittel in die Hand. 200 Vollzeitstellen für Vermittlung und Beratung habe der Bund neu geschaffen, sagte Stefan Ritler, Vizedirektor des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV). Dazu kämen rund 100 Stellen von Ärzten und weiteren Experten. Diese zusätzlichen Stellen sollen nach Erreichen der Vorgaben wieder abgebaut werden.

Gemäss Jean-Philippe Ruegger, Präsident der IV-Stellen-Konferenz, geht die bisherige Entwicklung in die richtige Richtung: «Seit Inkrafttreten der 5. IV-Revision hat die Zahl der eingegliederten Menschen mit Behinderung massiv zugenommen», unterstrich er. So gelang es der IV im vergangenen Jahr, 11 530 Menschen einen Arbeitsplatz zu vermitteln oder den bestehenden zu erhalten. Im Jahr 2009 waren es noch gegen 9000 gewesen, zwei Jahre zuvor 5800.

Diese Zahlen stimmen zuversichtlich, doch die Vorgaben der IV-Revision 6a sind ambitioniert. So müssen in den nächsten sechs Jahren im Schnitt 2800 IV-Rentnerinnen und -Rentner jährlich ganz oder teilweise erwerbsfähig werden. Die Invalidenversicherung weist heute 15 Milliarden Franken Schulden auf. Bis zum Ablauf der Zusatzfinanzierung Ende 2017 soll die Rechnung ausgeglichen und bis 2025 der Schuldenberg abgetragen sein. ■

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Arbeit + Gesundheit | Architecture and Information | Conservation Science | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Natural Hazards Management | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Management of Man-made Resources | Sustainable Water Resources | Urban Design

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

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Betriebliches Gesundheitsmanagement | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | 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 Zurich

Wir organisieren nicht nur Trainings, wir füllen sie auch mit Inhalt.

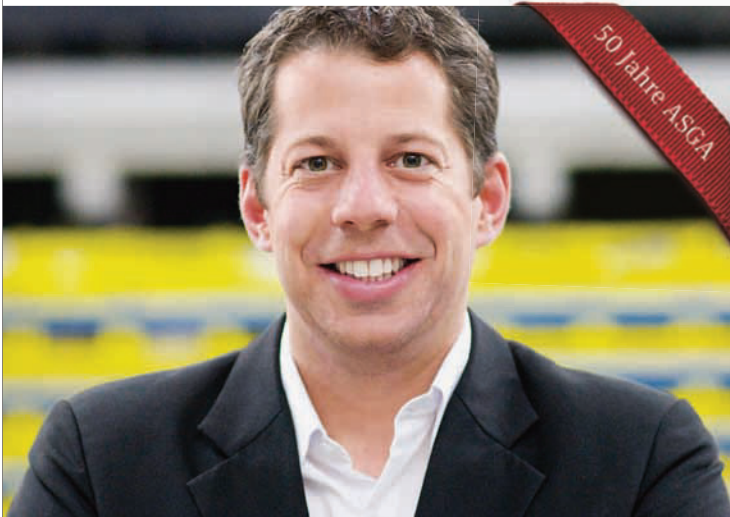
Für die «**Swiss Professional Learning**», zeitgleich mit der «Personal Swiss» am **17./18. April 2012**, halten wir für Sie ein Gratis-Ticket bereit. Bestellung über info@bwi.ch. Unser Stand an der Messe Zürich: **Aktionsfläche Training 2**, L.21, Halle 6. Infos: www.bwi.ch

BWI

Management Weiterbildung

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Unsere Kundinnen und Kunden wissen genau, warum sie sich bei der Pensionskasse für die ASGA entscheiden. Zum Beispiel weil wir mit unserem eigenen Kapitalanlage-Management eine grundsätzliche Anlagestrategie verfolgen oder weil die Sicherung der Altersvorsorge bei uns oberste Priorität hat. Möchten Sie mehr über die beliebteste Pensionskasse der Deutschschweizer KMU erfahren? Besuchen Sie uns im Internet auf asga.ch oder rufen Sie an: 071 228 52 52. Ganz einfach.

Oliver Wunderlin, CEO BWB-Gruppe

*«Weil mich langfristige
Sicherheit mehr interessiert
als kurzfristige Renditen.»*

Einfach ASGA 
pensionskasse

VERANSTALTUNGEN

Seminar: Von der zündenden Idee zur erfolgreichen Produkt-Innovation

Veranstalter: ZfU

International Business School

Datum: 24. April 2012

Ort: Hotel Sedartis, Thalwil

www.zfu.ch → Termine → April 2012

Frühjahrsprognose-Tagung: Weitere 5 Jahre Krise?

Veranstalter: BAK Basel

Economic research & consultancy

Datum: 26. April 2012

Ort: Hilton, Basel

www.bakbasel.ch → Events

Die Fachmesse 2. Säule

Veranstalter: VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG mit mehreren Partnern

Datum: 2. und 3. Mai 2012

Ort: Kongresshaus, Zürich

www.pk-messe.ch

Dritter nationaler Home Office Day

Veranstalter: Microsoft, Swisscom,

SBB mit zahlreichen Partnern

Datum: 10. Mai 2012

Ort: In der ganzen Schweiz

www.homeofficeday.ch

Forum ö 2012 – Weniger ist mehr! Das Geschäftsmodell der Suffizienz

Veranstalter: Öbu – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften

Datum: 10. und 11. Mai 2012

Ort: Casinotheater Winterthur

www.oebu.ch

Seminar: Wie Vorgesetzte erfolgreich Problemsituationen mit «schwierigen» Mitarbeitern meistern

Veranstalter:

Arbeitgeberverband Basel

Datum: 30. Mai 2012

Ort: Kongresszentrum Mittenza, Muttenz

www.arbeitgeberbasel.ch

→ Veranstaltungen

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONSHINWEISE



Arbeitsrecht in der Schweiz

Thomas Geiser/Roland Müller, 2012, 2. Auflage, 756 S., broschiert, Fr. 136.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-8673-5. Das Lehrbuch thematisiert vor allem den Einzelarbeitsvertrag des Obligationenrechts und ist ergänzt mit der neusten Lehre und Rechtsprechung sowie gesetzlichen Neuerungen. Zudem enthält es häufige arbeitsrechtliche Fragen mit Lösungen.

Controlling für Manager und Unternehmer

Controlling als Steuerungs- und Führungsinstrument – einfach und verständlich. Bruno Rösli/Markus Speck/Andreas Wolfisberg, 2012, 208 S., flexibler Einband, Fr. 34.80, Versus, Zürich, ISBN 978-3-03909-207-9. Die Autoren beschreiben praxisnah, wie Controller und Unternehmer mit einem wirksamen Controlling-Konzept erfolgreich zusammenarbeiten.



Industriekultur in der Ostschweiz

Unterwegs zu 333 Schauplätzen des produktiven Schaffens. Hans-Peter Bärtschi, 2012, 300 S., kartoniert, Fr. 38.–, Rotpunkt, Zürich, ISBN 978-3-85869-479-9. Die Ostschweiz ist eine verkannte Industrieregion. Auf acht Spaziergängen oder Fahrten zeigt dieser Führer Stätten der Industrie und des Transports und situiert sie innerhalb der Industrialisierung.

Das Lohnbuch 2012

Mindestlöhne sowie orts- und berufsübliche Löhne in der Schweiz. Philipp Mülhauser, 2012, 784 Seiten, gebunden, Fr. 65.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05466-6. Die aktualisierte Publikation bietet einen Überblick über Branchen-, Berufs- und Mindestlöhne. Deren Rechtsverbindlichkeit für konkrete Arbeitsverhältnisse ist aber jeweils zu prüfen.



Die professionelle Auslandsentsendung

Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements. Andrea Elisabeth Kopecek/Iris C. Fischlmayr, 2012, 224 S., gebunden, Fr. 64.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7143-0223-3. Auslandsentsendungen bedürfen einer integrativen Lösung durch alle Beteiligten. Das Buch zeigt die Planung und Durchführung von Auslandseinsätzen auf.

Politische Morde in der Geschichte

Von der Antike bis zur Gegenwart. Georg Schild/Anton Schindling (Hrsg.), 2012, 260 Seiten, gebunden, Fr. 36.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-748-8. Zwölf Fälle politischen Mordens werden in ihren historischen und gesellschaftlichen Rahmen eingeordnet. Heldentaten oder Verbrechen – lässt sich immer so einfach Gut und Böse unterscheiden?



Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen

Barbara Wietasch, 2012, 232 Seiten, gebunden, Fr. 35.50, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0345-0. 1,5 Millionen Manager weltweit arbeiten nicht in ihrem Heimatland. Viele Geschäfte scheitern, weil das Bewusstsein fehlt, wie man mit anderen Führungssitten und kulturbedingten Haltungen umgeht. Das Buch deckt Irrtümer über internationale Teamarbeit auf.

Erich Niederhäuser

Mit Pioniergeist in Polen

Der Schweizer Bankfachmann Erich Niederhäuser, der lange in Tokio tätig war, wechselte 2007 nach Wroclaw in Polen. Dort hat er aus dem Nichts ein Service-Zentrum für die Credit Suisse aufgebaut, das in nur fünf Jahren von 25 auf über 700 Angestellte gewachsen ist. **Paul Flückiger**



Fühlt sich wohl in seiner Wahlheimat: Erich Niederhäuser im Office in Wroclaw.

CS Centre of Excellence

Sitz: Wroclaw

Gründung: 2007

Mitarbeitende: 700

Polen

Einwohner: 38,6 Millionen

BIP pro Kopf: 16 700 Euro

Arbeitslosenquote: ca. 10 Prozent

man bei einer Grossbank selten tätig sein», sagt der heutige Direktor des Centre of Excellence.

Gute Arbeitsatmosphäre

Niederhäuser kam rechtzeitig zur ersten Blütezeit nach der Wende nach Polen. Die Wirtschaft wies satte Wachstumsquoten auf, das lange vergessene Wroclaw mauserte sich gerade zum Forschungs- und Outsourcingzentrum. Die Credit Suisse war in Polen damals kein Begriff, in Wroclaw schon gar nicht. Er habe sich von Anfang an bemüht, der CS vor Ort mit einer guten Arbeitsatmosphäre einen Namen als Arbeitgeber zu verschaffen, berichtet Niederhäuser, der sein Chefbüro optisch kaum vom Grossraum abgetrennt hat.

Niederhäuser kommt zu Fuss zur Arbeit, Statussymbole gelten ihm wenig. «Lieber feiere ich Feste mit meinen Angestellten», sagt er lachend. Niemand könne so gut feiern wie die Polen, lobt er seine Wahlheimat. Aus den zwei geplanten Polen-Jahren sind bereits fünf geworden. Flache Hierarchien und ein offenes Büro-Layout förderten die Zusammenarbeit. Da keiner länger als fünf Jahre im Team sei, herrsche noch ein unkomplizierter Gründergeist. «Wenn ich abends müde nach Hause komme, pflege ich vor allem eines – dolce far niente», sagt Niederhäuser, der übrigens mit einer Japanerin in Wroclaw lebt. ■

Von seinem Bürofenster sieht Erich Niederhäuser ein grosses Einkaufszentrum auf der gegenüberliegenden Seite der Ausfahrtstrasse Richtung Süden. «Die beschaulichen Zeiten am mittelalterlichen Altstadtmarkt sind vorbei», sagt er mit einer gewissen Wehmut, aber auch mit Stolz. Eines grauen Novembertages im Jahr 2007 war er von Zürich nach Wroclaw, dem einstigen Breslau, geflogen. Sein Auftrag lautete, in Polen ein Credit Suisse Centre of Excellence aufzubauen, ein Service-Zentrum für interne Bankabläufe, das bezüglich Zeitzone und Kultur wieder näher am Hauptsitz in der Schweiz sein sollte.

Was lag da näher als ein Kaufhaus in der nach dem Zweiten Weltkrieg wieder aufgebauten mittelalterlichen Innenstadt? Niederhäuser suchte sich zusammen mit polnischen Personalberatern die ersten zwei Dutzend Angestellten aus – viele von ihnen frisch gebackene Germanistinnen und weitere junge Akademiker mit guten Deutschkenntnissen. «Das erste On-Boarding fand in einem Hotel statt», erinnert sich Niederhäuser lachend. Viele Studierende in Polen hätten keine festgefahrenen Karrierepläne,

das mache für ihn die Personalsuche auch heute noch einfacher.

Nach Polen kam Niederhäuser durch Zufall. «Ich wollte etwas Neues aufbauen», erzählt er. Zuvor war der ausgebildete Kaufmann (KV) elf Jahre für die UBS in Tokio gewesen. Dort hatte er von Backoffice bis Personalauswahl und Private Banking ziemlich alles gemacht. Die japanische Kultur war ihm fast zur eigenen geworden. Ein paar Kollegen seien immer noch dort, das hätte ihm eigentlich auch passieren können, erzählt Niederhäuser frohgemut.

Improvisieren gelernt

Zurück im Mutterhaus in Zürich fehlte ihm bald eine Herausforderung. Er wechselte zu Credit Suisse, und als diese einen Pionier für Wroclaw suchte, sagte er zu. «In Japan steckte ich oft in einer Projektsituation und musste improvisieren, das half mir nun», sagt er. Niederhäuser musste ein Nebenlohnzulageprogramm schaffen, Ausbildungslehrgänge kreieren, aber auch bei der Parkplatzordnung im Innenhof des Bürokomplexes «Centrum Grunwaldski» war er dabei. «So vielfältig und so unternehmerisch kann

Verband der Walliser Industriellen (VWI)

Das Wallis – ein Industriekanton

Mit seinen Stauseen und Wasserkraftwerken ist das Wallis ein Energieproduzent erster Güte und lockt Industriebetriebe aller Art an die Ufer der Rhone. Der wirtschaftlichen Entwicklung verpflichtet, verteidigt der Verband der Walliser Industriellen (VWI) seit seiner Gründung 1955 die Interessen der Industrie- und Energiebranche auf dem gesamten Kantonsgebiet. Ausbildung, Energiepolitik, Steuerpolitik, starker Franken: Die alltägliche Arbeit des Interessenverbands umfasst eine breite Themenpalette. **Stéphanie Spiess**



Bild: Stéphanie Spiess

Jacques-Bernard Delaloye (links), Direktor der FASA in Ardon, empfängt in seinem Betrieb Grégoire Iten (Mitte), Präsident des VWI, und Frédéric Delessert (rechts), Generalsekretär des VWI.

«Wenn vom Wallis die Rede ist, denkt man in erster Linie an Tourismus und Skipisten – und kaum an eine florierende Industrie. Lässt man aber die vorgefassten Meinungen beiseite, so wird rasch deutlich, dass unser Kanton viele innovative, dynamische und konkurrenzfähige Unternehmen vorweisen kann. Ein Beleg dafür ist etwa die Tatsache, dass das Wallis heute in der chemischen Industrie in der Schweiz den zweiten Platz belegt, unmittelbar hinter dem Giganten Basel», freut sich Frédéric Delessert, Generalsekretär des Verbands der Walliser Industriellen (VWI). Die herausragende Stellung der Energieproduktion aus Wasserkraft hat wesentlich zur Ansiedlung von zahlreichen Industriebetrieben entlang der Rhone beigetragen und das wirtschaftliche Gesicht des Kantons mitgeprägt. Lonza, Constellium, Syngenta, BASF oder Cimo-AFEM: allesamt renommierte Unternehmen, die sich von der Qualität der Energieversorgung vom Oberwallis über das Mittelwallis bis hinunter in das Chablais-Gebiet haben überzeugen lassen. Der 1955 gegründete VWI hat es sich zur zentralen Aufgabe gemacht, die enge Partnerschaft zwischen Industrie und Energieproduzenten zu fördern. Im

Hinblick darauf vereint er die beiden Branchen unter einem Dach: Die Mitgliederstruktur ist ein Spiegel der Walliser Wirtschaftslandschaft.

KMU im Wallis: Die zwei Lungen

Wenn von Industrie die Rede ist, so stellt man sich normalerweise Grossunternehmen vor. Die industrielle Wirklichkeit im Wallis sieht allerdings ganz anders aus: Die Walliser Wirtschaft setzt sich fast ausschliesslich aus KMU zusammen. Der VWI legt grossen Wert darauf, die Interessen der IndustriekMU zu verteidigen, indem er für vorteilhafte Rahmenbedingungen kämpft. Der Industrie- und Energiesektor vereint gegen 15 Prozent der Unternehmen im Walliser Sekundärsektor auf sich und trägt über 38 Prozent zum kantonalen BIP bei. «Die im Bausektor gern zitierte Redensart hat schon ihre Richtigkeit: Wenn die Industrie hustet, ist die gesamte Walliser Wirtschaft verschnupft», erzählt Frédéric Delessert mit einem Schmunzeln.

Als Branchenverband verfolgt der VWI das oberste Ziel, die Interessen seiner Mitglieder zu verteidigen. Er tut dies, indem er ein positives, für die wirtschaftliche Entwicklung förderliches Umfeld

für die gesamte Branche schafft. Mit einem Vorstand, der sich aus Unternehmern und Politikern zusammensetzt, konzentriert der VWI seine Aktivitäten auf ein proaktives Lobbying, und zwar sowohl auf institutioneller wie auch auf politischer Ebene. Auf institutioneller Ebene ist der VWI aktiv tätig in verschiedenen Organen und Interessengruppen. Erwähnt seien der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV), das Westschweizer Forum von Economiesuisse, die Walliser Industrie- und Handelskammer (WIHK), die Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung (igkg) oder auch der Stiftungsrat der Fachhochschule Westschweiz/Wallis. Er beteiligt sich ebenfalls – als Jurymitglied – am Prix Sommet der UBS, mit dem jedes Jahr ein innovatives Walliser Unternehmen ausgezeichnet wird. Im Rahmen von Abstimmungskampagnen verbündet sich der Verband regelmässig mit der WIHK und dem Walliser Gewerbeverband (WGV), um Synergien zu nutzen und gemeinsame Interessen wirkungsvoller vertreten zu können.

Auf politischer Ebene präsidiert der Generalsekretär des VWI, der auch Parlamentarier ist, die Wirtschaftsgruppe des Grossrats. Darüber hinaus organisiert der VWI – neben den «regulären» Kontakten mit den Walliser Staatsrätinnen und Grossräten – jedes Jahr einen «Unternehmenstag». Ziel dieser Veranstaltung ist es, Politiker für die Anliegen und Probleme der Industrie zu sensibilisieren. Der Verband vertritt zudem die Anliegen seiner Mitglieder bei staatlichen Stellen und fördert das Networking für die gesamte Branche mit dafür geeigneten Anlässen.

Grundpfeiler Berufsbildung

«Eine qualifizierte Fachkraft ist der Schlüssel zum Erfolg für ein Unternehmen. Der Verband der Walliser Industriellen engagiert sich deshalb aktiv für die Weiterentwicklung der Grundausbildung und des Fort- und Weiterbildungsangebots im industriellen Sektor», führt Frédéric Delessert aus. Die technologische und technische Entwicklung in der Industrie hat zur Herausbildung von ganz speziellen Bedürfnissen in den Unternehmen geführt. Auf der Ebene der Grundausbildungen – etwa Polymechaniker

oder Steuerungstechniker – muss man feststellen: Der Nachwuchs ist alles andere als gesichert. Mittelfristig könnte der Fall eintreten, dass in der Schweiz gegen 10 000 Stellen nicht besetzt werden können. «Das ist eine der ganz zentralen Herausforderungen für die Industrie. Der VWI hat sich deshalb mit den Ausbildungsinstitutionen zusammengesetzt und erarbeitet mit ihnen ein Projekt für den Aufbau eines neuen Ausbildungsgangs «Konstrukteur» (mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis), der die Bedürfnisse des Marktes aufnimmt», fügt Delessert an.

Der VWI möchte die Grundausbildungen aufwerten und qualitativ hochstehende Ausbildungen anbieten, welche auf die Bedürfnisse vor Ort abgestimmt sind. Was hoch qualifiziertes Fachpersonal angeht, so verfügt das Wallis zwar über keine Universitäten, kann aber auf einen Pool von sehr gut ausgebildeten Personen aus den Fachhochschulen zurückgreifen. «Die Gründung eines Wissens- und Forschungszentrums in unseren Westschweizer Fachhochschulen – mit dezentral organisierten Lehrstühlen der ETH Lausanne – stellt für uns ein prioritäres Ziel dar. Dem VWI kommt die Rolle zu, die engen Beziehungen zwischen Bildungsinstitutionen und der Industrie aufrechtzuerhalten und zu fördern», erklärt Frédéric Delessert. Der VWI unterstützt deshalb die Gründung eines voll ausgebauten Campus im Wallis. Ein derartiger Campus könnte gleichzeitig als Innovationsgenerator und als Kompetenzzentrum dienen, der in der Lage ist, neue Unternehmen anzulocken.

Attraktive Steuerbedingungen: Motor der Entwicklung

Attraktive Steuerbedingungen sind eine Grundvoraussetzung für die Attraktivität des Walliser Wirtschaftsumfelds und deshalb ein zentrales Anliegen des Verbands der Walliser Industriellen. Die Stellungnahme zur Revision des Walliser Steuergesetzes und das Engagement für ein attraktives Ranking des Kantons in Bezug auf die Steuerquote für Unternehmen: Das sind zwei Beispiele kurzfristiger Ziele des Verbands.

Der starke Franken beschäftigt den VWI ebenfalls. Mit seinen Industrieprodukten, die einen hohen Mehrwert auf-

weisen, ist das Wallis in erster Linie ein Exportkanton. Gemäss Schätzungen des VWI hinsichtlich der Wirtschaftsstruktur des Wallis exportiert der Kanton 60 Prozent seiner Erzeugnisse in die Länder der Europäischen Union. Die Einführung des Mindestkurses von 1.20 Franken betrifft die Mitglieder des VWI stark. «Er führt zu Preisdruck, aber auch Druck auf die Subunternehmen und Zulieferer. Am Ende leidet die gesamte Wertschöpfungskette. Ein Wechselkurs von 1.35/1.40 Franken wäre dringend angezeigt», mahnt Delessert.

Das «blaue Gold» des Wallis

«Industrie und Energie bilden ein untrennbares Paar: Unsere Rolle ist es, dem Industriesektor ein sicheres und effizientes Energieversorgungsnetz anbieten zu können, und das zu einem möglichst günstigen Preis», führt Frédéric Delessert aus. Mit der Liberalisierung des Strommarktes sieht sich die Industrie mit einer neuen Ausgangslage konfrontiert. Der VWI ist Mitglied der Expertengruppe «Strategie Wasserkraft», die dem Staatsrat Ende 2011 einen Schlussbericht unterbreitet hat, der sich gegenwärtig in der Vernehmlassung befindet. Der VWI verfolgt die Dossiers zur Energiepolitik genau – so den Ablauf der Konzessionen und den Bau einer Höchstspannungsleitung im Rhonetal. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.



UNION DES
INDUSTRIELS
VALAISANS

Mitglieder: 130 Unternehmen

Gründung: 1955

Präsident: Grégoire Iten

Generalsekretär: Frédéric Delessert

Kontakt

Verband der Walliser Industriellen (VWI)

Rue de Lausanne 6

1950 Sion

Telefon +41 (0)27 323 29 92

info@uiv.ch, www.uiv.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes.
- «Employeur Suisse» paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand. 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 15 000 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.

Publicité



Zürichsee Werbe AG

Responsable Suisse romande : Marianne Pöhl, tél. 044 928 56 18

Zürichsee Werbe AG
Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11
www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Une lance pour l'industrie



Photo: Rob Lewis

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

lisée, d'où l'importance cruciale de la libre circulation des personnes.

Le Valais n'est pas seulement un haut lieu du tourisme. C'est aussi un canton industriel qui regorge d'entreprises dynamiques et performantes. Son industrie chimique est la deuxième de Suisse. Nous présentons ici l'Union des industriels valaisans. L'UIV s'attache à défendre les intérêts de la branche industrielle et énergétique sur l'ensemble du canton. En particulier, l'UIV s'engage fortement dans le développement des formations de base et continues dans le secteur industriel.

Nous avons invité à notre Entretien Thierry Uldry, PDG de la biscuiterie «Les Véritables Biscuits du Terroir SA» bien connue pour ses biscuits «Tante Agathe». La production de cette entreprise vaudoise orientée sur le haut de gamme a fortement augmenté ces dernières années et s'exporte dans plus d'une vingtaine de pays.

Au chapitre de la responsabilité sociale de l'entreprise, question très débattue aujourd'hui, nous avons invité Nestlé qui nous présente son concept de création de valeur partagée. Un engagement volontaire et concret sur le terrain qui porte ses fruits.

Dans son Eclairage, Jean Cavadini nous explique pourquoi les campagnes électorales ne sont en fin de compte pas si ennuyeuses. Cela même si toutes esquivent une bien irritante question...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

L'industrie suisse a pu maintenir ces dernières années sa compétitivité au plan international. Le secteur secondaire emploie en Suisse plus d'un million de personnes soit près d'un quart de la population active. Le nombre de ces emplois à même augmenté légèrement en 2011. La Suisse n'est donc pas en voie de désindustrialisation. Certes, la situation des entreprises industrielle révèle de nombreuses différences selon les secteurs et les marchés. Si les perspectives sont positives pour l'industrie pharmaceutique, la chimie et l'horlogerie, l'industrie des machines craint en revanche une stagnation cette année.

Nous avons consacré le Dossier de la présente édition à cette thématique. Peter Dietrich, directeur de Swissmem, s'exprime sur la situation de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux très touchée par la force du franc et un fléchissement de la conjoncture. Un tiers des entreprises de la branche enregistrent des pertes et vivent de leur substance. La branche s'attend à une réduction de l'emploi. Elle devrait cependant à moyen terme sortir renforcée de ces difficultés, en particulier grâce à ses efforts d'innovation. Ceux-ci ne peuvent être réalisés qu'en faisant appel à une main d'œuvre spécia-

«Employeur Suisse»

107^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
Rubrique juridique:
Ruth Derrer Balladore

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

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Tel. 044 928 56 17
Fax 044 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4300
Tirage certifié (REMP 2011):
Vendu: 3353
Gratuit: 416

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, Publicom SA, 2008)

Photo couverture

Markus Senn/Swissmem

SUVA: nouvelle baisse record des rentes en 2011

En 2011, 466 424 accidents et maladies professionnelles ont été déclarés à la Suva, soit 1,6 pour cent de plus qu'en 2010. Le nombre de nouvelles rentes invalidité a par contre reculé de 12,7 pour cent.

Grâce à l'introduction du New Case Management en 2003, le nombre de nouvelles rentes a même diminué de 48,4 pour cent. Le coût de ces nouvelles rentes a aussi diminué de moitié. En 2003, l'assurance avait enregistré 3357 nouveaux cas. Ce chiffre est tombé à 1727 en 2011. Toujours en 2003, la Suva avait déboursé 1,029 milliard de francs pour les nouvelles rentes contre 482,4 millions en 2011.

Effet positif de la réinsertion

«Les chiffres confirment l'efficacité de notre stratégie axée sur la réinsertion professionnelle des victimes d'accidents», déclare Felix Weber, membre de la Direction et chef du département prestations d'assurance et réadaptation. La Suva accorde une attention particulière aux victimes d'accidents présentant un processus de guérison complexe. Grâce à l'action conjointe des victimes, des médecins, des employeurs, des 130 case managers de la Suva et d'autres personnes concernées, de nombreux travailleurs gravement accidentés ont pu réintégrer le monde du travail. Ces réinsertions ont des répercussions positives sur les coûts de l'assurance-accidents.

Entreprise à but non lucratif gérée par des partenaires sociaux, la Suva res-



Davantage d'accidents, moins de rentes: tel est le bilan de l'analyse de l'année d'assurance 2011.

titue ses excédents de recettes aux assurés sous la forme de primes plus basses.

Nombre d'accidents en hausse

En 2011, les nouvelles déclarations d'accidents professionnels (185 855) et non professionnels (261 802) ont progressé d'environ 2 pour cent. Par contre, les nouveaux cas déclarés dans l'assurance-accident des chômeurs ont reculé de 18,7 pour cent après une hausse de 18,1 pour cent en 2010. Cette différence s'explique par la fluctuation du nombre de chômeurs, de nouveau en légère

baisse en 2011, selon la Suva. En 2011, l'assurance a versé pour 1,19 milliard de francs d'indemnités journalières. Ce sont 3,3 pour cent de plus qu'en 2010.

Les frais de traitement (soins médicaux et thérapeutiques) ont franchi pour la première fois la barre du milliard de francs. En raison de la hausse du nombre de cas, le coût moyen par dossier a baissé de 1681 francs en 2010 à 1676 francs en 2011. La Suva met tout en œuvre pour maîtriser la hausse des frais de traitement. ■

Toute information www.suva.ch

MILESTONE 2012: le concours est lancé

Récoltez les fruits de votre succès: dès à présent et jusqu'au 31 août 2012, les professionnels du tourisme peuvent présenter leurs projets en vue d'obtenir le «MILESTONE. Prix du tourisme suisse».

Le MILESTONE est la plus haute distinction décernée dans la branche du tourisme, récompense depuis plus de douze ans des prestations hors pair, des projets remarquables et des personnalités exceptionnelles dans le tourisme suisse. Il est décerné dans les quatre catégories suivantes: «Projet remarquable», «Prix de la relève», «Prix de l'environnement» et «Prix pour l'œuvre d'une vie».

Le concours est doté d'une enveloppe globale de 33 000 francs. Toutes les personnes, entreprises et organisations actives dans le tourisme en Suisse peuvent présenter leurs projets.

Le «MILESTONE. Prix du tourisme suisse» est décerné par l'htr hotel revue et hotelleriesuisse, avec le soutien du SECO dans le cadre du programme d'encouragement Innoutour. Le MILESTONE est

placé sous le patronage de la Fédération suisse de tourisme. L'appel à projets est public et le délai d'inscription court jusqu'au 31 août 2012.

Les conditions de participation, le formulaire d'inscription et d'autres informations utiles sur les catégories de prix peuvent être consultés sur le site web suivant www.htr-milestone.ch. ■

Un tiers de frontaliers en plus en cinq ans

La statistique des frontaliers établie par l'Office fédéral de la statistique (OFS) dénombrait 259 000 frontaliers de nationalité étrangère travaillant en Suisse au dernier trimestre 2011, ce qui représente une hausse de 11,5 pour cent par rapport au trimestre correspondant de 2010.

A fin 2011, 259 000 frontaliers travaillaient en Suisse. Leur nombre s'est accru de 11,5 pour cent entre fin 2010 et fin 2011. Cette hausse a été plus forte que lors des deux années précédentes (2009: 2,4 pour cent ; 2010: 4,8 pour cent). Une augmentation d'ampleur similaire n'avait plus été observée depuis 2006

(+9,2 pour cent). Le nombre de frontaliers est passé de 194 000 en 2006 à 259 000 en 2011, ce qui représente une progression de 33,3 pour cent. Durant la même période, le nombre total des actifs occupés (selon la statistique de la population occupée) a passé de 4,349 millions à 4,732 millions, soit une augmentation de 8,8 pour cent (entre les 3^e trimestres 2006 et 2011). D'une manière générale, les années de forte croissance du nombre de frontaliers correspondent à des phases de progression accrue du nombre d'actifs occupés. ■ (OFS)

www.statistique.admin.ch

L'électricité d'origine nucléaire dans le monde en 2011

Fin 2011, le parc nucléaire civil mondial comprenait 439 tranches de centrales nucléaires réparties sur 31 pays, dont cinq sont placés hors-service pour une longue durée. La Chine, la Corée du Sud, l'Inde et le Pakistan ont chacun mis une unité en service. Trois autres seront bientôt mises en services en Chine, en Iran et en Russie. 62 tranches nucléaires sont en cours de construction, dont cinq ajoutées au cours de l'année 2011. A l'opposé, et comme prévu, Oldbury 2, en

Grande-Bretagne, a été définitivement coupée du réseau. Les catastrophes naturelles au Japon, un tremblement de terre dévastateur suivi d'un tsunami majeur le 11 mars 2011, ont entraîné la destruction de quatre tranches de la centrale nucléaire Fukushima-Daiichi. Par la suite, le gouvernement allemand a décidé une sortie accélérée du nucléaire: huit tranches se sont vues retirer leur autorisation d'exploitation pour des raisons politiques. ■ (Forum nucléaire suisse)

Frontières et migrations au coeur du débat des ministres de l'UE

Le 8 mars, les 27 ministres de l'Intérieur et de la Justice ont abordé la question de la gouvernance de l'espace Schengen qu'ils ont convenus d'améliorer, notamment en ce qui concerne les relations avec l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse. Ils ont également pointé des failles dans la gestion par la Grèce de ses frontières. Les ministres ont adopté des conclusions vi-

sant à garantir davantage de solidarité et de coordination entre les Etats membres quand l'un d'entre eux doit faire face à un afflux migratoire exceptionnel afin d'être mieux préparés et de réagir plus efficacement. Ils ont enfin discuté de l'avancement du Système d'information Schengen et du Système commun européen d'asile. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

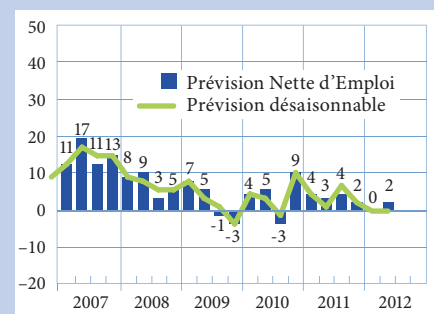
Marché de l'emploi stable

Les incertitudes des marchés financiers pèsent sur l'emploi en Suisse.

Les résultats de l'Etude Manpower sur les Perspectives d'Emploi en Suisse pour le 2^e trimestre 2012 indiquent que sur les 760 employeurs interrogés, 5 pour cent prévoient une augmentation de leurs effectifs, 3 pour cent une baisse et 89 pour cent n'envisagent aucun changement. La Prévision Nette d'Emploi désaisonnalisée s'établit à 0 pour cent, un résultat similaire à celui du trimestre précédent et en diminution de 1 point en comparaison annuelle. «Ce résultat, identique à celui du 1^{er} trimestre 2012, tend à montrer que le marché de l'emploi subit les effets de la crise en Europe et les difficultés liées au franc fort. Les employeurs suisses continuent à adopter une approche attendiste en regard du recrutement et préfèrent probablement évaluer les développements économiques avant d'entreprendre de nouveaux engagements», commente Urs Schüpbach, directeur général de Manpower Suisse.

Parmi les sept régions sondées, la Région lémanique (-1 pour cent) présente une progression en comparaison trimestrielle (5 points) mais un recul par rapport au 2^e trimestre 2011 (2 points). «La région Zurich, qui figure toujours parmi celles dont les intentions d'embauche sont les plus élevées, n'avait pas anticipé de prévision aussi faible depuis le 2^e trimestre 2010. ■ (Extrait Communiqué Manpower)

Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

Enquête du 4^e trimestre 2011 de la SSE

Bons résultats du chiffre d'affaires

Les chiffres d'affaires du secteur principal de la construction se sont accrus de 5,4 pour cent en valeur nominale par rapport à la période correspondante de 2010. Ils ont totalisé env. 19,7 milliards de francs pour toute l'année, ce qui représente également une hausse de 5,4 pour cent par rapport à 2010.

En 2011, les affaires ont été bonnes surtout pour le génie civil (+9,5 pour cent) et la construction des logements (+7,8 pour cent). En revanche, les constructions pour l'économie ont subi un recul de 9 pour cent. Les chiffres d'affaires nominaux ont avoisiné 5,2 milliards de francs dans le secteur principal de la construction au 4^e trimestre 2011, soit 5,4 pour cent de plus qu'au trimestre correspondant de 2010. Les températures clémentes à la fin de l'automne et au début de l'hiver ont permis à plusieurs entreprises de poursuivre leur activité à de nombreux endroits jusqu'à quelques jours avant Noël. Les entrées de commandes ont, elles aussi, été réjouissantes (+9 pour cent). Les réserves de travail se sont accrues de 6,6 pour cent pour dépasser le seuil de 11 milliards de francs à la fin de l'année.

Le logement et le génie civil

L'activité a augmenté de 14,1 pour cent dans le logement par rapport au trimes-

tre correspondant de 2010. La bonne évolution s'est poursuivie également pour les entrées des commandes (+11,9 pour cent) et les réserves de travail (+10,6 pour cent). Même si l'automne doux a facilité l'activité, ce secteur ne devrait pas s'essouffler si rapidement vu les taux d'intérêt bas et l'attrait toujours élevé de la Suisse pour les immigrants.

Le génie civil continue à stimuler la conjoncture dans la construction. Les chiffres d'affaires se sont accrus de 6 pour cent par rapport à la période correspondante de 2010 et même de 9,5 pour cent pour toute l'année. On est ainsi en droit d'espérer que les pouvoirs publics ne négligeront pas l'extension et l'entretien des infrastructures même en cas d'affaiblissement conjoncturel.

Les constructions pour l'économie se ressentent de la crise

Le vent contraire conjoncturel affecte les constructions pour l'économie. La situation économique incertaine et la force du franc freinent la propension à investir des entreprises. Au 4^e trimestre 2011, les chiffres d'affaires ont chuté de 9,3 pour cent et de 9 pour cent pour toute l'année. Au 1^{er} trimestre 2012, les projets de construction des entreprises sont inférieurs de 26,7 pour cent à leur niveau du trimestre correspondant de 2011.

Pause avant l'été

Le recul des projets de construction (-10,4 pour cent par rapport à 2011) relevé pour le 1^{er} trimestre 2012 annonce une diminution de l'activité due principalement à la vague de froid qui a sévi en Suisse juste au moment où de nombreux chantiers auraient dû reprendre leur activité. Ainsi, les entreprises n'ont pu effectuer les travaux de construction

à l'extérieur à bien des endroits. Le nombre toujours élevé de permis de construire pour les unités de logements et la forte hausse des commandes (9 pour cent) permettent d'afficher un certain optimisme, du moins prudent pour les six mois à venir.

Diminution de l'emploi

Le nombre d'employés permanents a reculé de plus de 4 pour cent de décembre 2010 à décembre 2011. Cette évolution reflète la tendance à long terme au recours accru à des machines et éléments préfabriqués ainsi qu'à du personnel plus qualifié, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité. Au cours des dernières années, cet effet avait été compensé par la croissance du chiffre d'affaires.

C'est pour les apprentis que la baisse est la plus prononcée (d'env. 6 pour cent). Le recrutement de bons apprentis ne s'avère pas toujours aisé, principalement dans les agglomérations urbaines.

Nouvelle Convention nationale

Les délégations de la SSE ainsi que des syndicats Unia et Syna se sont mis d'accord, le 9 mars 2012, sur une nouvelle Convention nationale pour le secteur principal de la construction. Elle entrera en vigueur le 1^{er} avril 2012 et sera valable jusqu'à fin 2015.

Les délégués de la SSE se prononceront sur le résultat des négociations lors d'une assemblée extraordinaire le 28 mars 2012 (après la clôture de cette édition). ■ (SEE)

Le génie civil continue à stimuler la conjoncture dans la construction.



Photo: m à d.

Plus d'informations:
www.baumeister.ch

La délation dans les rapports de travail?

Accorder une protection légale spéciale au whistleblowing heurte les principes d'un Etat de droit moderne et dessert les intérêts des employeurs comme des travailleurs. **Par Thomas Daum**



Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.

L'affaire Hildebrand (BNS) a rallumé le débat sur les informateurs (whistleblowers). Comme après le jugement frappant deux collaboratrices de la ville de Zurich pour violation du secret de fonction, des voix s'élèvent pour renforcer la protection juridique des travailleurs révélant publiquement des abus commis dans leur entreprise. Cette sympathie sans réserve pour les «informateurs» appelle néanmoins des réserves de taille.

Les adeptes d'une protection spéciale pour les whistleblowers ne se soucient pas en priorité de la protection des travailleurs. Ils encouragent le whistleblowing surtout parce qu'ils y voient le moyen de dévoiler des illégalités ou d'autres «abus» avec l'aide d'insiders et de détenteurs de secrets. Ce but est censé justifier la trahison du secret par les travailleurs. Nous objectons à cela que le whistleblowing attaque un aspect essentiel des rapports de travail. Il trahit la confiance entre employeur et employés garantie par le législateur dans diverses dispositions, d'un côté par l'obligation d'assistance faite à l'employeur, de l'autre par l'obligation de loyauté et de confidentialité faite au travailleur. L'intérêt d'une divulgation publique ne peut prévaloir sur la protection de ces rapports de confiance que dans des cas exceptionnellement graves. C'est aussi la ligne de la jurisprudence actuelle du Tribunal fédéral, qui n'admet un «fait justi-

ficatif extra-légal» que lorsque le whistleblowing porte sur une sérieuse violation du droit. Même dans ce cas, cependant, la dénonciation doit être faite aux autorités et non aux médias.

Un processus raisonnable plutôt que le lynchage

Les défenseurs du whistleblowing non qualifié sapent un acquis important de l'Etat de droit moderne, dans lequel l'application du code civil incombe aux entités juridiques concernées et où seul l'Etat est habilité à poursuivre des actes véritablement délictueux. Commencer à relativiser ce principe, c'est tomber dans la délation et risquer de finir dans la justice personnelle et le lynchage. Il n'est pas davantage acceptable, pour les employeurs, que leurs collaborateurs soient instrumentalisés à des fins de mise en accusation publique sous couvert de justice. Ils veulent mener leurs entreprises comme des collectivités respectueuses de la confidentialité, ne pas voir dans leurs collaborateurs des agents potentiels de l'Etat ou être sacrifiés à quelque intérêt social arbitraire.

Les chefs sont responsables de la licéité du comportement de l'entreprise. Ils en répondent donc à l'égard du code civil, ou droit pénal le cas échéant. Organiser la «compliance» fait partie des tâches essentielles d'une direction d'entreprise et appelle des mesures différentes en fonction de la situation. Dans les grandes entreprises en particulier, la mise sur pied de processus de notification et les bureaux de notification indépendants sont un instrument adéquat en matière de compliance. Le whistleblowing ainsi réglementé devient un élément tout à fait positif de la culture d'entreprise. Il diffère foncièrement du régime de délation dans les rapports de travail translucides auquel aboutirait une protection légale spéciale des whistleblowers. ■

Photo: Rob Lewis

Thierry Uldry, PDG de la biscuiterie «Les Véritables Biscuits du Terroir SA»

«Authenticité et tradition: nos valeurs essentielles»

Des saveurs authentiques, servis par des produits de qualité et des standards de production dignes des plus grands groupes agro-alimentaires, voilà ce qui rend les biscuits Tante Agathe si uniques. En moins de dix ans, ses recettes exclusives, développées dans l'arc lémanique, ont pris place sur les étals de luxe d'une vingtaine de pays. **Par Stéphanie Spiess**

Monsieur Uldry: Quelles sont les particularités de votre entreprise?

Thierry Uldry: Les «Véritables Biscuits du terroir SA», c'est avant tout la rencontre d'une histoire singulière et d'un business model innovant dans le secteur de l'alimentaire haut de gamme. Lorsqu'en 2003 je reprends les rennes de l'entreprise, alors au bord de la faillite, je découvre une gamme unique de recettes, valorisée par un savoir-faire d'exception. A l'époque, la quasi-totalité de la production était écoulee sur le marché local et la marque ne bénéficiait d'aucune visibilité à l'extérieur des frontières nationales. J'ai donc pris le parti d'une «révolution» pour amener la marque à s'exporter et à grandir. Preuve de cette expansion, la production de l'entreprise est passée de 7 tonnes annuelles en 2003 à plus de 400 tonnes en 2011.

Concrètement, quelle a été l'option choisie?

Globalement, nous avons opté pour un partenariat win-win: pérenniser et valoriser les savoir-faire présents tout en apportant notre expertise en

agro-alimentaires. Nous travaillons en effet dans le respect des normes de la certification de sécurité agro-alimentaire ISO 22000, ce qui garantit à tous nos produits une traçabilité et un contrôle qualité des plus exigeants. En résumé, nous avons pris tout ce qu'il y a de meilleur chez l'artisan et chez l'industriel pour obtenir un cocktail gagnant. Grâce à ce business model innovant, Tante Agathe est devenue en quelque sorte une «manufacture de biscuits artisanaux»!

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Le secteur du biscuit Premium est un marché de niche en pleine expansion. Le consommateur recherche des alternatives aux biscuits industriels et s'oriente de plus en plus vers l'achat plaisir. Un luxe accessible, incarné par des produits d'exception aux saveurs authentiques: voilà ce qui fait la force des biscuits Tante Agathe.

Dans quels domaines êtes-vous encore engagé?

Outre nos biscuits, notre entreprise est également active sur le marché du Private label, à savoir le développement de recettes inédites pour de grandes marques. Ces biscuits sur-mesure représentent une part importante de notre production. Dans ce cadre, nous travaillons en partenariat étroit avec nos clients pour créer ensemble de la valeur ajoutée et leur apporter notre expertise dans ce domaine. Proposer un concept prompt à améliorer l'image d'une entreprise auprès de ses clients: voilà notre mission dans le secteur Private label. Dernier axe de développement de l'entreprise, «Les Véritables Biscuits du Terroir SA» est également propriétaire des fonds de tartelettes de la marque Brutschi, utilisées par de nombreux boulangers suisses.

Les forces de votre entreprise: plutôt innovation ou perpétuation de la tradition?

Notre force réside dans un subtil mélange d'innovation et de conservation des savoir-faire. Conju-

«Savoir conjuguer le meilleur des approches artisanales et industrielles»

termes de développement commercial et de sécurité alimentaire. Nous avons ainsi conservé l'approche artisanale héritée de 1954, en lui donnant du muscle et de hauts standards de qualité.

Qu'est-ce que cela signifie?

En effet, même si les fameux Cœur de l'Oranger sont aujourd'hui toujours glacés à la main, que chaque pâte est préparée individuellement au pétrin, que l'emballage est encore manuel, nous avons implanté dans l'entreprise des normes et certifications industrielles dignes des plus grands groupes



Thierry Uldry, amoureux des produits d'exception, a passé 14 ans à la Direction de Caviar House avant de se lancer dans les biscuits. Conscient de la demande grandissante des consommateurs pour les produits alimentaires authentiques et de haute qualité, il fonde la holding Luxury Fine Food pour étendre son business model innovant à d'autres produits tels que la viande séchée, le caviar ou encore le chocolat.

guer le meilleur des approches artisanales et industrielles, c'est là la clé de notre succès. Nous mettons un point d'honneur à sélectionner de produits de premier choix pour la fabrication de nos biscuits. Nous perpétons ainsi les valeurs de la maison, à savoir authenticité, terroir et tradition. Encore aujourd'hui, nos biscuits sont fabriqués de manière artisanale, sans produit chimique, ni colorant ou conservateur. Les arômes sont naturels et les farines sans OGM. Tous les ingrédients utilisés dans nos recettes sont produits en Suisse et sélectionnés avec soin. Notre objectif? Surprendre le consommateur avec un produit noble et naturel, véritable alternative aux biscuits industriels! Au niveau des recettes – une quinzaine au total –, elles sont pour la plupart inchangées depuis les débuts de l'entreprise. Notre team interne de recherche et développement collabore toutefois régulièrement avec des consultants externes, comme par exemple de grands chefs étoilés et un meilleur ouvrier de France, pour créer de nouvelles saveurs. Au final, un but anime toute notre équipe: donner aux biscuits Tante Aga-

the un ADN spécifique, en termes d'odeur, de consistance, d'aspect et surtout... de goût!

Quelles sont les clés de votre succès? Votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Les biscuits Tante Agathe sont aujourd'hui présents dans plus de 20 pays. Russie, Dubaï, Etats-Unis: notre production s'exporte loin à la ronde. Notre cœur de cible reste les étals des épiceries fines, c'est pourquoi nous prêtons une attention toute particulière à notre réseau de distribution. Compagnies aériennes ou maritimes, chaînes hôtelières ou encore salons de thé constituent en outre un débouché de choix pour nos produits. Notre site Web permet quant à lui aux particuliers de passer commande en toute quiétude pour recevoir ensuite à domicile leurs biscuits ou assortiments. Notre production s'est largement développée; nous allons bientôt quitter nos locaux de Lonay pour nous établir à Nyon, sur une surface trois fois plus grande. A la clé, de meilleures conditions de travail pour nos 25 employés

et un appareil de production encore plus performant!

Quels objectifs vous mobilisent en priorité?

Nous prêtons une attention particulière à l'écologie au sein de notre entreprise. Ainsi, l'ensemble des packaging est conçu pour favoriser leur recyclage tout en garantissant au produit le meilleur conditionnement possible. Autre préoccupation, et non des moindres pour un fabricant de biscuits: le prix du beurre suisse. Avec des paysans trop peu rémunérés et des industriels pris à la gorge pour s'approvisionner sur le marché local, nous subissons tous cette situation de monopole. Affaire à suivre... ■

Stéphanie Spiess est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Travail à la pièce: taux de salaire modifié et salaire pour les vacances

Un changement de salaire peut être convenu tacitement. Si le nouveau montant est payé pendant un certain temps sans aucune réclamation, il peut être admis comme conclu. En cas d'exception, lorsque les travailleurs à temps partiel ont une occupation très irrégulière, il est permis d'inclure le salaire pour les vacances dans le salaire des périodes de travail effectivement accompli.

Faits

Pour le compte de ses entreprises clientes, X. SA pratique l'emballage et le conditionnement de marchandises. Dès janvier 2005, A. est entrée à son service en qualité d'opératrice de conditionnement. Son activité a porté sur divers produits ou articles et elle était rétribuée aux pièces. Un décompte mentionnait, pour chaque jour de travail, le nombre des unités de chaque article traité, le gain unitaire et le gain total. Un bulletin de salaire était établi chaque mois; il mentionnait le salaire brut et une indemnité de vacances correspondant à 8,33 % de ce salaire; la somme du salaire et de l'indemnité coïncidait avec le total des décomptes journaliers. Les cotisations sociales et l'impôt à la source étaient retenus sur ce total. Pour l'année 2005, le gain mensuel brut moyen, vacances comprises, s'est élevé à plus de 5750 francs.

A. a d'abord perçu 36 ct. par unité de l'article n° 3026. Dès le 11 avril 2005, après une automatisation partielle du travail concernant cet article, elle n'a plus perçu que 30 ct. par unité; le taux initial est cependant resté en usage dans les cas où un tamponnage manuel demeurait nécessaire.

Le 23 juin, X. SA a résilié le contrat avec effet au 31 août 2006.

Extraits des considérants

3 A. réclame le paiement de 9792 francs à titre de salaire, à raison de 6 ct. sur 163 200 unités de l'article n° 3026. Elle prétend n'avoir jamais accepté la réduction du salaire par unité de 36 à 30 ct., de sorte que ce premier taux aurait dû être appliqué à toute sa production relative à cet article.

Il est constant que les parties se sont liées par un contrat de travail, alors même qu'elles n'ont passé aucune convention écrite, et que A. devait être rémunérée aux pièces ou à la tâche.

En pareil cas, selon l'art. 326a al. 1 CO, l'employeur doit communiquer au travailleur le taux du salaire avant le début de chaque travail. Le cas échéant, conformément à l'art. 322 al. 1 CO, le travailleur peut prétendre au salaire convenu.

Pendant plus de trois mois, A. a d'abord traité l'article n° 3026 au taux de 36 ct. l'unité. Il s'impose d'admettre que, tacitement, les parties ont ainsi convenu de ce taux, et que la X. SA n'était pas en droit de le réduire sans l'accord de l'autre partie.

Si la A. ne voulait pas consentir à une réduction de 36 à 30 ct. l'unité, dès le 11 avril 2005, elle devait protester et refuser de continuer le travail de cet article autrement qu'aux conditions convenues. Elle a au contraire continué à ce nouveau taux, sans élever aucune réclamation et pendant de nombreux mois, de sorte que la réduction a aussi été convenue tacitement. La prétention au montant de 9792 francs, destinée à compenser cette réduction, est donc dépourvue de fondement contractuel. Selon des constatations qui n'ont pas été mises en doute A. a pu se procurer un gain tout aussi important au nouveau taux, parce que l'automatisation partielle du travail avait réduit le temps nécessaire par unité; cette circonstance explique que la demanderesse ait accepté la réduction.

Au moins d'août 2006, la X. SA a réduit le taux de salaire d'un autre article, le n° 3025. Elle en a averti son person-



nel par écrit; chaque collaborateur était invité à accepter formellement la réduction dans un délai de dix jours, sans quoi le contrat serait résilié. La X. SA a adopté cette procédure longtemps après la réduction qu'elle avait déjà introduite, dès avril 2005, pour l'article n° 3026. Déjà en raison de ce décalage dans le temps, le principe de l'égalité des travailleurs, sur lequel la demanderesse fonde toute son argumentation, se trouve hors de cause. A cela s'ajoute que la nouvelle procédure, quoique plus franche, n'aboutit pas à un résultat plus favorable aux travailleurs.

4 A. réclame 15 593 francs pour rémunération de ses vacances. Elle soutient que la défenderesse aurait dû la rémunérer dans les périodes où les vacances étaient effectivement prises, et qu'elle ne pouvait pas s'exonérer de cette obligation en portant simplement en compte une indemnité – par ailleurs incluse dans le salaire aux pièces – de 8,33 % sur les bulletins de salaire mensuels.

A teneur de l'art. 329d al. 1 CO, l'employeur verse au travailleur le salaire total afférent aux vacances, et une indemnité équitable en compensation du salaire en nature. D'après l'art. 362 al. 1 CO, il s'agit d'une disposition à laquelle un accord des parties ne peut pas déroger au détriment du travailleur.

Le salaire afférent aux vacances doit donc être versé au moment où celles-ci sont prises; les parties ne peuvent



Illustration: Christine Ruf

pas valablement convenir qu'il sera inclus dans le salaire des périodes de travail effectivement accompli et que l'employeur ne devra rien pour les périodes de vacances. Un accord de ce genre n'est reconnu que dans les cas exceptionnels où des motifs objectifs justifient cette solution, en particulier lors de l'occupation très irrégulière de travailleurs à temps partiel; il faut encore que la part du salaire global destinée à la rémunération des vacances soit clairement indiquée dans le contrat de travail, lorsque celui-ci est conclu par écrit, et dans chaque décompte de salaire. Dans le contrat écrit, l'indication porte sur le

prorata ou sur le montant à affecter aux vacances; dans les décomptes, elle porte sur le montant. Si ces conditions n'ont pas été observées, l'employeur doit payer le salaire des vacances en sus de la rémunération globale dont les parties ont convenu.

Les parties n'ont pas conclu de contrat écrit et que les bulletins de salaire indiquaient précisément le montant à affecter aux vacances. Les exigences formelles de la jurisprudence précitée sont donc satisfaites. Toutefois, de l'arrêt du 26 juillet 1990 auquel la Chambre se réfère, il ne ressort pas que cela suffit; il faut encore, comme on l'a vu, que les parties aient été amenées par des difficultés ou motifs objectifs à conclure un accord dérogeant au régime ordinaire de l'art. 329d al. 1 CO. A première vue, mais cela n'est pas clairement constaté, A. travaillait régulièrement et à temps plein. Le salaire était variable mais à elle seule, cette circonstance qui se rencontre couramment en cas de travail payé à l'heure, aux pièces ou à la tâche, ne parvient pas à justifier un accord dérogatoire. Dans ces conditions, la demanderesse se plaint à bon droit d'une application incorrecte de l'art. 329d al. 1 CO.

Il n'appartient pas au Tribunal fédéral de rechercher lui-même s'il existait des circonstances de fait propres à autoriser, exceptionnellement, une dérogation au régime imposé par cette dis-

position. Il ne lui appartient pas non plus, dans la négative, d'élucider quelles ont été les périodes de vacances prises ou à prendre par A., ni la rémunération que l'autre partie aurait dû lui verser alors. La décision attaquée doit être annulée et il incombera à la Chambre des recours de statuer à nouveau sur la rémunération des vacances. S'il y a lieu, selon le droit cantonal, elle renverra la cause au Tribunal civil.

5. A. réclame enfin 5790 francs pour rémunération de treize jours fériés, pendant lesquels elle n'a pas travaillé.

Les parties n'ont pas convenu d'une rémunération pour les jours de congé et la loi ne prévoit, non plus, aucune prestation de ce genre en faveur du travailleur rémunéré à l'heure, aux pièces ou à la tâche. Seul le 1er août, de par l'art. 110 al. 3 Cst., est un jour férié et rémunéré. De ce point de vue, le régime des jours de congé diffère de celui des vacances ou des périodes d'incapacité de travail.

Il incombera également à la Chambre des recours de statuer sur la rémunération en principe due pour les 1er août 2005 et 2006, tandis que la demanderesse ne peut élever aucune prétention en rapport avec les autres jours fériés.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
16 décembre 2009 (4A_478/2009)*

23^{ème} JOURNÉE DE DROIT DU TRAVAIL

organisée par le professeur Gabriel Aubert

Date et lieu:

Mardi 15 mai 2012, Palexpo,
Centre de Congrès, Grand-Saconnex

Programme:

Jurisprudence récente, aspects transfrontaliers du travail et de la sécurité sociale,
la lutte contre le travail au noir,
la négociation et la conclusion du contrat de travail

Inscription:

jusqu'au 30 avril 2012 – tél. 022 379 84 38, fax 022 379 84 41
www.unige.ch/droit/jdt

Jugement

Contrat de travail résilié pendant la période d'essai: droit aux vacances

Si le contrat de travail est résilié pendant le temps d'essai et que le travailleur est libéré de ses obligations, il faut savoir si celui-ci peut être tenu de prendre ses vacances pendant la période de libération, examiner s'il dispose assez de temps pour chercher un emploi sans que le but des vacances, qui est le repos des travailleurs, soit vidé de son sens.

Faits

A. (l'intimé) a pris un emploi le 1^{er} février 2010 chez Y. AG (la recourante). Le vendredi 23 avril 2010, pendant la période d'essai contractuelle de trois mois, Y. a résilié le contrat de travail avec effet au 30 avril 2010, respectant le préavis légal de sept jours. Elle a libéré l'employé de ses obligations pour la durée des rapports de travail et lui a prescrit de prendre les vacances qu'il avait droit pendant la période de libération.

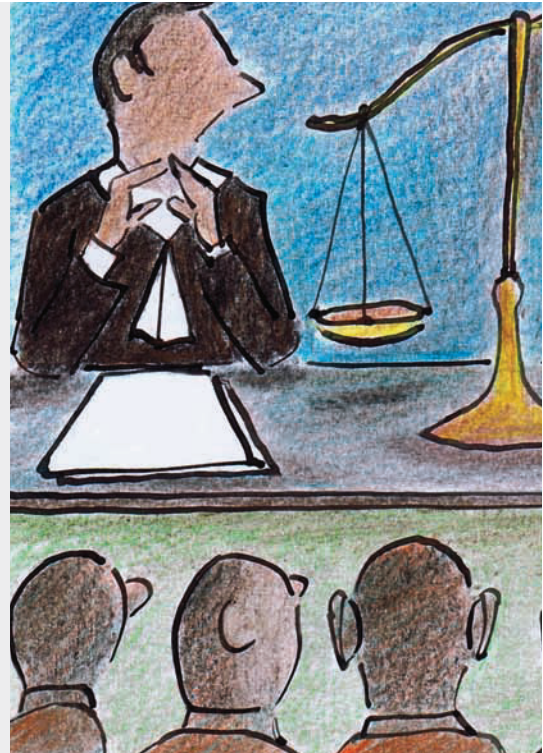
Le 29 mai 2010, A. a saisi le tribunal pour réclamer à Y. le paiement d'une somme de 969.30 francs au titre de cinq jours de vacances. Le tribunal a rejeté cette demande au motif que A. avait eu la possibilité de prendre ses vacances au cours de la période qui restait à courir jusqu'au terme des rapports de travail et que, eu égard au fait que la résiliation du contrat de travail avait été prononcée au cours de la période d'essai, on pouvait exiger de lui qu'il le fit. A. devait savoir que cette résiliation pouvait intervenir à tout moment, surtout qu'on lui avait signifié lors de différents entretiens que ses prestations étaient jugées insuffisantes. Saisi en appel, le tribunal cantonal a donné droit à la demande de A. Considérant le fait que A. avait un nouvel emploi en vue dès le 6 mai 2010, soit deux semaines après la résiliation, le tribunal en a déduit que A. s'était mis de suite à la recherche d'un emploi après son licenciement. De ce fait, le but des vacances, à savoir le repos des travailleurs, n'avait pas pu être atteint au cours de cette période.

Extrait des considérants

1.2 Selon la jurisprudence constante du Tribunal fédéral, les vacances doivent permettre au travailleur de se reposer.

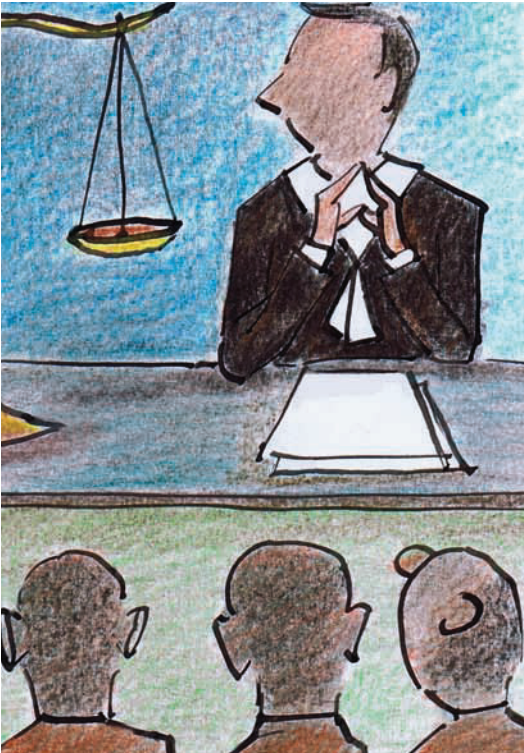
Juridiquement, le droit aux vacances possède une double nature. D'une part, il représente un droit du travailleur; d'autre part, il doit être considéré comme une émanation du devoir d'assistance et de sollicitude de l'employeur. Tant que durent les rapports de travail, les vacances ne peuvent pas être remplacées par une prestation en argent (art. 329d al. 2 CO) mais doivent être prises effectivement. La règle de l'interdiction d'une compensation pécuniaire s'applique même après que les rapports de travail ont été résiliés. Dans certains cas, on pourra en limiter l'application pour tenir compte de circonstances particulières. On compensera les vacances par une prestation pécuniaire lorsque le travailleur n'a pas la possibilité de les prendre pendant la durée ou lorsqu'on ne saurait l'exiger de lui. On tiendra compte du fait que le travailleur doit avoir, au cours de cette période, la possibilité de chercher un nouvel emploi (art. 329 al. 3 CO). Ce droit du travailleur prime sur l'obligation de prendre des vacances.

1.3 La période d'essai doit permettre aux parties de faire connaissance afin d'établir des rapports de confiance. Elle donne aux parties l'occasion d'évaluer dans quelle mesure leurs attentes réciproques pourront être satisfaites. La période d'essai donne la possibilité d'évaluer les relations de longue durée qu'elles envisagent de nouer. Avant la fin du temps d'essai, aucune des parties ne peut savoir avec certitude si les rapports de travail vont se pérenniser. Au cours de cette période, il n'est pas possible de planifier à long terme comme on peut le faire après. La période d'essai ne change rien ni au but de repos



des vacances ni à celui du préavis de congé qui est de permettre au travailleur de chercher un autre emploi. Les vacances doivent aussi être prises pendant la période d'essai (art. 329d al. 2 CO) pour autant que cela soit possible pendant la durée restant à courir jusqu'à ce que les rapports de travail prennent fin et que l'on puisse l'exiger de l'intéressé(e), car même pendant la période d'essai, le droit de chercher un nouvel emploi (art. 329 al. 3 CO) est prioritaire sur le droit aux vacances. Quant à savoir si l'on peut exiger du travailleur qu'il prenne ses vacances à un tel moment, on y répondra en appréciant les circonstances concrètes du cas particulier.

1.4 Y. explique que A. ne s'est pas opposé à prendre ses vacances et n'a pas non plus prétendu avoir besoin de ce temps pour chercher un emploi. Elle indique que seule une partie du temps de travail peut être mise à profit pour chercher du travail et conteste le bien-fondé de la règle mentionnée par l'instance précédente selon laquelle un délai de congé court s'oppose à ce que le travailleur prenne ses vacances pendant cette période. Ce faisant, elle critique l'application concrète de la jurisprudence du Tribunal fédéral dans le cas d'espèce et n'ouvre pas le débat sur une question de droit d'importance fondamentale. Dès lors, il n'y a pas lieu d'entrer en matière sur le recours en matière civile.



Jugement

Maladie et incapacité de prendre des vacances

Le but des vacances est de s'accorder du repos, lequel peut consister en sommeil et en promenades. L'impossibilité de s'adonner à des loisirs actifs ne constitue pas une incapacité de prendre des vacances.

Le jugement ci-dessous porte sur la question de l'incapacité de prendre des vacances en lien avec une inaptitude au travail.

Extraits des considérants

En mai 2007, A. a fourni un certificat médical établi par N., cela parallèlement à un autre certificat émanant de O., médecin-conseil de l'employeur Y. Les deux signalent l'inaptitude total au travail de A. jusqu'au 25 mai 2007 et la mise en œuvre d'un traitement. O. a témoigné que A. avait prétendu se rendre dans une clinique, mais n'a pas évoqué de séjour au Canada. Il se pourrait, comme Y. le prétend, que A. ait également menti au médecin-conseil O. Pour ce dernier toutefois, l'inaptitude au travail existait bel et bien sur la base des plaintes de A. et de l'examen médical. En outre, des mails échangés entre A. et Y. («je suis psychologiquement et physiquement à bout, je ne peux plus travailler chez Y.», «je suis dans un état misérable», etc.) sont révélateurs d'une inaptitude au travail en mai 2007. Les certificats de deux médecins différents et lesdits mails suffisent pour admettre un empêchement de travailler en mai 2007. Les déclarations de N. et de P. (un troisième médecin) divergent totalement. Si N. a affirmé que A. présentait un état de dépression grave et qu'une pause lui a été conseillée, P. a soutenu au contraire l'inexistence de troubles psychiques ou de santé engendrant une incapacité de travail, en tout cas au début juin, et qu'il serait tombé des nues lorsque A. lui a annoncé, le 8 juin, partir pour cinq semaines avec sa femme au Canada. P. a mentionné en outre qu'avec le recul, A. lui serait apparu apte au travail depuis le 8 mai jusqu'à fin juillet. L'opinion de N. sur le témoignage de P., selon laquelle des appréciations a posteriori sont dis-

cutables, se tient, mais on lui opposera que N. – à la différence de P. – n'est pas psychiatre et qu'il a établi des certificats sujets à caution (non datés et rétroactifs). A. a affirmé que les trois premières semaines au Canada ont été désastreuses et qu'il n'a pu faire du mountainbike que deux fois.

Le but des vacances est de se reposer, ce que permettent aussi le sommeil et la promenade. Une incapacité de prendre des vacances ne saurait résulter uniquement du fait que des activités de loisirs telle la bicyclette se révèlent impraticables. Globalement, tant la preuve de l'inaptitude au travail de A. en juin et juillet 2007 que celle du prétendu accord passé avec le médecin et le psychiatre de partir en «vacances» pour cinq semaines au Canada ont échoué.

Au vu de ce qui précède, A. s'est trouvé dans l'incapacité de travailler jusqu'à fin mai 2007. En revanche, il était apte au travail en juin et en juillet. Dès lors, au-delà des jours de travail entre le 18 et le 29 septembre, A. doit se voir imputer sur son temps de travail, en tant que jours de vacances, la durée de son voyage au Canada, soit du 25 juin jusqu'au 28 juillet 2007.

*Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich
(Décision AN070563 du 14 décembre 2009)
(Traduit de l'allemand)*

1.6 De la circonstance que A. a très rapidement trouvé un emploi, l'instance précédente conclut qu'il s'est immédiatement mis à la recherche d'un travail, de sorte que le but assigné aux vacances n'avait pas pu être rempli. Eu égard au fait que si A. avait pris ses vacances, il ne lui serait pas resté de jour ouvrable habituel pour chercher du travail, une telle conclusion n'est, au final, pas manifestement insoutenable.

1.7 L'objection invoquée par Y. selon laquelle l'employeur n'est tenu par l'article 329 al.3 CO d'accorder au travailleur que les heures et jours de congé usuels pour chercher un autre emploi et que le contrat de travail stipulait à cet égard deux demi-journées par semaine, ne tient pas. Le fait que le travailleur dont le contrat de travail a été résilié doive continuer à travailler pendant qu'il cherche un nouvel emploi sauf pendant le temps usuellement consacré à cette démarche signifie que son travail est interrompu par cette recherche d'un emploi. Mais en fin de compte, il n'est pas manifestement insoutenable, en fin de compte, de considérer qu'une telle interruption au cours des cinq jours de vacances contrarie le but des vacances qui est le repos.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
16 mai 2011 (4A_11/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Entre scepticisme et confiance

La situation monétaire et les incertitudes économiques de ses principaux marchés d'exportation plombent les perspectives de l'industrie suisse. Cela ne touche cependant pas tous les secteurs: alors que l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux craint une stagnation pour cette année, l'industrie horlogère et le secteur chimique et pharmaceutique peuvent compter sur une croissance vigoureuse. **Par René Pfister**



Photo: Markus Senn/Swissmem

Plus de 330 000 emplois dépendent de l'industrie des machines.

Un franc toujours fort par rapport à l'euro et la conjoncture plutôt chancelante de l'UE et de la zone AELE donnent du fil à retordre à l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM). Plus d'un tiers des entreprises MEM sont tombées dans la zone des pertes opérationnelles en 2011. Bon nombre d'entre elles vivent actuellement de leur substance et luttent pour leur survie, comme l'a souligné Peter Dietrich, directeur de Swissmem, lors de la conférence de presse annuelle de l'association faitière.

Baisse des entrées de commandes

Les faits présentés par Swissmem sont préoccupants pour cet important secteur d'exportation dont dépendent plus de 330 000 emplois. La croissance des chiffres d'affaires qu'avait favorisée la bonne situation à la fin de l'année 2010/11, est dans l'ensemble stoppée. Les entrées de commandes, décisives pour les ventes futures, ont baissé de 18,6 pour cent au premier trimestre 2011. Simultanément, la pression sur les prix et les marges s'est accrue en raison du

franc fort. En 2011, les prix à l'exportation ont reculé de plus de 4 pour cent et, en ce qui concerne les marges, plus de la moitié des membres Swissmem ont annoncé des pertes de 6 pour cent et plus. En clair, cela signifie que les ventes ne rapportent pratiquement rien à de nombreuses entreprises.

Swissmem est donc préoccupée par l'avenir proche, en particulier parce que le cours du franc continue de graviter, depuis l'intervention de la BNS, autour du niveau plancher de Fr. 1.20 pour un euro, c'est-à-dire loin des 1.30 à 1.40 souhaités par nos exportateurs. Swissmem s'attend en outre à un recul plutôt qu'à une augmentation de la demande dans l'UE – qui reste le premier marché d'exportation de l'industrie MEM. Pour l'année en cours, la majorité de ses membres estiment que les ventes vont stagner, voire diminuer, et que les marges seront à nouveau sous pression. De ce fait, le président Hans Hess craint de nouvelles délocalisations à l'étranger, davantage de chômage partiel et des pertes d'emplois.

Toutes les entreprises ne sont pas concernées

On verra si ces pronostics se vérifient. Une chose est sûre: il y a des différences entre les entreprises, leurs produits ainsi que leur position sur les marchés et la chaîne de création de richesse. Malheureusement, ce sont surtout les sociétés dont l'environnement est particulièrement compétitif et la pression sur les marges élevée qui sont en point de mire. Par contre, les perspectives restent bonnes pour les entreprises bien diversifiées et présentes dans le monde. Celles-ci peuvent atténuer la pression due au franc en achetant davantage dans l'espace euro ou dollar, ou par des mesures de couverture, ou encore en étant présentes sur des marchés de croissance tels que la Chine. Preuve en sont les résultats annuels parfois brillants et les objectifs de croissance de firmes telle que ABB, Kaba, Sulzer et Georg Fischer, ou encore le constructeur de machines agricoles Bucher et le producteur de machines pour câbles Komax.

Le moral étonnamment solide de plusieurs entreprises est la raison pour laquelle les médias ont répercuté le reproche fait à des associations telles que Swissmem d'être alarmistes et de peindre le diable sur la muraille. Le directeur Peter Dietrich récuse énergiquement ce reproche (lire l'interview, p. 50). Il

souligne en même temps qu'il n'est guère pessimiste sur le moyen terme. Pour le président Hans Hess, il est clair que les entreprises vont devoir subir des remèdes de cheval et passer par un processus d'adaptation qui «restera douloureux».

Diverses branches industrielles sous pression

L'industrie MEM n'est pas seule à être confrontée à des mesures énergiques dues au franc fort. Il en va de même de branches industrielles fortement exposées à la concurrence et dont les marges sont comparativement faibles. C'est le cas de l'industrie textile et du vêtement, ou de celle du papier et de l'impression. En 2012, ces secteurs devraient aussi souffrir durement de la concurrence étrangère et d'une pression accrue sur les prix, comme le relèvent les économistes du Crédit Suisse dans leurs dernières analyses sectorielles. Les aménagements structurels qui vont bon train et ont déjà fait plusieurs victimes éminentes, comme Weisbrod Zürrer, Cham Paper Group ou Swissprinters, devraient continuer dans ces domaines.

L'industrie horlogère tourne à plein régime

Les perspectives sont en revanche positives pour l'industrie pharmaceutique, la chimie et l'horlogerie. Ces branches

profiteront, en 2012 également, d'une demande mondiale en hausse et pourront toujours compter sur des taux de croissance parfois élevés, à en croire les prévisions sectorielles du CS, du KOF ou du BAK bâlois. Les fabricants horlogers en particulier, grâce à leur vaste gamme de produits, ont actuellement le vent en poupe.

Swatch Group, par exemple, a déjà décidé de renforcer sa capacité de production en Suisse. Son patron Nick Hayek a annoncé en mars l'ouverture de nouvelles usines de cadrans et de composants horlogers à Granges et dans le Jura ainsi que la création de 500 emplois supplémentaires. Le seul problème actuel de Swatch est que ses capacités sont utilisées à fond et que les goulets d'étranglement de la production obligent parfois les clients à devoir compter sur de longs délais de livraison.

Signaux conjoncturels encourageants

Les économistes bancaires, les instituts conjoncturels et les services de la Confédération portent depuis peu un regard plus positif sur l'évolution prochaine de l'économie helvétique. Tous constatent que la conjoncture évolue plus favorablement qu'on ne le pensait encore en début d'année et ils ne prévoient plus de récession pour 2012. En mars, le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) a identifié des «signes de stabilisation» et corrigé à la hausse le pronostic de croissance du PIB en 2012, la portant de 0,5 pour cent à 0,8 pour cent. Il semble probable, estime-t-il sur un ton optimiste, que nous aurons franchi le creux de la vague conjoncturelle ces prochains mois et que notre économie retrouvera de l'élan.

Pour 2012, les prévisions actuelles concernant les exportations (+1,3 pour cent) sont, elles aussi, nettement plus encourageantes qu'en décembre (0,4 pour cent). Les derniers chiffres du Seco indiquent toutefois que ce regain de dynamisme est dû surtout à l'industrie pharmaceutique, chimique et horlogère, alors que les exportations du secteur MEM continuent de reculer. ■

Swissmem réclame un effort accru de promotion de l'innovation

Lors de la conférence de presse annuelle, le président de Swissmem Hans Hess a plaidé pour un renforcement de l'encouragement de l'innovation. L'industrie, dit-il, ne peut rester compétitive que si elle est en mesure de mettre en permanence sur le marché des produits neufs et innovants. M. Hess a demandé que les fonds de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) soient portés à 100 millions de francs. Il a aussi exigé une réorganisation de la CTI visant à rendre sa pratique plus efficace en matière d'examen et d'octroi des demandes.

Le traitement bureaucratique qui est réservé à celles-ci, selon un rythme annuel rigide et en fonction du principe «premier arrivé, premier servi», est frustrant pour les requérants. L'an dernier, 519 demandes de soutien sur un total de 1064 ont été renvoyées sans suite à leurs expéditeurs, a déploré M. Hess. La moitié du potentiel d'innovation a donc été tout bonnement dilapidée. De son côté, le Conseil fédéral a proposé néanmoins d'accroître de 60 millions de francs le budget de la CTI. ■

Interview de Peter Dietrich, directeur de Swissmem

«Nous sortirons renforcés des difficultés»

Peter Dietrich, directeur de Swissmem, s'occupe intensément de la situation et des perspectives de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. Dans ce domaine, la force du franc et la conjoncture ne sont pas les seuls aspects à prendre en considération. Peter Dietrich s'exprime sur la promotion de la technologie, sur les priorités de l'association et sur la situation de l'emploi. **Par René Pfister**

Monsieur Dietrich, selon Swissmem, un tiers des entreprises MEM enregistrent des pertes et vivent de leur substance. Pour quelles raisons exactement?

Peter Dietrich: Sur la base du dernier sondage que nous avons effectué auprès des entreprises, il apparaît clairement que la force du franc en est la raison principale. Cela d'autant plus que cette appréciation a été très rapide et marquée. A cela s'ajoute un fléchissement de la conjoncture sur d'importants marchés d'exportation. Une majorité d'entreprises s'attend pour cette année à une stagnation de la demande. Nous avons donc à faire à un mouvement en tenaille et pensons que cette tendance va encore s'accroître.

Combien de temps les entreprises peuvent-elles vivre de leur substance?

C'est très variable. Cela dépend aussi de l'ampleur de la réaction qu'elles ont déjà manifestée, par exemple des mesures adoptées côté coûts, de la couverture des risques de change ou d'achats plus nombreux effectués dans la zone euro. Une chose est sûre: de nombreuses entreprises n'ont plus du tout de coussins de réserves en ce moment, la force du franc a rongé leurs marges et leurs bénéfices. Cela signifie qu'elles doivent prendre d'autres mesures.

Quelles mesures faudrait-il prendre en priorité?

Si la situation actuelle en matière de cours de change et la conjoncture morose dans l'UE persistent, comme nous le pensons, bien des entreprises devront prendre des mesures plus rigoureuses. Le chômage partiel n'est déjà plus suf-

fisant, car son introduction n'a de sens que si la demande reprend au bout d'un certain temps. Nous devons donc nous attendre à une réduction de l'emploi. C'est un thème à l'ordre du jour. A quoi il faut ajouter des transferts de production à l'étranger. Nous partons de l'idée qu'une dizaine de milliers d'emplois pourraient disparaître. Si les entreprises ne peuvent plus améliorer leurs recettes en lançant de nouveaux produits ou en augmentant leurs prix, elles devront optimiser leurs coûts et produire meilleur marché.

Que faut-il entendre concrètement par transferts?

Cela veut dire par exemple que les entreprises déplacent une partie de leur fabrication sur des sites européens ou asiatiques. Mais ce n'est pas simple, surtout pour des entreprises qui ne sont pas encore présentes à l'étranger. Cela prend du temps et entraîne des coûts considérables.

Les médias prétendent que la situation est bien meilleure qu'on pouvait le craindre. Ils font état des bons résultats d'entreprises comme ABB, Bucher ou Georg Fischer et répandent l'idée que Swissmem donne dans l'alarmisme. Qu'en dites-vous?

Les entreprises que vous mentionnez sont des groupes internationaux qui peuvent plus facilement s'accommoder de la force du franc. Mais même les grandes ressentent aussi la pression sur leurs chiffres d'affaires et leurs marges. Les pertes que subissent nombre d'entre elles sont une réalité, et la pression sur les marges et les prix persiste. Leurs

conséquences ne sont pleinement visibles qu'au bout d'un certain temps. J'en suis convaincu: cette crise n'est pas encore digérée. Il n'y a pas du tout d'alarmisme. En outre, la situation du crédit nous cause aussi quelques soucis: certaines entreprises doivent présenter aux banques de nouveaux business plans pour obtenir des crédits. Elles sont donc aussi sous pression côté financement.

A part les soucis, y a-t-il encore des raisons d'avoir confiance?

Oui. Je suis sûr qu'à moyen terme, l'industrie MEM sortira renforcée de ces difficultés. On a souvent prédit la mort de notre branche et pourtant, elle s'est développée. Nos entreprises sont innovantes, elles offrent de bons produits et processus et travaillent avec de très bons collaborateurs. C'est une chance. Nous devons veiller à ce que nos produits aient toujours une longueur d'avance sur la concurrence, à faire prévaloir plus vite nos qualités sur le marché afin de retrouver de meilleures marges.

Swissmem a demandé une augmentation unique des ressources de la CTI et un transfert efficace de technologie dans l'industrie. Pourquoi l'encouragement de l'innovation est-il si important?

Seule l'innovation permettra à nos entreprises de compenser les inconvénients de coûts du travail élevés. C'est pourquoi nous devons impérativement renforcer le transfert de savoir et de technologie des hautes écoles vers les entreprises. Les réseaux qui assurent le lien entre la recherche et les entreprises doivent être améliorés et développés. Il existe encore un important po-

tentiel à cet égard. La Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) l'a reconnu. Quant à nous, Swissmem, nous voulons nous engager encore davantage sur cette voie.

La Suisse en fait-elle trop peu en matière d'encouragement de l'innovation?

C'est l'industrie privée qui fournit environ les trois quarts des quelque 16 milliards de francs consacrés aux dépenses de recherche et de développement. Les PME en particulier, qui ne peuvent s'adonner à la recherche elles-mêmes, dépendent du soutien de projets stratégiques de développement. La Confédération n'a consacré à cette fin que 100 millions de francs par an ces dernières années, ce qui a fait perdre au pays un grand potentiel d'innovation. Elle veut certes augmenter les ressources de la CTI, mais à notre avis, il faudrait encore davantage de fonds d'encouragement. La Suisse n'a pas encore assez conscience de ce qu'il vaut la peine d'investir dans le transfert de savoir et de technologie. Cela ne veut pas dire que nous demandons un soutien direct aux entreprises, mais c'est un fait que des concurrents comme l'Allemagne investissent beaucoup plus dans cette direction. Le jeu ne se fait pas à armes égales.

Où Swissmem met-elle encore l'accent?

D'abord, nous devons être conscients que la force du franc demeure un grand défi. Il est toujours surévalué par rapport à l'euro et nous sommes encore loin de la parité de pouvoir d'achat. Des progrès doivent encore être accomplis. Ensuite, il ne faudrait pas que les conditions-cadre des entreprises se détériorent, par exemple par l'introduction de salaires minimaux. Nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de telles réglementations.

Y a-t-il d'autres priorités?

Il faudrait développer l'accès à de nouveaux débouchés, par exemple par des accords de libre-échange avec l'Inde, la Chine ou la Russie. Pour ce qui est du marché du travail, nous devons assurer la libre circulation des personnes en association avec une bonne politique de la migration. Nous devons à tout prix éviter de nous isoler. Enfin, nous devrions tout faire pour que les coûts du travail, élevés en Suisse, ne progressent pas davantage. Nous en appelons aux responsables politiques pour que des erreurs soient évitées. Il nous faut aussi une politique énergétique judicieuse qui permette des percées technologiques, également pour les entreprises MEM. Le site de production suisse a ab-

solument besoin de sécurité d'approvisionnement et de prix compétitifs. Nous devons mettre davantage l'accent sur la bonne foi pour résoudre les problèmes dans leur globalité.

A propos du marché du travail: de nombreuses entreprises annoncent des problèmes de recrutement de main-d'œuvre. Quelle est la situation dans l'industrie MEM?

Peut-être la situation actuelle sur le front des commandes commence-t-elle à se détendre. Mais la grande majorité des entreprises MEM a de la peine à trouver la main-d'œuvre spécialisée dont elle a besoin. C'est le cas des ingénieurs et des spécialistes à tous les niveaux. Il est donc important que la libre circulation des personnes ne soit pas limitée. Mais nous nous efforçons aussi de promouvoir notre propre relève.

Qu'en est-il du côté des apprentis?

La situation s'est légèrement améliorée. Mais même en 2011, cinq pour cent des places d'apprentissage n'ont pas été pourvues. Le chiffre correspondant était de sept pour cent en 2010. Le nombre des places d'apprentissage dans l'industrie MEM a progressé. Il a atteint le chiffre de 9500 environ.

Votre engagement dans ce domaine est-il efficace?

Chez Swissmem, nous investissons beaucoup dans la formation professionnelle et la publicité professionnelle. Mais nous voulons faire encore davantage. C'est pourquoi nous prolongeons notre campagne Tecmania qui dure depuis trois ans. Nous entendons à l'avenir nous adresser encore plus tôt aux enfants et aux jeunes et susciter leur enthousiasme pour la technique. En outre, nous voulons montrer aux parents, aux enseignants et aux élèves qu'un apprentissage technique, couplé le cas échéant à une maturité professionnelle, vaut au moins autant que la voie gymnasiale et qu'en vue d'une carrière professionnelle, il offre davantage de sécurité et d'opportunités. ■

«La force du franc demeure un grand défi», explique Peter Dietrich, directeur de Swissmem.



Photo: m. à d.

Industrie MEM: l'exemple de Häny AG à Jona

Fournisseur innovant de systèmes hydrauliques

L'entreprise Häny AG sise à Jona (SG) est un fournisseur de pompes spécialisé dans tout ce qui concerne les circuits d'eau. Au cours de ses 130 ans d'existence, l'entreprise familiale a évolué. Concentrée longtemps exclusivement sur la fabrication, elle s'est muée en fournisseur général de systèmes. Ses activités se déroulent principalement sur le marché intérieur, ce qui dans la situation monétaire actuelle présente un avantage. **Par Michael Zollinger**



tés de l'entreprise. En outre, Häny produit toujours ses propres pompes d'irrigation, turbines, hacheurs ainsi que diverses pompes spéciales pour la technique de malaxage et d'injection en Suisse. Par ailleurs, elle achète certains produits sur le marché mondial. Elle se considère aujourd'hui comme fournisseur de systèmes qui offre à ses clients un paquet global comprenant conseils, planification et mise en œuvre. Elle a des représentants à l'étranger et collabore avec des fabricants de pompes actifs sur le plan international. Cet aspect de son activité est également important. Les personnes du secteur de la production représentent aujourd'hui encore environ 10 pour cent de l'effectif total des collaborateurs, au nombre de 150. Vingt ingénieurs et 35 techniciens figurent sur la liste des salariés.

La proximité de la clientèle est un facteur décisif de succès de l'entreprise.

Eduard Häny-Pfister était un inventeur né. En 1875, il a commencé à travailler dans un atelier mécanique à Stäfa. Dix ans plus tard, il a installé son entreprise à Meilen. Bien équipé avec son usine de machines, pompes et appareils, il a déposé de nombreux brevets dans les années qui ont suivi, dont le célèbre canon paragrêle destiné à éloigner la grêle. Il a également été l'un des fondateurs de la Centrale électrique de Meilen.

Voilà pour les débuts de l'entreprise Häny. Quatre générations plus tard, les choses se présentent un peu différemment. L'entreprise Häny s'est hissée sur le devant de la scène en reprenant la société «Pumpen Schweiz» qui faisait

partie du groupe Sulzer. Auparavant, l'entreprise s'était surtout spécialisée dans le traitement des eaux communales et industrielles et a proposé différents produits dans le domaine de la technique domestique. En 1999, elle a repris 45 collaborateurs qualifiés de Sulzer qu'elle a intégrés dans les locaux de Meilen. «Ce fut une étape très importante qui nous a valu un précieux apport de savoir-faire ainsi que l'accès à tous les documents concernant la production des pompes précédemment fabriquées à Winterthur», se souvient la CEO actuelle, Sabina Häny.

Les révisions des lourdes pompes Sulzer sont toujours au centre des activi-

Tout le circuit de l'eau est couvert

Aujourd'hui, Häny repose sur quatre piliers: dans la technique domestique, elle offre des systèmes et composants pour le transport de l'eau potable, de l'eau industrielle et de l'eau pluviale ainsi que pour l'assainissement des eaux usées. Dans le secteur «Communal et industrie», les clients sont essentiellement les villes et les communes qui adoptent les systèmes Häny pour leur approvisionnement en eau potable et leurs stations d'épuration. A ce chapitre, les thèmes à l'ordre du jour sont les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Häny développe et produit des turbines pour la production d'électricité dans les installations d'eaux claires et d'eaux usées. Elle produit elle-même les turbines Pel-

ton à contre-pression. Des investissements d'une certaine ampleur dans ce domaine se sont manifestement révélés payants. «Notre clientèle apprécie beaucoup nos produits et nos carnets de commande sont pleins», déclare Madame Häny.

Le troisième point fort d'Häny est la technique de malaxage et d'injection. Les systèmes d'injection de ciment interviennent dans la consolidation du terrain en vue de la construction ou de l'assainissement de tunnels ou de la construction de digues de retenue. Ce secteur représente environ 15 pour cent du chiffre d'affaires total. Quelque 85 pour cent de cette production va à l'étranger, principalement en Amérique du Sud, aux Etats-Unis ou en Russie.

Un service après-vente efficace

Le quatrième pilier mentionné par Sabina Häny est le service à la clientèle. Il s'appuie sur un réseau unique de services techniques organisé à l'échelle de toute la Suisse et comprend divers services après-vente, notamment les révisions sur place. Cette proximité de la clientèle est un facteur décisif de succès de l'entreprise dont les activités de base sont concentrées à près de 90 pour cent sur le marché national. «Du fait que nous achetons aujourd'hui de nombreux composants de nos produits à l'étranger, nous ne pouvons pas les exporter», explique Madame Häny. Mais avec le franc fort, cette concentration sur la Suisse présente aussi ses avantages.

Ces dernières années, l'entreprise a tenté de percer sur de nouveaux marchés européens avec certains de ses produits de technique domestique. Mais ces efforts n'ont pas été payants. «Notre portefeuille des produits exportables de notre propre fabrication est trop petit et, du fait des problèmes monétaires, ne présente plus d'intérêt», reconnaît Madame Häny. Le seul pays dans lequel nous nous sommes implantés et où nous sommes presque aussi connus qu'en Suisse est l'Autriche. Dans ses activités de base, l'entreprise est aussi soumise en Suisse à un effet d'éviction. Elle doit constamment lancer de nouveaux produits et services. Cela implique des percées dans de nouveaux do-

maines. Ce printemps, Häny va lancer un nouveau produit sur lequel la patronne n'entend rien révéler pour le moment. Mais ce sera un défi par rapport aux nouvelles possibilités de Jona en matière de logistique.

Le transfert du siège de l'entreprise de Meilen dans les locaux modernes de Jona en 2007 a représenté un énorme saut dans l'histoire de l'entreprise. Elle était beaucoup trop à l'étroit sur l'ancien site. A Jona, indépendamment de bureaux généreux et d'un atelier moderne, l'essentiel de l'espace est constitué d'un centre performant où l'on teste les pompes et les turbines. Il jouera un rôle encore plus important à l'avenir.

Hierarchies plates et priorité à la qualité

Le déménagement a été pour ainsi dire le tour de force de Sabina Häny. Quelques années auparavant, elle était entrée dans l'entreprise en tant que responsable du marketing et des relations publiques. C'est à elle qu'on avait confié toute la responsabilité de ce méga-projet. Ce mandat n'allait pas de soi: à son arrivée dans l'entreprise, elle venait d'une fiduciaire et n'était pas ingénieur; de plus, elle s'était séparée de son mari Eduard P. Häny, principal actionnaire et aujourd'hui encore vice-président de Häny. Malgré son divorce, elle est entrée à la direction et est devenue CEO au début de 2008. «La collaboration est parfaite. C'est une situation peu ordinaire, mais je jouis de la pleine confiance de toute la famille et je peux exercer ici mes activités d'entrepreneur avec beaucoup de liberté au meilleur sens du terme», estime-t-elle.

Pour la conduite de l'entreprise, elle mise sur des hiérarchies plates. Elle est ouverte à de nouvelles idées pour autant qu'on les lui présente de manière convaincante. La responsable de l'entreprise insiste beaucoup sur la loyauté et le respect et elle fait de la qualité une priorité absolue. Elle ne craint pas les contacts avec le personnel ni la confrontation à la technique: «Actuellement, je ne suis pas en mesure d'apprécier les qualités techniques d'une pompe, mais je connais les avantages et les inconvénients de nos produits. Par ailleurs, il faut savoir déléguer. Nous avons des



Photo m. a. d.

Sabina Häny, CEO de l'entreprise.

gens formidables à la technique. Et finalement, les multiples questions qui se posent quotidiennement à un CEO relèvent presque toutes des rapports humains.»

Formation continue aussi pour les clients

Malgré tous les défis qu'elle a à relever, Sabina voit l'avenir positivement. «Nous voulons subsister en tant qu'entreprise familiale et misons sur une légère croissance.» Cela signifie, outre la création de nouveaux produits, optimiser l'acquisition de matériel et briller par la proximité avec le client. Le conseil d'administration met aussi la continuité en point de mire. La fille, âgée de 26 ans, du président du conseil d'administration et de la patronne de l'entreprise est déjà membre du conseil d'administration. Le fils, quant à lui, travaille depuis peu chez Oskar Rüeegg AG. Spécialisée dans les moules en métal et les éléments préfabriqués, cette entreprise est située à proximité à Jona. Elle est aussi propriété de la famille Häny.

L'entreprise s'engage sur des voies intéressantes dans ses programmes de formation continue. Elle offre aussi plusieurs modules de formation à ses clients, qu'il s'agisse de séminaires au siège de Jona ou d'ateliers pratiques sur place chez un client. L'écho auprès de la clientèle est très positif et vaut à Häny une solide réputation. «Pour nous, c'est un excellent moyen de soigner nos clients et d'en trouver d'autres», conclut Madame Häny. ■

L'engagement de Nestlé pour la Création de valeur partagée

La culture d'entreprise de Nestlé se fonde sur la conviction que pour créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, l'entreprise doit aussi créer de la valeur pour la société en général. Nestlé présente ici son concept de responsabilité sociale.

Nestlé s'est toujours souciee de son impact sur l'environnement et les communautés qui l'entourent, adoptant les normes suisses les plus exigeantes pour l'ensemble de ses activités mondiales. Ainsi, notre culture d'entreprise se fonde sur la conviction que, pour garantir la réussite de notre activité, nous devons nous assurer que les communautés et l'environnement qui nous entourent soient eux aussi prospères. En d'autres termes, pour créer de la valeur à long terme pour nos actionnaires, nous devons créer de la valeur pour la société en général. C'est ce que nous appelons la Création de valeur partagée.

Nous avons traduit cette vision en une série de mesures et d'objectifs concrets dont nous devons rendre compte, afin de renforcer continuellement notre impact positif. La philosophie de Création de valeur partagée est pleinement intégrée à l'organisation de Nestlé à travers le monde. Bon nombre de nos activités de Création de valeur partagée sont en place depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies. En adaptant notre approche aux besoins des communautés locales au sein desquelles nous opérons, nous pouvons tirer profit de notre riche expérience tout en continuant à élargir notre impact.

Création de valeur partagée

Nous sommes l'une des premières organisations à avoir adopté le concept de Création de valeur partagée, si bien que cette approche commerciale constructive est désormais bien établie chez Nestlé. L'échelle et le champ de nos activités, qui englobent l'ensemble de nos opérations mondiales, nous apportent une expérience considérable sur laquelle nous pouvons nous appuyer. Pour

un impact maximal, nous concentrons nos efforts dans trois domaines – la nutrition, l'eau et le développement rural – qui, vue la nature de nos activités d'affaires sont les plus porteurs de valeur conjointe pour nos actionnaires et pour la société en général.

- **La nutrition:** car l'alimentation et la nutrition, fondements de la santé et des activités commerciales associées, sont notre raison d'être.
- **L'eau:** car un approvisionnement durable en eau de qualité est indispensable à la vie, à la production alimentaire et à nos activités.
- **Le développement rural:** car le bien-être général des agriculteurs, des communautés rurales, des travailleurs, des petits entrepreneurs et des fournisseurs est indissociable de notre capacité à poursuivre nos activités à l'avenir.

L'importance que nous accordons à la nutrition

Nous souhaitons fournir à nos consommateurs des aliments et des boissons non seulement savoureux, mais aussi sains et nutritifs. C'est le fondement même de la nutrition, de la santé et du bien-être – l'orientation stratégique de Nestlé.

Afin d'y parvenir, nous utilisons des solutions scientifiques pour améliorer la qualité de vie par l'alimentation, et contribuer ainsi à la santé et au bien-être des consommateurs. Il s'agit aussi de fournir aux personnes qui ont des revenus modestes et des besoins nutritionnels spécifiques des produits abordables à haute valeur nutritionnelle. Nous cherchons également à sensibiliser les consommateurs, à renforcer leurs

connaissances et leur compréhension par une communication claire et responsable.

Nos actions et notre performance en matière de nutrition

En 2011, Nestlé est devenue la première entreprise du secteur de l'alimentation et des boissons à s'engager publiquement en faveur du programme «Chaque femme, Chaque enfant» de l'ONU, qui vise à améliorer l'existence des femmes et enfants vulnérables grâce à la formation et à l'éducation. Notre programme mondial Healthy Kids, dont l'objectif est de sensibiliser les enfants d'âge scolaire du monde entier aux questions de nutrition, de santé et de bien-être, touche désormais quatre millions d'enfants dans plus de 50 pays. Ces efforts en faveur des femmes et des enfants reflètent notre engagement envers les Objectifs du Millénaire pour le développement définis par l'ONU. Notre gamme de laits à prix abordable, disponible dans plus de 80 pays, est enrichie en fer, en zinc, en vitamine A et autres micronutriments en fonction des carences les plus courantes dans chaque population cible. 94 pour cent de nos produits Maggi sont désormais enrichis en iode.

L'importance que nous accordons à l'eau

La pénurie d'eau est un problème grave dans de nombreuses régions du monde. Nestlé a aussi besoin d'un accès fiable à de l'eau propre, et ce à tous les niveaux, afin de garantir sa capacité à répondre aux besoins des consommateurs. L'eau est donc l'une de nos priorités et nous nous engageons à agir dans ce domaine. En nous concentrant



Photo: Nestlé

Partenariats et programme de sensibilisation parmi les producteurs laitiers en Inde: Aman Bajaj Sood de Nestlé (à gauche) et le fermier, Harinder Kaur prennent part à un programme de sensibilisation de l'eau adressé aux agriculteurs situé à proximité de l'usine Nestlé de Moga, en Inde.

sur les six éléments du «CEO Water Mandate» du Pacte mondial des Nations Unies – la politique publique, l'action collective, les opérations directes, la chaîne d'approvisionnement, l'engagement communautaire et la transparence – nous gérons mieux notre propre utilisation de l'eau et contribuons à une bonne gestion de l'eau à l'échelle mondiale.

Nos actions et notre performance en matière d'eau

Au cours de l'année 2011, 254 projets d'économie d'eau ont été mis en œuvre dans nos usines, avec un investissement de 28 millions de francs dans des programmes d'économie et d'épuration d'eau. Nous avons réussi à réduire de 28 pour cent les captages d'eau depuis 2001, tandis que notre production d'aliments et de boissons augmentait de 73 pour cent en volume. Depuis 2007, nous avons aidé plus de 100 000 personnes à accéder à l'eau et aux installations sanitaires grâce à notre partenariat avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du

Croissant-Rouge. Nous menons 40 projets de partenariat en matière d'eau et d'assainissement à travers le monde, et 126 de nos usines ont fourni de l'eau potable aux collectivités en 2010.

L'importance que nous accordons au développement rural

Le bien-être général des agriculteurs, des communautés rurales, des petits entrepreneurs et des fournisseurs est indissociable du succès à long terme de notre entreprise. On estime toutefois que 70 pour cent de la pauvreté mondiale se concentre dans les zones rurales. Plus de la moitié de nos usines et de nos collaborateurs dans les pays en développement, ainsi que les agriculteurs et les fournisseurs auprès desquels nous nous approvisionnons en matières premières, se trouvent en milieu rural. Au travers de nos investissements dans les usines et les infrastructures environnantes, nous fournissons des services d'assistance technique et de transfert des connaissances et contribuons également au développement économique et à l'amélioration des conditions

sociales des communautés locales, en particulier dans les pays en développement.

Grâce à notre modèle des districts laitiers, nous achetons plus de 40 pour cent du lait que nous transformons directement auprès des agriculteurs, qui sont pour la plupart de petits éleveurs, contribuant ainsi à garantir un meilleur prix d'achat de leur lait, des paiements réguliers et un lien durable avec l'industrie de transformation tout en assurant à Nestlé un approvisionnement régulier en lait de qualité qui lui permet de répondre à la demande des consommateurs. Nos programmes d'approvisionnement direct en lait concourent au développement rural et à l'éradication de la pauvreté dans de nombreux pays en développement, dont le Brésil, le Chili, l'Inde, le Mexique et le Pakistan.

La culture du cacao est le principal employeur, la première source de revenus et le centre d'activité de millions de personnes, notamment en Côte d'Ivoire, en Equateur et au Venezuela. Lancé en 2009, le Cocoa Plan est le moyen choisi par Nestlé pour contribuer à la résolu-►

► tion des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les producteurs de cacao et à un avenir meilleur dans le domaine de la culture du cacao. En travaillant en étroite collaboration avec les coopératives agricoles et en versant une prime à la qualité, Nestlé souhaite simplifier la chaîne d'approvisionnement, augmenter les revenus des agriculteurs et améliorer la qualité du cacao qui lui est fourni.

Le Nescafé Plan lancé en 2010 rassemble sous l'égide d'un seul programme tous nos engagements dans les domaines de la culture, de la production et de la consommation responsables du café en vue d'optimiser davantage notre chaîne d'approvisionnement.

Au travers du Nescafé Plan, Nestlé distribuera aux agriculteurs 220 millions de plantules de café à haut rendement d'ici à 2020. Nestlé développe également des programmes d'assistance technique dans le cadre desquels ses agronomes fournissent des conseils en matière d'agriculture et de pratiques post-récolte à plus de 10 000 producteurs de café chaque année.

Développement rural: nos actions et notre performance

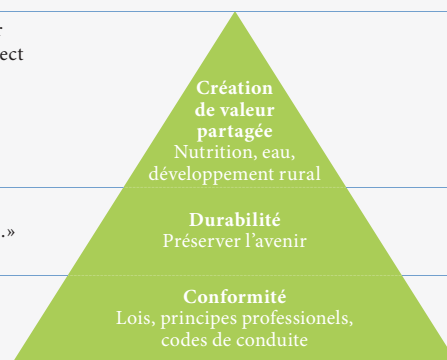
En 2011, plus de 680 000 exploitants agricoles ont bénéficié des programmes de développement rural de Nestlé et plus de 200 000 ont participé à des programmes de formation. De plus, dans le cadre de notre programme d'audit relatif à l'approvisionnement responsable, nous avons mis au point un nouveau programme majeur de traçabilité qui couvrira douze grandes matières premières d'ici à 2012, vu les problèmes les plus graves et la réalité du travail des enfants notamment dans la production de cacao. Le travail des enfants n'a pas de place dans notre chaîne d'approvisionnement et nous venons de nous associer comme première entreprise alimentaire à l'ONG Fair Labor Association en vue de cartographier notre chaîne d'approvisionnement et pour développer des solutions concrètes avec les autres parties concernées (autorités locales, pisteurs, commerçants, etc.), en nous concentrant d'abord sur les noix de cacao puis sur le cacao en Côte d'Ivoire. L'approche de Création de valeur par-

L'approche de Création de valeur partagée de Nestlé

«...au-delà de la durabilité, créer de la valeur pour les actionnaires et la société, en lien direct avec notre cœur d'activité...»

«...répondre aux besoins actuels sans mettre en péril les générations futures...»

Respecter les normes les plus strictes



Source: Nestlé

tagée de Nestlé repose sur de solides bases de performance en matière de viabilité environnementale et sur le strict respect des législations et codes de conduite internationaux, ainsi que sur nos propres principes de conduite des affaires. Comme le montre l'illustration ci-dessus, ces éléments constituent le fondement de notre approche.

Conformité

La conformité est la clef de voûte de notre fonctionnement commercial et une exigence non négociable dans toutes nos activités. Ceci signifie que nous respectons les législations nationales et les conventions applicables. En outre, Nestlé est fidèle à de solides valeurs et principes, qu'elle applique dans tous les pays où elle est présente. Notre principal objectif consiste à nous assurer que nos investissements profitent tant à nos actionnaires qu'aux pays dans lesquels nous exerçons nos activités. En 2011, nous sommes devenus le premier fabricant de préparations pour nourrissons à figurer dans l'indice Financial Times Stock Exchange Responsible Investment (FTSE4Good). Nous avons également déployé au niveau mondial un programme de formation en ligne aux droits de l'homme, qui est obligatoire pour les collaborateurs travaillant dans les pays à haut risque.

Développement durable

Nous avons pour ambition de produire des aliments et des boissons savoureux et nutritifs laissant une empreinte écologique minimale. Nous nous efforçons donc d'améliorer constamment notre

efficacité opérationnelle et nos performances environnementales. A cette fin, nous appliquons une approche axée sur le cycle de vie impliquant tous nos partenaires, de l'agriculteur au consommateur, de façon à minimiser l'impact écologique de nos produits et activités.

Tout au long du cycle de vie, nous nous efforçons d'utiliser efficacement les ressources naturelles et de promouvoir l'usage de ressources renouvelables gérées de manière durable, notre objectif étant de réduire à zéro le gaspillage. Au cours des dix dernières années, nous avons réduit nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de 17 pour cent et notre consommation d'énergie de 42 pour cent par tonne de produit fabriqué.

En 2011, notre leadership, notre performance, notre engagement et nos efforts pour améliorer la gestion environnementale de notre chaîne d'approvisionnement ont été récompensés par le Stockholm Industry Water Award et la 27^e médaille d'or du World Environment Center (WEC).

Bien que les progrès réalisés jusqu'ici soient encourageants, nous savons que nous restons confrontés à de nombreux défis et nous nous efforçons constamment d'apporter des solutions en collaboration avec les gouvernements, les autres entreprises et la société civile afin de continuer à créer de la valeur partagée. ■

Un cadre de référence pour l'action volontaire des entreprises

Deux instruments internationaux récemment adoptés dans le cadre de l'ONU et de l'OCDE renforcent l'arsenal global concernant la responsabilité sociale des entreprises. Il en résulte des attentes accrues envers celles-ci. **Par Alexandre Plassard**

Nombre d'instruments internationaux concernent la responsabilité sociale des entreprises. A côté de la Déclaration de Principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, il faut mentionner les deux textes que nous présentons brièvement ici.

Entreprises et droits de l'homme: Principes directeurs de l'ONU

En juin 2011, le Conseil des Droits de l'homme a adopté les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ces Principes ont le caractère d'une résolution adoptée par le Conseil. Ils ne sont pas un instrument contraignant. Néanmoins, cette résolution constitue un engagement politique pour les Etats membres de l'ONU. Sur le plan normatif, la contribution de ces Principes ne consiste pas à créer de nouvelles obligations juridiques internationales mais à préciser les conséquences découlant des normes et pratiques existantes pour les Etats et les entreprises en la matière. Ces Principes directeurs sont en soi universellement applicables mais leur mode d'application doit tenir compte de la diversité des situations. Au stade des moyens, aucune solution unique n'est imposée.

Le texte se base sur le cadre de référence développé par le Professeur John Ruggie et intitulé «Protéger, respecter et réparer» applicable à cette question. L'instrument fait clairement la différence entre les responsabilités des parties prenantes en la matière. L'obligation de protéger les droits de l'homme incombe d'abord aux Etats qui doivent appliquer les lois pertinentes à ce sujet. Les entreprises ont pour leur part la responsabilité de respecter les droits de l'homme

dans leurs activités. Cette responsabilité s'applique à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Les moyens choisis par celles-ci pour s'acquitter de cette responsabilité peuvent varier selon les cas. Un nouveau concept, celui de diligence raisonnable, a été introduit dans le texte. Pour les entreprises, ce processus devrait consister à évaluer les incidences de leurs activités sur les droits de l'homme et à prendre les mesures pour remédier à d'éventuels impacts négatifs.

Entreprises multinationales: Principes directeurs de l'OCDE

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont des recommandations que les gouvernements adressent à ces entreprises. Cet instrument énonce des Principes et des normes volontaires de conduite responsable des entreprises, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. Ces Principes ne sont pas contraignants. Toutefois, les pays adhérents aux Principes directeurs prennent l'engagement contraignant de les mettre en œuvre.

Les Principes directeurs sont à ce jour le seul instrument international complet (comprehensive guidelines) soutenu par les pouvoirs publics dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise. Leur champ d'application dépasse celui des questions du travail. Il s'étend à l'environnement, la lutte contre la corruption, la protection des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence, la fiscalité, et récemment aux droits de l'homme.

Adopté en 1976, le texte a été révisé en 2000 et une nouvelle version a été

adoptée en juin 2011. Cette version mise à jour («update») comporte en fait des nouveautés équivalentes à une révision. Un nouveau chapitre sur les droits de l'homme y a été introduit sur la base du cadre de référence de John Ruggie mentionné précédemment. Dans cette logique, le principe de diligence raisonnable a aussi été intégré dans le texte. Ce principe ne s'applique pas seulement à la question des droits de l'homme mais également à d'autres domaines et notamment aux questions de l'emploi et des relations professionnelles. Ce dernier chapitre a aussi fait l'objet d'une mise à jour équivalente à une révision. Ainsi, la nouvelle version des Principes formule des attentes accrues envers les entreprises. Dans chaque pays, un point de contact national a été institué pour contribuer à la mise en œuvre des Principes. Ce point de contact doit ainsi faciliter le dialogue sur les questions soulevées par l'application des Principes.

Engagement volontaire

Les instruments évoqués ici proposent aux entreprises un large cadre de référence pour exercer leur action volontaire en matière de responsabilité sociale. Comme l'illustre l'exemple de Nestlé aux pages précédentes, les entreprises déploient déjà d'elles-mêmes nombre d'initiatives adaptées à leur situation. Il n'y a donc pas lieu de créer des instruments contraignants dans ce domaine. Une approche si bureaucratique irait à l'encontre de l'engagement volontaire des entreprises sur le terrain. ■

Alexandre Plassard est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Cadre de qualifications avec différents niveaux

Certificats de formation professionnelle: lisibilité internationale exigée

Davantage de transparence et une meilleure lisibilité internationale des diplômes délivrés au terme d'une formation professionnelle doivent aider les employeurs suisses et étrangers à apprécier rapidement et correctement les compétences des demandeurs d'emplois. La Confédération propose maintenant de classer tous les diplômes sanctionnant une formation professionnelle dans différents niveaux et de remettre à leurs titulaires un supplément au diplôme explicatif. **Par Jürg Zellweger**

La formation professionnelle suisse a fait ses preuves. Mais elle pourrait être mise sous pression: tant dans le monde anglo-saxon que dans l'espace culturel roman, des doutes s'expriment sur la compétitivité d'un système très axé sur la pratique et moins sur une formation purement théorique. Il importe donc de déployer de grands efforts pour mieux mettre en évidence la valeur de l'apprentissage dual et de la formation professionnelle supérieure au niveau international. A défaut de réussir cet exercice, nous risquons de dévaloriser les diplômes privilégiant la formation professionnelle et ainsi de limiter la mobilité des travailleurs suisses qui seraient défavorisés à l'étranger.

Par ailleurs, certains signaux se multiplient indiquant que les entreprises étrangères établies en Suisse ont de la peine à estimer correctement les qualifications de notre système de formation professionnelle. C'est ce qui explique que des candidats munis de diplômes supérieurs ont souvent eu la préférence lors d'un engagement. Il existe donc bel et bien une certaine pression sur le système de formation professionnelle. Par conséquent, il est important que les employeurs apportent des réponses convaincantes aux problèmes qui se posent afin de soutenir les titulaires de nos diplômes.

Il faut agir

La nécessité d'agir est démontrée. Notre Constitution peut attester des efforts fournis dans ce domaine. C'est elle qui contient l'exigence d'une reconnaissance par la société de l'équivalence des filières de formation professionnelle et



Le CNC-CH se réfère exclusivement aux diplômes de formation professionnelle.

de culture générale. Du point de vue des employeurs, les efforts doivent porter sur les perspectives de carrière des apprenants dans un monde globalisé et sur la couverture des besoins d'une économie de plus en plus internationale.

Cadre de qualifications et supplément au diplôme

La Confédération propose maintenant de créer en Suisse deux instruments qui contribuent à mieux positionner la Suisse sur le plan international et à mieux faire connaître la valeur des formations:

Le premier, un cadre national des certifications de la Suisse (CNC-CH), est une trame composée de huit niveaux. Chaque diplôme suisse de formation pro-

fessionnelle est classé dans un de ces huit niveaux en fonction des exigences requises pour l'obtenir. Le deuxième instrument consiste en la remise d'un supplément au diplôme qui montre le niveau atteint dans le CNC-CH. Ce supplément contiendra aussi des informations qui permettront aux employeurs en Suisse et à l'étranger d'évaluer rapidement et de manière appropriée les compétences professionnelles des titulaires. Tant le niveau du CNC-CH que le supplément au diplôme ne sont pas liés aux personnes, mais se réfèrent au certificat délivré.

Etant donné que tous les pays européens classent leurs diplômes professionnels dans une grille nationale des qualifications ou se proposent de le faire, des comparaisons entre pays devien-

dront possibles. Le CNC sert en quelque sorte d'aide à la traduction. Les deux instruments seront ancrés juridiquement dans une ordonnance. Celle-ci fait actuellement l'objet d'une audition qui court jusqu'à mi-mai.

Les principales idées de base

L'ensemble du projet de la Confédération repose sur les hypothèses et objectifs suivants:

- L'expérience pratique en entreprise (apprentissage en entreprise, pratique professionnelle, routine professionnelle) doit être considérée comme un élément essentiel de la formation professionnelle.
- Les instruments doivent viser des résultats. Cela veut dire qu'il convient de mettre en évidence la valeur effective des diplômes. A cette fin, il faut s'appuyer sur les compétences acquises et non sur la durée de formation dans un établissement.
- L'idée, avec ces nouveaux instruments, n'est pas de modifier le système de formation professionnelle ou de l'harmoniser, mais de le présenter correctement dans sa diversité. Les deux instruments sont sans conséquences sur les titres, les diplômes ou les admissions.
- Les diplômes de formation professionnelle doivent pouvoir être classés de manière adéquate et différenciés selon leurs niveaux. Cela signifie par exemple que tous les diplômes obtenus à l'issue de trois ans d'apprentissage ne doivent pas obligatoirement être classés au même niveau. Mais cela veut dire aussi que d'assez grandes

différences de niveau peuvent apparaître lors des examens fédéraux. Enfin, cela montre que tous les niveaux de un à huit peuvent correspondre à des formations professionnelles. Il n'y a pas de niveau exclusif pour les diplômes des hautes écoles. Il est donc imaginable qu'un expert-comptable diplômé soit classé dans la catégorie CNC supérieure.

Le CNC-CH se réfère exclusivement aux diplômes de formation professionnelle. Mais cela n'exclut pas une comparaison avec les diplômes des hautes écoles: le CNC-CH s'insère dans le cadre européen des certifications qui prévoit aussi des diplômes de hautes écoles aux niveaux six à huit, mais pas exclusivement. On peut donc admettre que les diplômes de formation professionnelle qui figurent au niveau 6 du CNC-CH correspondent à un bachelor pour ce qui est des exigences professionnelles. Par analogie, le classement dans les niveaux sept et huit est l'équivalent d'un master, respectivement d'un doctorat. Ainsi, en ce qui concerne la formation professionnelle, le positionnement est équivalent, tout en étant différent en ce qui concerne la formation générale et la formation en haute école.

Première appréciation du point de vue des employeurs

D'un point de vue patronal, l'évolution constatée dans le milieu de l'économie et de la politique de la formation appelle d'urgence une démarche. Les questions délicates ne pourront se résoudre qu'avec la pratique: les classements déboucheront-ils sur une hiérar-

chisation de la formation professionnelle? En viendrons-nous, dans une sorte de course au prestige, à obtenir les meilleurs classements des diplômes? Les réflexions concernant ces classements amèneront-elles des effets indé-

«Les perspectives de carrière des apprenants doivent être prises en considération»

sirables sur la définition des contenus de la formation? Comment les partenaires sociaux se comporteront-ils avec la nouvelle transparence visée ou la hiérarchisation des diplômes lorsqu'il s'agira de négociations salariales?

Le projet sera-t-il couronné de succès? Tout dépendra de la possibilité de réussir véritablement le classement adéquat des diplômes dans le CNC-CH et ainsi de gagner l'acceptation et la confiance des employeurs. Ce que l'on peut estimer indispensable dans la perspective d'un système global cohérent n'est pas nécessairement compatible avec les intérêts spécifiques des organismes responsables des contenus des diplômes. Le classement de quelque 850 diplômes requiert donc des processus élaborés avec soin. ■

Jürg Zellweger est membre de la direction de l'Union patronale suisse. Informations complémentaires: www.bbt.admin.ch/kopenhagen

Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse
8027 Zurich
Tél. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89

Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.- par mois (CHF 2'160.- par an) exonérés de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP). Plus d'informations sur le site www.lunch-check.ch.

Pallier à la pénurie de main d'œuvre

Embauche de salariés étrangers: nouvelles dispositions en Allemagne

De nouvelles règles sont récemment entrées en vigueur en Allemagne, ou sont en cours d'adoption, concernant l'embauche de salariés étrangers. Certaines sont le résultat de la transposition de directives européennes, d'autres ont été prises par le gouvernement pour enrayer la pénurie de main-d'œuvre touchant actuellement certaines professions.

Le 26 novembre 2011, est entrée en vigueur la loi de transposition de la directive 2009/52 prévoyant des normes minimales concernant les sanctions et les mesures à l'encontre des employeurs de ressortissants de pays tiers en séjour irrégulier.

Embauche illégale de salariés étrangers: sanctions

En application de ces nouvelles dispositions, les droits des salariés illégalement employés se trouvent renforcés concernant le paiement de leurs rémunérations. La loi pose notamment la présomption suivante: le salarié est présumé avoir été employé pour une durée de trois mois et il a droit au paiement des salaires correspondant à cette durée. Cette présomption n'est pas irréfragable et peut être renversée.

Embauche de salariés roumains et bulgares: règles assouplies

À compter du 1^{er} janvier 2012, entre en vigueur un nouveau décret facilitant l'embauche de ressortissants roumains et bulgares, et ce avant l'ouverture totale du marché du travail prévue en 2014.

En effet, à compter de cette date, il ne sera plus nécessaire de demander une autorisation de travail pour l'embauche de salariés roumains et bulgares disposant d'un diplôme d'étude supérieure, en apprentissage ou pour l'occupation d'un poste saisonnier.

Il est à noter que l'embauche de travailleurs saisonniers concerne certains secteurs d'activité déterminés, tels que l'agriculture et l'hôtellerie-restauration et que la durée d'embauche de ces salariés ne devra pas dépasser 6 mois.

Transposition de la carte bleue européenne: projet de loi

Le gouvernement a adopté début décembre un projet de loi de transposition de la directive 2009/50 concernant l'instauration d'une carte bleue européenne. Ce projet de loi va au-delà des règles contenues dans la directive, dans le but d'attirer des salariés étrangers hautement qualifiés.

Pourront obtenir une carte bleue européenne les ressortissants d'États tiers disposant d'un diplôme d'étude supérieure et qui pourront produire un contrat de travail prévoyant une rémunération annuelle supérieure à 44 000 €. L'obtention de cette carte n'est pas subordonnée à la vérification par l'agence pour l'emploi de l'absence de salarié allemand ou de ressortissant de l'Union européenne pouvant occuper le poste, ce qui devrait permettre de faciliter la

procédure. La limite de revenu exigée sera abaissée à 33 000 € par an dans les professions en tension telles que les ingénieurs et les médecins. Les salariés titulaires d'une carte européenne pourront prétendre à l'obtention d'une carte de résident de longue durée après un délai de deux ans. Les membres de la famille du titulaire de la carte bleue européenne auront également la possibilité de travailler en Allemagne. Par ailleurs, le revenu minimal exigé pour les ressortissants d'États tiers hautement qualifiés demandant un titre de séjour de longue durée est abaissé à 48 000 € par an, contre 66 000 € actuellement. Toutefois, le travailleur étranger perd son droit au séjour s'il demande à bénéficier des prestations sociales dans un délai de 3 ans. ■ (Ministère allemand du Travail, UIMM février 2012)

Objectif: attirer des salariés étrangers hautement qualifiés.



Photo: Prisma / Stefano Lunardi

Jean Cavadini

Quand on bat la campagne...



Photo: m. a. d.

Les campagnes électorales présentent, quoiqu'on en dise, un réel intérêt. Une certaine presse n'en apprécie pas toujours la thématique et se contente d'affirmer que le débat suinte l'ennui. En 25 ans de vie politique je me souviens d'avoir chaque année lu ou entendu cette affirmation catégorique: la campagne électorale vole bas, qu'il s'agisse de débats communaux, cantonaux ou fédéraux.

Bien! Il convient alors de mettre en évidence d'autres éléments que celui de la profondeur des arguments énoncés. Si l'économie est relativement prospère on abordera plus volontiers les thèmes sociétaux, voire moraux. On voit aujourd'hui les Etats-Unis assister à l'affrontement des candidats républicains, au stade des primaires, se développer sur la problématique des mariages homosexuels, de l'avortement et même de la contraception. A peu de jours du premier tour de l'élection présidentielle française, la presse affirme que le lecteur est déjà fatigué par la médiocrité des débats qui n'aborderaient pas les vrais problèmes. Ces thèmes authentiques devraient concerner les retraites, l'emploi, l'enseignement, la justice et l'environnement. Nous saluons la hauteur de vue de ces propositions qui n'ont qu'un défaut: elles esquivent toutes l'irritante question du poids de la dette nationale et de son service qui plombent toutes les propositions de développement.

Tito Tettamanti déclarait récemment: «La presse croit être le pouvoir, elle n'en est que le mégaphone»*. Sans partager toutes les posi-

tions de celui qui fut brièvement conseiller d'Etat tessinois je trouve cette analyse particulièrement lucide. Elle rejoint le propos que me tenait un éditeur de presse: «Rappelez-vous que nous sommes d'abord un produit et que nous devons vendre.»

Nous affrontons deux logiques «mercantiles». Le politicien ne peut se passer d'une image publique que seuls les médias peuvent lui offrir. La presse – au sens large – doit appâter le consommateur par des nouvelles croustillantes et des images inattendues. Le premier se prête trop souvent à un jeu complaisant pensant faire «peuple», les seconds jouent sur un registre qui peut aller jusqu'au voyeurisme.

A chacun de fixer ses limites. Dans les années 1950 A. Stevenson concurrent démocrate du républicain D. Eisenhower refusa poliment mais fermement de «chevaucher» un cochon dans une ferme où l'attendaient les photographes. Il estimait qu'il visait la Maison Blanche et non la présidence de la chambre d'agriculture. On lui en tint rigueur!

Stevenson ne fut pas élu. Le cochon non plus... ■

*Edito-Klartext 01.2012

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

Union des industriels valaisans (UIV)

Le Valais, un canton industriel

Terre de barrages et producteur majeur d'énergie hydroélectrique en Suisse, le Valais attire les industries de tous bords au fil du Rhône. Développement économique oblige, l'Union des industriels valaisans (UIV) s'attache depuis sa création, en 1955, à défendre les intérêts de la branche industrielle et énergétique sur l'ensemble du canton. Formation, politique énergétique, fiscalité, franc fort: autant de thématiques au cœur du travail quotidien de cette association professionnelle, membre de l'Union patronale suisse. **Par Stéphanie Spiess**



Photo: Stéphanie Spiess

Jacques-Bernard Delaloye (à gauche), Directeur de la FASA à Ardon, accueille dans son entreprise Grégoire Iten (au centre), Président de l'UIV, et Frédéric Delessert (à droite), secrétaire général de l'UIV.

«Quand on pense au Valais, on pense davantage au tourisme et aux pistes de ski qu'à un fleuron industriel. Pourtant, au-delà des idées reçues, notre canton regorge d'entreprises dynamiques et performantes. Preuve en est, le Valais occupe aujourd'hui la seconde place de l'industrie chimique suisse, juste derrière le géant bâlois!», se réjouit Frédéric Delessert, secrétaire général de l'UIV. La prééminence de la production hydroélectrique valaisanne grâce à l'exploitation de barrages a contribué largement à l'implantation de nombreuses industries au fil du Rhône, dessinant ainsi le visage économique du canton. Lonza, Constellium, Syngenta, BASF ou encore Cimo-AFEM: autant d'exemples d'entreprises de renom séduites par la qualité de l'approvisionnement énergétique du Haut Valais aux contrées chablaisiennes, en passant par le Valais central.

Créée en 1955, l'Union des industriels valaisans a placé au cœur de sa mission le partenariat étroit qui lie industrie et producteurs d'énergie. A ce titre, elle réunit ces deux secteurs sous un seul et même

toit: la structure des membres reflète ainsi celle du tissu économique valaisan.

PME en Valais: les deux poumons

Quand on parle d'industrie, le premier réflexe consiste souvent à imaginer des entreprises de grande ampleur aux multiples salariés. La réalité industrielle valaisanne est pourtant tout autre: avec un tissu économique composé à 99,9 pour cent de PME, le Valais, à l'instar de la Suisse, compte sur un large spectre de petites et moyennes entreprises. L'UIV met un point d'honneur à défendre les intérêts de ces PME industrielles via son travail de défense des conditions-cadre. Au sein de ce tissu économique diversifié, les secteurs industriel et énergétique représentent près de 15 pour cent des entreprises du secteur secondaire valaisan et fournissent ensemble plus de 38 pour cent du PIB cantonal. «On pourrait ainsi attribuer à ces deux branches d'activités ce dicton populaire, cher au secteur de la construction: lorsque l'industrie tousse, c'est toute l'économie valaisanne qui tousse!» ré-

sume en souriant Frédéric Delessert. En tant qu'association de branche, l'UIV a pour objectif principal la défense des intérêts de ses membres à travers le maintien d'un contexte de développement favorable pour l'ensemble du secteur. Avec un comité composé à la fois d'entrepreneurs et d'élus, l'UIV concentre ses activités sur un lobbying proactif, tant sur le plan institutionnel que politique. Au niveau institutionnel, l'UIV est intégrée à différents organismes et groupes d'intérêt, notamment l'UPS, le forum romand d'économiesuisse, la CVCI (Chambre valaisanne de commerce et d'industrie), la CIFIC (Communauté d'intérêts pour la formation commerciale) ou encore le Conseil de fondation de la HEVs (Haute Ecole Valaisanne). Elle participe également, en qualité de membre du jury, au Prix Sommet de l'UBS qui récompense chaque année une entreprise innovante en terres valaisannes. Lors de campagnes de votations, l'association s'allie également régulièrement à la CVCI (Chambre valaisanne de commerce et d'industrie) ainsi qu'à l'UVAM (Union valaisanne des arts et métiers) pour créer des synergies et défendre des idées communes.

Au niveau politique, le secrétaire général de l'UIV, également député, préside le groupe économique du Grand Conseil. L'UIV organise en outre – en marge des contacts réguliers avec les Conseillers d'Etat et les députés au Grand Conseil valaisans – une «journée entreprise» annuelle. Son objectif? Sensibiliser les politiques à la réalité du terrain industriel et à ses problématiques. L'UIV relaie également les demandes de ses membres auprès des instances étatiques et développe la mise en réseau de l'ensemble de la branche grâce à des événements ciblés.

Formation professionnelle, la clé de voûte

«Une main d'œuvre qualifiée est la clé de voûte du succès d'une entreprise. L'UIV s'engage donc de manière active dans le développement des formations de base et continues dans le secteur industriel», précise Frédéric Delessert. L'évolution technologique et technique du monde industriel, avec la fin du travail à la chaîne, a contribué à l'essor de

besoins spécifiques au sein des entreprises. Au niveau des formations de base – comme polymécaniciens ou encore automaticiens – un constat s'impose: la relève est loin d'être assurée! En effet, près de 10 000 postes pourraient se retrouver vacants à moyen terme, en Suisse. «Il s'agit bel et bien d'un enjeu clé pour l'industrie. Dans ce sens, l'UIV table actuellement en collaboration avec les instituts de formation sur un projet de nouvelle filière de CFC apte à répondre aux attentes du marché: celle de dessinateur constructeur industriel», ajoute Frédéric Delessert.

L'UIV entend contribuer à revaloriser les métiers de base en offrant des formations de qualité calquées sur les besoins du terrain. Du côté du personnel hautement qualifié, si le Valais ne possède pas d'universités, il bénéficie d'un vivier dynamique au sein de ses Hautes Ecoles. «La création d'un pôle de savoir-faire et de recherche au sein de nos HES-SO, en accueillant par exemple des chaires décentralisées de l'EPFL, représente une priorité. C'est le rôle de l'UIV de veiller à maintenir un lien étroit entre la formation et le tissu industriel», explique Frédéric Delessert. L'UIV soutient ainsi la création d'un véritable campus valaisan, à la fois considéré comme une source d'innovation et un centre de compétences, prompt à attirer de nouvelles entreprises.

Fiscalité attractive, moteur de développement

Condition-cadre de l'attractivité de la place économique valaisanne, la fiscalité des entreprises représente une thématique phare au cœur du travail de l'UIV. Prise de position sur la révision de la loi fiscale valaisanne et engagement en faveur du ranking du canton en matière de taux d'imposition des sociétés, voici deux exemples parlants illustrant les objectifs à court terme de l'association. La thématique du franc fort occupe elle aussi l'UIV. Avec des produits industriels à haute valeur ajoutée, le Valais est avant tout un canton d'exportation. Selon les estimations de l'UIV sur la structure économique du Valais, le canton réalise 60 pour cent de ses exportations vers l'Union européenne. L'introduction du taux plancher à 1.20 franc touche

donc fortement les membres de l'UIV. «Pression sur les prix mais aussi pression sur les sociétés de sous-traitance; finalement, c'est toute la chaîne qui souffre! Plus que jamais, il conviendrait de tendre vers un taux à 1.35/1.40 franc» rappelle Frédéric Delessert.

L'énergie, l'or bleu du Valais

«Industrie et énergie forment un couple indissociable: notre rôle consiste à garantir au secteur industriel un réseau d'approvisionnement énergétique sûr et efficace, le tout au meilleur coût possible», explique Frédéric Delessert. Avec la libéralisation du marché de l'électricité, l'industrie doit faire face à une nouvelle donne. L'UIV s'engage activement à défendre les intérêts de ses membres. A ce titre, elle siège au sein du groupe d'accompagnement des experts «Stratégie Forces hydrauliques». Ce dernier a rendu en fin d'année 2011 son rapport au Conseil d'Etat, lequel est actuellement en consultation. Au registre des grands projets d'avenir, l'UIV suit de près les dossiers phares de la politique énergétique du canton, à savoir le retour des concessions et la construction d'une ligne à très haute tension dans la vallée du Rhône. Affaire à suivre... ■

Stéphanie Spiess est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.



Membres: 130 entreprises

Fondation: 1955

Président: Grégoire Iten

Secrétaire général: Frédéric Delessert

Contact:

Union des industriels valaisans

Rue de Lausanne 6

1950 Sion

Tél. +41 27 323 29 92

info@uiv.ch

www.uiv.ch

Erich Niederhäuser, Wrocław

Un pionnier en Pologne

Erich Niederhäuser, spécialiste suisse de la banque, a constitué en Pologne à partir de rien un centre d'excellence pour le compte de Credit Suisse. Le nombre de ses collaborateurs a passé en cinq ans de 25 seulement à plus de 700. **Par Paul Flückiger (Wrocław)**



«Je voulais construire quelque chose de nouveau», explique Erich Niederhäuser ici dans son bureau.

Le bureau d'Erich Niederhäuser donne sur un grand centre commercial situé en face. «L'époque tranquille de la vieille-ville encadrant la place du marché est révolue», affirme-t-il avec une certaine nostalgie, mais aussi avec fierté. Un jour gris de novembre 2007, il s'était embarqué sur un vol de Zurich à Wrocław, l'ancienne Breslau. Il était chargé d'ouvrir en Pologne un centre d'excellence du Credit Suisse, spécialisé dans les services bancaires internes qui par la culture était censé être plus proche du siège central de Suisse.

Quoi de mieux qu'un centre commercial reconstruit après la seconde guerre mondiale au cœur de la vieille-ville? Monsieur Niederhäuser, accompagné de conseillers polonais en personnel était à la recherche de vingt-cinq collaborateurs environ, dont plusieurs germanistes fraîches émoulues de l'Université et quelques jeunes académiciens possédant de bonnes connaissances d'allemand. «Le premier entretien a eu lieu dans un hôtel», se souvient M. Niederhäuser en souriant. Nombre d'étudiants en Pologne n'avaient pas encore de plan de carrière bien arrêté. C'est encore ce

facteur qui aujourd'hui lui facilite la recherche de personnel.

Apprendre l'improvisation

M. Niederhäuser est arrivé en Pologne par hasard. «Je voulais construire quelque chose de nouveau», raconte-t-il. L'homme d'affaires avait précédemment travaillé onze ans pour UBS à Tokyo. Il y avait fait à peu près tout: backoffice, formation de personnel et private banking. Il avait bien assimilé la culture japonaise. Certains de ses collègues y sont encore, cela aurait aussi pu lui arriver, précise-t-il de bonne humeur.

De retour à la maison-mère à Zurich, il eut assez rapidement envie de relever un nouveau défi. Il a passé au Credit Suisse qui cherchait alors un pionnier pour Wrocław et il a dit oui. «Au Japon, il devait souvent improviser et cela allait l'aider», dit-il. Il devait créer un programme de gains accessoires supplémentaires et instituer des filières de formation. Mais le règlement du parking de la cour intérieure du complexe commercial «Centrum Grunwaldski», c'était aussi son affaire. «Il est rare d'avoir une activité aussi diversifiée dans une

CS Centre d'excellence

Siège: Wrocław

Date de création: 2007

Nombre de collaborateurs: 700

Pologne

Nombre d'habitants: 38,6 millions

PIB par personne: 16 700 euros

Taux de chômage: env. 10 pour cent

grande banque», déclare le directeur actuel du Centre d'excellence.

Bonne atmosphère de travail

M. Niederhäuser est venu en Pologne à temps, dans la période euphorique qui a suivi la chute du Mur. L'économie présentait des taux de croissance confortables. Wrocław, ville reléguée dans l'oubli, était en train de devenir un centre de recherche et de sous-traitance. Le Credit Suisse ne disait rien à personne en Pologne et Wrocław pas davantage. Dès le début, le nouvel arrivé s'est efforcé de créer une bonne atmosphère de travail, faisant du CS un employeur coté. Optiquement, son bureau n'était guère séparé du grand espace des bureaux du personnel.

Les symboles hiérarchiques lui importent peu. «Je préfère organiser des fêtes avec mes collaborateurs», dit-il en souriant. En affirmant que les Polonais ont le sens de la fête, il vante son pays d'origine. Deux années en Pologne avaient été planifiées. Il y en a déjà eu cinq. Des hiérarchies plates et un espace de bureaux ouverts ont favorisé la collaboration. Personne ne restant plus de cinq ans au sein de l'équipe, l'esprit pionnier sans complications demeure. «Lorsque le soir, je rentre fatigué à la maison, j'ai surtout envie d'un dolce far niente», conclut M. Niederhäuser, qui vit à Wrocław avec une Japonaise. ■

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

Klimaneutrale Druckerzeugnisse bieten neue Differenzierungschancen. Ein starkes Angebot im Wettbewerb. Kommunikation und Botschaft gleichermassen. Aber auch ein Zeichen für Innovation und Ihr Klimaschutz-Engagement.

Nachhaltigkeit weckt Potenziale. Dank Sihldruck-Prozessansatz, Informationstransparenz und Energieeffizienz wird «klimaneutrales Drucken» glaubwürdig. Ein innovatives Angebot für engagierte Unternehmen.

Was die Sihldruck AG unternimmt

Unsere gesamten Produktionsräume sind mit modernsten Anlagen so ausgebaut, dass die ganze Abwärme genutzt und mittels Wärmepumpe in das Gebäude zurückgeführt werden kann.

Unsere Arbeitsprozesse werden laufend auf ihre Effizienz in Bezug auf Energie und umweltbelastende Stoffe von neutralen Stellen geprüft und durch uns optimiert.

Ein wichtiges Kriterium für unseren Standort in der Stadt Zürich ist der direkte Anschluss an den öffentlichen Verkehr mit S-Bahn (4 Minuten ab Zürich HB), Bus und Tram. Diese ideale Lage mit Direktanschluss ermöglicht unseren Mitarbeitenden, zu 90 % ohne Auto zur Arbeit zu fahren.

Alle diese Massnahmen geben Ihnen und uns die Gewissheit, dass wir auch im Umweltschutz zu den Besten gehören.

Sihldruck AG

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

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet auch Ihr bester Freund.

SPILLMANN / FELSER / LEO BURNETT



Stoppen Sie bei Gefahr die Arbeit. Auch Ihren Freunden zuliebe. Keine Arbeit ist so wichtig, dass man dafür sein Leben riskiert. Beachten Sie deshalb die lebenswichtigen Regeln der Suva zur Unfallverhütung. Denn alle haben das Recht, nach der Arbeit gesund nach Hause zu kommen. www.suva.ch

suvapro
Sicher arbeiten