

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

August/Août 2013

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

INTERVIEW

Roland A. Müller

UNTERNEHMEN

**Die Mosterei Möhl in Arbon
macht einen Wachstumssprung**

VERBANDSPORTRÄT

**Die Ziele und Aktivitäten
der Zuger Wirtschaftskammer**

DOSSIER

**Liberté et responsabilité
dans la politique patronale**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**La Chambre économique zougoise
présente ses objectifs**



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung, das Sozialabgaben spart und ein grosszügiges Restaurantangebot bietet.

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



«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



socialdesign
sozial. kompetent.

«Alles klar?»

- Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln
- Projektevaluation
- Interne Prozessoptimierung
- Innovationsmanagement

socialdesign ag ist eine gesamtschweizerisch tätige, inhabergeführte Beratungsfirma. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Politik und Verwaltung.

Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

ABB Technikerschule

Technik. Informatik. Wirtschaft. Management →

STUDIENBEGINN
OKTOBER 2013

IHR BILDUNGSPARTNER FÜR
EIDG. ANERKANNTE DIPLOMABSCHLÜSSE

DIPL. TECHNIKER/IN HF

- ▶ **BETRIEBSTECHNIK** Mit KV-Abschluss möglich
- ▶ **LOGISTIK** Mit KV-Abschluss möglich
- ▶ **ENERGIETECHNIK**
- ▶ **KONSTRUKTIONSTECHNIK**
- ▶ **INFORMATIK**
- ▶ **SYSTEMTECHNIK**
- ▶ **GEBÄUDEAUTOMATIK**

DIPL. IN BUSINESS ENGINEERING NDS HF

- ▶ **NACHDIPLOMSTUDIUM**
«EXECUTIVE IN BUSINESS ENGINEERING»

INFORMATIONSVORANSTALTUNG 2013:

→ um 18.15 Uhr in der Aula der ABB Technikerschule, 5400 Baden

- MONTAG, 19. AUGUST

WEITER WISSEN →



Verantwortung übernehmen



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

gesellschaftlichen Akteuren. Was das konkret heisst, zeigen die Auszüge aus der bemerkenswerten Präsidialansprache von Valentin Vogt, die wir ab Seite 14 in einer gekürzten Fassung publizieren.

Die grossen Herausforderungen, mit denen die Arbeitgeber konfrontiert sind, beschäftigen auch Roland A. Müller, den neuen Direktor des SAV. Er hat sein Amt am «Arbeitgebertag» vom zurückgetretenen Thomas Daum übernommen, dem wir auch an dieser Stelle nochmals herzlich für die grossartige Zusammenarbeit danken, und dem wir alles Gute für die Zukunft wünschen. Sein Nachfolger hat sich einiges vorgenommen – mit klaren Prioritäten und Zielen. Dabei geht es auch darum, das Vertrauen in die Wirtschaft mit verantwortungsvollem Handeln wieder zu stärken. Mehr zu den Zielen von Roland A. Müller und seiner Persönlichkeit erfahren Sie im Interview ab Seite 22.

Was verantwortungsbewusstes Wirtschaften bedeutet, zeigt zum Beispiel die Mosterei Möhl in Arbon, die wir Ihnen ab Seite 24 vorstellen. Die Familienfirma, die in vierter Generation von Ernst und Markus Möhl geführt wird, ist dank einer klugen Geschäftspolitik und innovativen Apfelsaft-Produkten wie «Shorley» zu einer der zwei grössten Mostereien der Schweiz geworden. Sie hat sich ihren familiären Charakter bis heute bewahrt, pflegt eine von Respekt geprägte Personalpolitik und stellt ganz bewusst auch ältere Mitarbeitende ein.

Ich wünsche eine spannende Lektüre dieser Ausgabe, die wegen der Ferienzeit einen leicht reduzierten Umfang hat. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Der freie und offene Arbeitsmarkt sowie die unternehmerische Freiheit bilden die Grundlage für den Erfolg der Schweizer Wirtschaft. Sie können aber nur erhalten werden, wenn auch die Arbeitgeber verantwortungsvoll handeln und sich wieder vermehrt für die übergeordneten Ziele der ganzen Gesellschaft einsetzen. Diese Botschaft war eine der zentralen Aussagen von Valentin Vogt am diesjährigen «Arbeitgebertag» Anfang Juli in Zürich. Der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands verwies dabei vor allem auf die Tatsache, dass die wirtschaftliche Basis des Erfolgsmodells Schweiz gleich von mehreren Seiten stark unter Druck gerät. Erstens durch die 1:12-Initiative der Jungsozialisten, die im November zur Abstimmung kommt und den Unternehmen eine Lohnobergrenze verordnen will. Und weiter durch die Mindestlohn-Initiative der Gewerkschaften sowie die beiden Initiativen zur Beschränkung der Zuwanderung (von der SVP und von Ecopop).

Aus Arbeitgebersicht ist klar: Jedes einzelne dieser Begehren hätte für die Wirtschaft und unser Land unhaltbare negative Konsequenzen. Klar ist aber auch: Damit sie keine Chance haben, ist verantwortungsvolles Handeln gefragt – und zwar von allen



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon +41 (0)44 421 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
Telefon +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Telefon +41 (0)44 928 56 17
Fax +41 (0)44 928 56 00
www.zs-werbeag.ch
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Auflage

Druckauflage: 4200
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2012:
Verkaufte Auflage: 3292
Gratisauflage: 406

Leserschaft

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

Titelbild

Johanna Bossart

35 ÉDITORIAL**36 EN BREF****37 PERSPECTIVES****38 MEMBRES**

Convention patronale
de l'industrie horlogère suisse

39 OPINION

Jürg Zellweger

40 ENTRETEN

Daniel Weder,
directeur de Skyguide

42 DROIT DU TRAVAIL

- 42 Applicabilité d'un plan social
- 44 Engagement à 50 pour cent –
travail à 100 pour cent

46 DOSSIER

- 46 Journée des Employeurs 2013:
Liberté et responsabilité
dans la politique patronale
- 49 Assemblée des membres
- 50 Interventions remarquées
sur des thèmes passionnants

52 UNION PATRONALE SUISSE

Interview de Roland A. Müller,
nouveau directeur

54 ENTREPRISES

La cidrerie Möhl SA

56 SÉCURITÉ SOCIALE

Réforme de la prévoyance vieillesse

57 ÉCLAIRAGE

Claudine Amstein

58 PORTRAIT D'UN MEMBRE

La Chambre économique zougnoise

60 INTERNATIONAL

Baisse du nombre de CCT
au Portugal

Entretien avec Daniel Weder, directeur de Skyguide

La rubrique Entretien accueille Daniel Weder, directeur de Skyguide. De nombreux Suisses s'envolent tous les jours au loin en bénéficiant – sans le savoir – des services de Skyguide SA. Cette société aux mains de la Confédération veille au bon déroulement du trafic aérien de et vers la Suisse et ses aéroports. Daniel Weder qui dirige 1400 collaborateurs de 35 nationalités nous explique les aspects concrets et l'aspect novateur des activités de Skyguide. **Page 40**

Dossier: la «Journée des Employeurs 2013»

Cette année, les thèmes centraux de la «Journée des Employeurs 2013» étaient la liberté et la responsabilité dans la politique patronale ainsi que l'éducation et la formation comme fondements de l'économie. Après l'exposé de Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse, c'est l'orateur invité Hubertus von Grünberg, président du Conseil d'administration du groupe ABB (sur la photo) qui s'est exprimé. Une table ronde réunissant des personnalités de marque était aussi au programme. **Dès la page 46**



Photo: Daniela Baumann

Interview de Roland A. Müller, nouveau directeur de l'UPS

Depuis le 5 juillet 2013, Roland A. Müller est directeur de l'Union patronale suisse. Le successeur de Thomas Daum évoque ses tâches, ses priorités, ainsi que les défis qui attendent les employeurs et l'UPS en particulier. Il nous explique aussi comment il parvient à concilier son activité professionnelle et sa vie de famille. **Page 52**

Portrait d'un membre: la Chambre économique zougnoise



Photo: Philippe Hubler Photographie

Zoug et sa population sont proches des milieux économiques. La présente de la Chambre économique zougnoise qui plaide pour des conditions-cadre favorables à l'économie auprès des milieux politiques et de l'opinion publique n'est pas la seule explication. Mais il est vrai que la Chambre est stimulée à la fois par les mutations de la société sur place et par la tendance aux interventions massives sur le marché du travail que l'on constate dans toute la Suisse. **Page 58**

Interview mit Roland A. Müller



Bild: Johanna Bossart

Roland A. Müller ist seit dem 5. Juli Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV). Der Nachfolger von Thomas Daum hat sein Amt mit klaren Zielen und Prioritäten angetreten, zumal die Arbeitgeber, der SAV und seine Mitglieder in nächster Zeit mit grossen Herausforderungen konfrontiert sind. Im Interview äussert sich Roland A. Müller aber auch dazu, wie er die berufliche Tätigkeit mit seinem Familienleben unter einen Hut bringt. **Seite 22**

Grosse Auftritte und spannende Themen am «Arbeitgebertag 2013»

Am «Arbeitgebertag 2013» in Zürich standen die Themen Freiheit und Verantwortung in der Arbeitgeberpolitik sowie die Ausbildung als Basis einer prosperierenden Wirtschaft im Mittelpunkt. Als Referent trat neben Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Hubertus von Grünberg (VR-Präsident des ABB-Konzerns) auf. Zudem stand eine spannende Podiumsdiskussion mit prominenten Gästen auf dem Programm. Mehr im Brennpunkt: **Ab Seite 14**

Mosterei Möhl: Seit über 100 Jahren erfolgreich mit Apfelsaft

Wenn in einigen Wochen das Obst erntereif ist, werden auf dem Areal der Mosterei Möhl in Arbon wieder tonnenweise Äpfel und Birnen aus der Region angeliefert. Daraus entstehen in einem stark automatisierten Produktionsprozess Apfelsaft- und Apfelwein-Spezialitäten wie «Shorley» und «Saft vom Fass». Der Thurgauer Familienbetrieb ist eine von heute nur noch zwei grossen Mostereien hierzulande. Sie ist mit ihren Produkten zwar nicht in der ganzen Schweiz präsent – dafür aber in Dänemark. **Seite 24**



Bild: zög

Im Verbandsporträt: Die Zuger Wirtschaftskammer und ihr Engagement

Die Zuger Wirtschaftskammer ist mit 380 Mitgliedern, darunter alle grossen Arbeitgeber der Region, der wichtigste Wirtschaftsverband im Kanton Zug. Der von Johannes Milde präsierte Verband setzt sich gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit für wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen ein. Ausserdem will er Schülerinnen und Schüler mit einem Projekt für Technik begeistern und zur Integration von ausländischen Arbeitskräften beitragen. **Seite 32**

4 KURZ & BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Suissetec: Neuer GAV

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Caroline Mesple-Moser,
Direktorin von Moser Design

10 ARBEITSRECHT

10 Anwendbarkeit eines Sozialplans
12 50 Prozent Anstellung –
100 Prozent gearbeitet

14 BRENNPUNKT

14 Valentin Vogt:
Freiheit und Verantwortung
in der Arbeitgeberpolitik
18 «Arbeitgebertag 2013»: Grosse
Auftritte zu spannenden Themen
20 Mitgliederversammlung des SAV

21 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

22 SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND

Interview mit Roland A. Müller

24 UNTERNEHMEN

24 Mosterei Möhl: Mit Most voll im Saft
27 Schilling-Report:
Die Frauen holen etwas auf

28 SOZIALE SICHERHEIT

Altersvorsorge: Höheres Rentenalter
muss stärker gewichtet werden

29 BILDUNG

Ausgezeichnete junge Berufsleute

30 SERVICE

31 EVENTS

Tag der Bauwirtschaft

32 VERBANDSPORTRÄT

Zuger Wirtschaftskammer

Arbeitszeiterfassung: neue Vorlage geplant

Das Staatssekretariat für Wirtschaft erarbeitet eine neue Vorlage zur Arbeitszeiterfassung. Der Schweizerische Arbeitgeberverband erwartet, dass bei Arbeitnehmern, die in leitenden Positionen tätig sind oder eigenständig arbeiten können, die Pflicht zur Erfassung abgeschafft wird.

Das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung verzichtet darauf, die Revisionsvorlage zur Arbeitszeiterfassung dem Bundesrat zu unterbreiten. Die Anhörung Ende 2012 zeigte, dass die Positionen der Sozialpartner zu weit auseinanderliegen. Die

Die Dokumentation der Arbeitszeit soll für bestimmte Arbeitnehmende entfallen.



Revision will klären, welche Angestellten ihre Arbeitszeit nicht mehr dokumentieren müssen. Gemäss geltender Verordnung müssen alle dem Arbeitsgesetz unterstellten Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit erfassen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft erarbeitet nun eine neue Revisionsvorlage.

Anpassung an heutige Arbeitsverhältnisse nötig

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) erwartet, dass bei Arbeitnehmern, die in leitenden Positionen tätig sind oder eigenständig arbeiten können, die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung abgeschafft wird. Die geltenden Vorschriften sind überholt. Bei vielen Arbeitsverhältnissen steht nicht mehr die Präsenzzeit, sondern eine vereinbarte Leistung im Vordergrund. Wissensarbeiter können zudem dank neuer Technologien ihre Arbeit an jedem Ort und zu jeder Zeit erledigen. Für den SAV sind die Funktion und die Autonomie eines Arbeitnehmers somit wichtigere Kriterien als Lohngrenzen, die bestimmen helfen sollen,

welche Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit nicht mehr erfassen müssen. In Absprache mit Mitgliederverbänden hat der SAV beim Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) einen entsprechenden Vorschlag deponiert. Für Arbeitnehmer, die bei der Gestaltung ihrer Arbeit und Arbeitszeit frei sind, soll demnach die Dokumentationspflicht nicht mehr gelten. Die Arbeitgeber bestimmen die betroffenen Funktionsgruppen oder entsprechenden Arbeitnehmer. Gleichzeitig bieten sie diesen Arbeitnehmern ein Instrument zur freiwilligen Erfassung ihrer Arbeitszeit. Weiter schlägt der SAV vor, dass alle Arbeitnehmer die Lage, also den Zeitpunkt, ihrer Arbeitszeit und ihrer Pausen nicht mehr dokumentieren müssen.

Der SAV regt zudem an, dass das Seco die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit in einem Merkblatt festhält. Dies sichert ein einheitliches Vorgehen. Zusätzlich sollte das Seco eine Checkliste erstellen, mit der die Arbeitsinspektoren überprüfen können, ob für einen Arbeitnehmer die Dokumentationspflicht gilt. ■ (SAV)

Unternehmen übertreffen CO₂-Reduktionsziel

Die 2400 Unternehmen, die am Energie-Management-System der Energie-Agentur der Wirtschaft teilnehmen, haben ihr CO₂-Reduktionsziel um zehn Prozent übertroffen. Diese Leistung basiert auf der Umsetzung von wirtschaftlichen Massnahmen.

Das erste CO₂-Gesetz, das bis Ende 2012 in Kraft war, verpflichtete die Wirtschaft zu einer Reduktionsleistung von 15 Prozent gegenüber 1990. Für Ende 2012 weist die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) gemäss Medienmitteilung eine Gesamtreduktionsleistung der Unternehmen von 25 Prozent aus. Seit dem Jahr 2001 unterstützt die EnAW Unternehmen in der Schweiz bei der Reduktion ihres CO₂-Ausstosses mit wirtschaftlichen Massnahmen. Die Zielvereinbarungen, welche die Unternehmen abschliessen, sind von den Bundesäm-

tern für Umwelt und für Energie für die Erfüllung des CO₂-Gesetzes anerkannt. Erreichen die Unternehmen ihre Ziele, werden sie von der CO₂-Abgabe befreit. Dieses Anreiz-Modell hat sich bei den Unternehmen etabliert. Die EnAW verzeichnet kontinuierlich einen Zuwachs bei den Teilnehmerzahlen.

Zum Abschluss der ersten Periode der CO₂-Gesetzgebung zieht die Energie-Agentur der Wirtschaft eine positive Bilanz. Die gesamte Massnahmenwirkung bei der CO₂-Fracht (kumulierte Wirkung aller Massnahmen seit 2001) beträgt

Ende 2012 rund 1 375 000 Tonnen CO₂. Davon entfallen 1 302 000 Tonnen auf Brennstoffe und 73 000 Tonnen auf Treibstoffe (gegenüber einer unbeeinflussten Entwicklung). Die knapp 1,4 Millionen Tonnen CO₂-Reduktionen enthalten auch Mehrverbräuche aus zusätzlichem Wirtschaftswachstum. Die absolute CO₂-Emissionsreduktion beträgt im Jahr 2012 im Vergleich zu 1990 rund 0,95 Millionen Tonnen CO₂. Damit haben die Teilnehmer ihren CO₂-Ausstoss erheblich reduziert und ihr Reduktionsziel übertroffen. ■

GAV-Lohnabschlüsse 2013: Höhere Effektiv- und Mindestlöhne

Nach den neusten Erhebungen des Bundesamts für Statistik haben die unterzeichnenden Sozialpartner der wichtigsten Gesamtarbeitsverträge (GAV), das heisst jener mit mindestens 1500 unterstellten Personen, für 2013 eine nominale Effektivlohnerhöhung um 0,7 Prozent beschlossen. Unter Einbezug der Teuerungsprognosen (minus 0,1 Prozent) dürften die Reallöhne im GAV-Bereich um 0,8 Prozent zunehmen, das heisst um einen Prozentpunkt weniger als im Jahr 2012. Rund 480 000 Personen waren von den Abschlüssen zu den Effektivlöhnen betroffen. Das Wachstum

betrug 0,3 Prozent im sekundären Sektor und ein Prozent im tertiären Sektor und gliederte sich in 0,3 Prozent generelle und 0,4 Prozent individuelle Erhöhungen.

Die in den wichtigsten Gesamtarbeitsverträgen festgelegten Mindestlöhne wurden 2013 um 0,6 Prozent erhöht. Rund 941 000 Personen waren von einem Mindestlohn-Abkommen betroffen, das in der ersten Jahreshälfte in Kraft trat. Das Wachstum der Mindestlöhne betrug 0,4 Prozent im sekundären Sektor und 0,9 Prozent im tertiären Sektor. ■

Stellenmarkt zeigt keine Schwäche

Die Schweizer Wirtschaft zeigt sich weiterhin in guter Verfassung: Im zweiten Quartal 2013 ist das Stellenangebot auf hohem Niveau stabil geblieben. Dies zeigen die von der Universität Zürich erhobenen Quartalswerte des Adecco Swiss Job Market Index (ASJMI), der wissenschaftlichen Messgrösse für den Schweizer Gesamtstellenmarkt in Internet und Presse. Er ist im zweiten Quartal leicht um ein Prozent auf 98,6 Punkte gewachsen, was den Vergleichswerten von 2011 und 2012 entspricht.

In der Genferseeregion waren deutlich mehr Stellen ausgeschrieben, in der Grossregion Zürich fiel der Zuwachs etwas geringer aus. Klar rückläufig entwickelte sich das Stellenangebot in der Ostschweiz. Zugelegt haben insbesondere die Berufe im Bereich sozialer und medizinischer Dienstleistungen, aber auch Jobs im kaufmännischen und administrativen Bereich wurden wieder häufiger angeboten. Unternehmenswebsites bleiben der wichtigste Kanal für Stellenausschreibungen. ■

Flexibles Arbeiten entlastet Züge

Die SBB und Swisscom haben in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) den Feldversuch «WorkAnywhere» durchgeführt. Rund 260 Mitarbeitende der beiden Unternehmen testeten ihr Arbeits- und Mobilitätsverhalten und arbeiteten vermehrt ausserhalb des eigenen Büros. Sie versuchten dabei, die Hauptverkehrszeiten zu meiden – durch Verschiebung der Reisezeit oder durch Arbeiten von zuhause oder unterwegs.

Die Studie zeigt, dass sich flexible Arbeitszeiten und Home Office positiv auf

Produktivität, Arbeitszufriedenheit und -qualität auswirken und zu einer spürbaren Entlastung der Züge führen. Die FHNW schätzt auf Basis der Ergebnisse: Würden alle Bahnpendler, die aufgrund ihrer Tätigkeit flexibel arbeiten können und wollen, nur 20 Prozent ihrer Fahrten auf ausserhalb der Stosszeiten verlagern, würden die Züge während der Stosszeiten um sieben Prozent entlastet. Solche Verhaltensänderungen seien eine notwendige Ergänzung zu den geplanten Angebotsausbauten, heisst es von Seiten der SBB. ■

AUSBLICK

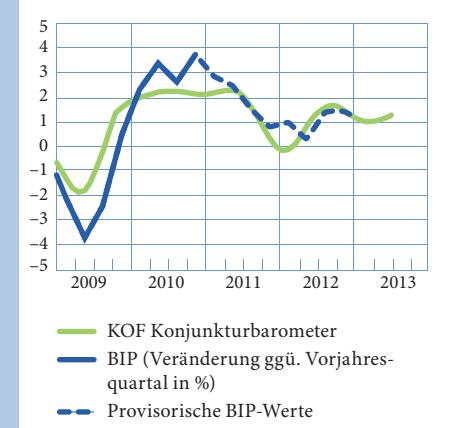
Die Wirtschaft wächst

Die Aussichten für die Wirtschaft und die Beschäftigung im Inland sind weiterhin positiv.

Das Konjunkturbarometer der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) ist erneut leicht gestiegen und erreichte im Juni 1,16 Zähler. Der neue Stand belegt, dass die wirtschaftlichen Perspektiven in der Schweiz gut sind. Entsprechend positiv fällt auch die jüngste Prognose der KOF aus: Während die meisten Länder im Euro-Raum seit geraumer Zeit stagnieren oder gar schrumpfen, wächst die Schweizer Wirtschaft weiter. Zu verdanken ist dies der starken binnenwirtschaftlichen Nachfrage. Die KOF erwartet für dieses Jahr einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 1,4 Prozent. Zudem dürften die Unternehmen in den kommenden Monaten deutlich mehr investieren. Für 2014 rechnet die KOF mit einer Zunahme des BIP um 2 Prozent – dank einer Belebung der Weltwirtschaft und positiven Impulsen für die Schweizer Exporte.

Als nach wie vor solid beurteilt die KOF auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt: Für dieses Jahr erwartet sie eine Arbeitslosenquote von 3,2 Prozent. Zum Jahresende sollte die Zahl der Stellensuchenden etwas sinken. Bis Ende des kommenden Jahres dürfte sich das Wachstum der Beschäftigung leicht beschleunigen. Positive Impulse erwartet die KOF vor allem vom Gesundheitswesen, den Versicherungen und vom Bausektor. ■ (Pfi.)

KOF-Konjunkturbarometer und BIP



Quelle: KOF

Suissetec

Gebäudetechnik mit neuem GAV

Die Delegiertenversammlung von Suissetec hat den neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die Berufsfachleute der Gebäudetechnik genehmigt. Dem GAV sind rund 40 000 Beschäftigte aus den Bereichen Sanitär, Heizung, Lüftung, Kälte, Klima sowie Spenglerei und Gebäudehülle unterstellt.

Der auf vier Jahre ausgelegte GAV ist das Resultat erfolgreicher Verhandlungen mit den Gewerkschaften. Nach der Allgemeinverbindlicherklärung durch den Bundesrat wird er am 1. Januar 2014 in Kraft treten. In der Substanz entspricht der neue GAV der bestehenden, sinnvollen und bewährten Regelung der vertragsrechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, wie der Schweizerisch-Liechtensteinische Gebäudetechnikverband Suisstec mitteilte.

Anpassungen ergaben sich insbesondere bei den Mindestlöhnen, die in allen Bereichen generell leicht erhöht werden. Beispielsweise werden Arbeitnehmenden mit schweizerischem oder gleichwertigem Fähigkeitszeugnis (EFZ) im ersten Jahr nach Lehrabschluss neu mindestens 4000 Franken zustehen. Der neue GAV gilt nicht in den Kantonen Genf, Waadt und Wallis, wo die vertragsrechtlichen Beziehungen kantonal geregelt sind.

Verband in der Offensive

Im Mittelpunkt der Delegiertenversammlung in Locarno stand zudem das Thema Energie. Zentralpräsident und Nationalrat Peter Schilliger präsentierte



Gebäudetechniker verdienen künftig besser.

ein umfangreiches Positionspapier mit Aussagen zu den Bereichen Politik und Gesellschaft, Bildung sowie Technik. Der Verband will sich etwa für den Abbau von Bürokratie bei Gebäudeenergie-Projekten, für eine Verdoppelung der Sanierungsrate sowie für dezentrale Versorgungssysteme und die lokale Wertschöpfung einsetzen.

Die Strategiegremien des Verbands entwickeln einen Massnahmenkatalog

als Grundlage für die Realisierung dieser Ziele. Konkret wird beispielsweise darauf hingearbeitet, dass künftig alle Verbandsmitglieder der Bauherrschaft bei jedem Projekt eine optimale energetische Lösung anbieten. Hier gilt es, neue Bildungsangebote zu schaffen und die Branche mittels einer Kommunikationsoffensive bezüglich ihrer Schlüsselrolle zu sensibilisieren. Der Verband will sich zum ersten Ansprechpartner für Energie, Umwelt und Technik im Gebäudebereich weiterentwickeln.

Grosses Potenzial im Energiebereich

Fakt ist, dass in der Gebäudetechnik ein riesiges Potenzial schlummert: Fast die Hälfte des gesamten Energieverbrauchs in der Schweiz entfällt auf das Heizen und Betreiben von Häusern. Der Energiebedarf eines Gebäudes kann mit einfachen Massnahmen und ohne Komforteinbusse um 30 bis 70 Prozent reduziert werden. Suissetec und seine Mitglieder übernehmen in der Schweizer Energiezukunft eine Schlüsselrolle. Es sind Gebäudetechniker, welche die Energiewende an vorderster Front umsetzen. Den Möglichkeiten sind hier kaum Grenzen gesetzt. ■ (MM/Pf.)

Das GPS für Ihre Saläre

salaervergleiche.ch

Chance für die Schweiz

Europa entdeckt die Berufsbildung: Das ist auch eine Chance, welche die Schweiz besser nutzen sollte. **Jürg Zellweger**



Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die EU-Kommission hat im Rahmen der Berufsweltmeisterschaften «World Skills» in Leipzig den Startschuss für eine europäische Ausbildungs-Allianz gegeben. Die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit steht auf der Traktandenliste der EU-Politik ganz oben. Entsprechend sollen nun die Qualität der Berufsbildung und das Angebot an Ausbildungsplätzen verbessert werden. Zudem soll ein Wandel bei der – nicht überall sehr positiven – Einstellung gegenüber Berufsausbildungen herbeigeführt werden. Weiter sollen die erfolgreichsten Ausbildungssysteme identifiziert werden, um daraus Massnahmen für die Umsetzung in den EU-Staaten abzuleiten. Für das Vorhaben braucht es natürlich Partnerschaften zwischen den Akteuren der Arbeitswelt, der Politik und dem Bildungswesen. Die EU will mit einer gemeinsamen Erklärung von EU-Kommission, Ministerrat und Sozialpartnern vor allem die Arbeitgeber und die Jugendlichen für die Vorteile der Berufsbildung sensibilisieren. Auffällig bei der Debatte in der EU: Oft wird die duale Berufsbildung der Schweiz als Vorbild genannt.

Doch während in der EU ein massives Umdenken bei Ausbildungsfragen zugunsten von arbeitsmarktorientierter Bildung vorgespurt wird, tut man sich in der Schweiz noch schwer, diese Aktivitäten geschickt zur Weiterentwicklung der eigenen Berufsbildung zu nutzen. Seit Jahren ist es ja eine zentrale Herausforderung für unsere Berufsbildung, dass man sie im Ausland zu wenig oder gar nicht gekannt hat. In

angelsächsischen oder romanischen Ländern traute man einer praktischen Ausbildung – wie sie in der Schweiz mit Erfolg praktiziert wird – kaum zu, dass sie besonders anspruchsvolle Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln kann.

Jetzt braucht es eine Strategie

Doch plötzlich ist das anders – und wir werden von ausländischen Delegationen überrannt, die von unserem System lernen möchten. Die Schweiz braucht deshalb eine Strategie, um das neu erwachte Interesse an unserer Berufsbildung zu nutzen. Zuerst einmal muss es gelingen, die Anfragen ausländischer Delegationen zwischen den Schweizer Akteuren zu koordinieren und zentrale Botschaften und Anliegen gegenüber dem Ausland klarer zu definieren.

Inhaltlich gilt es, die Rolle des privaten und freiwilligen Engagements der Wirtschaft für die Schaffung von Ausbildungsplätzen und die Definition von Bildungsinhalten international besonders hervorzuheben – im Verbund mit anderen Berufsbildungs-Ländern wie Deutschland und Österreich. Dabei sollte auch klar werden, dass die Versorgung mit Fachkräften und qualifiziertem Nachwuchs das Hauptmotiv der Wirtschaft bei Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ist – und nicht primär die Bewältigung von Jugendarbeitslosigkeit. Denn nur Ausbildungssysteme, die wirtschaftlich passgenaue Qualifikationen vermitteln, gehen auch sozialpolitisch in die richtige Richtung. Zudem muss sich jedes Land über eine sinnvolle Balance zwischen berufsorientierten und akademischen Ausbildungen Klarheit verschaffen, um institutionelle Grabenkämpfe und unklare Ausbildungsprofile zu verhindern.

Aus Schweizer Sicht ist es schliesslich wichtig, dass die Leistungs- und Qualifikationsniveaus der Berufsbildungs-Abschlüsse sowohl für die Arbeitgeber im Inland wie im Ausland transparent aufgezeigt werden – und zwar differenziert und verlässlich. So könnte die Schweiz den Stellenwert ihres Berufsbildungs-Systems – im Sinne von «Swissness» – weiter steigern. ■

Bild: Rob Lewis

Caroline Mesple-Moser, Direktorin von Moser Design, Lausanne

«Die Marke ist im Zentrum unserer Überlegungen»

An der Schwelle zum 40-jährigen Bestehen reiht sich die Lausanner Agentur Moser Design vorne im Westschweizer Markt für Marken und globales Design ein. Ihre Mission: Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Marke begleiten. Direktorin Caroline Mesple-Moser über die Entwicklung, Strategie und Ziele der Firma. **Aurélie Deschenaux**

Frau Mesple-Moser, erzählen Sie uns die Geschichte Ihres Unternehmens.

Caroline Mesple-Moser: Mein Vater hat das Unternehmen Jean-Pierre Moser AG 1974 gegründet. Ursprünglich handelte es sich um ein grafisches Atelier, das Kunden aus der Uhrenindustrie (Baume et Mercier, Blancpain, Hublot, Vacheron Constantin oder auch Omega) und aus dem Verlagswesen bediente. Ich war schon ganz jung mit der Firma verbunden und erhielt die Chance, die Welt der Grafik, der Typografie und der Fotografie zu entdecken. Davon fasziniert habe ich beschlossen, daraus meinen Beruf zu machen. Meine Berufslaufbahn startete ich im Familienunternehmen, und ich entwickelte mich von der Designerin über die Kundenberaterin zur Leiterin Kreation. 1997 übernahm ich die Gesamtleitung. Bei dieser Gelegenheit wollte ich die Agentur neu ausrichten und ihr frischen Wind einhauchen – ohne ihre Geschichte und Werte über Bord zu werfen. Ich benannte die Agentur um: Das war die Geburtsstunde von Moser Design.

Was zeichnet Ihre Agentur aus?

Unsere Besonderheit ist eng mit der Geschichte verknüpft: Wir sind ein Familienunternehmen. Die Agentur ist in einem freundlichen und offenen Umfeld gewachsen. Alle 18 Mitarbeitende gehören zu einer grossen Familie. Jede Person ist mit dem Unternehmen auf eine besondere Art und Weise ver-

ist sinntragend. Unsere Tools – Drucksachen, digitale Instrumente oder gebundene Werke – werden im Hinblick auf die Ziele und Strategien unserer Kunden erarbeitet.

Wer gehört zu Ihren Kunden?

Dazu gehören Unternehmen wie Planet Solar, das Centre Patronal in Paudex, das Konservatorium Lausanne, Retraites Populaires, die Schifffahrtsgesellschaft Genfersee, Philip Morris oder auch Lara Gut. Wir konzentrieren uns einerseits auf die Identität der Marke, wie Persönlichkeit, Auftrag, Werte oder Positionierung, und andererseits auf die visuelle Umsetzung – mit Logo, Drucksachen, Packaging, Signalistik und mobilen Applikationen. Die visuelle Identität der Marke ist Ausdruck ihres Wesens und ihrer Stellung. Beim globalen Design geht es darum, der Marke mittels Ästhetik Sinn zu verleihen. Unser Ansatz kommt dem wachsenden Wunsch der Marken entgegen, sich tiefer mit der Kultur ihres Marktes zu verbinden und engere Beziehungen zu ihrem sozialen Umfeld zu knüpfen. Marken möchten heute eine Geschichte erzählen, einen Dialog aufbauen. Wir leiten sie auf diesem Weg an.

Was ist die Stärke Ihrer Firma? Die Tradition oder die Innovation?

Das Gleichgewicht zwischen beidem: Innovationen können wir auf der Basis unseres langjährigen Know-hows tätigen. Oft vergleiche ich unsere Arbeit mit der eines Kunsthandwerkers: Wir pflegen jedes Detail, arbeiten nach strengen Richtlinien und sorgfältig. Das ist die Arbeit eines Künstlers. Nachdem wir die Erwartungen unseres Kunden abgeklärt haben, entsprechen wir diesen mit massgeschneiderten Kreationen, die seinen Vorstellungen möglichst nahe kommen. Jedes Projekt ist einzigartig, auf die persönlichen Bedürfnisse ausgerichtet, von der Wahl der Materialien bis zur Farbe der Marke. Diese kunsthandwerkliche Komponente ist aus der ursprünglichen Ausrichtung der Agentur als grafisches Atelier hervorgegangen. Der Geist und die Werte aus der Gründerzeit – Kreativität, Anspruch und Know-

«Ich vergleiche unsere Arbeit oft mit dem Kunsthandwerk. Wir arbeiten sorgfältig und pflegen jedes Detail.»

bunden. Auf der strategischen Ebene hat sich die Agentur auf die Markenidentität und globales Design spezialisiert. Wir haben eine eigenständige Arbeitsmethode entwickelt: einfach, pragmatisch und konsequent. Die Marke steht im Zentrum unserer Überlegungen. Wir erarbeiten oder verdeutlichen die für sie unabdingbaren Elemente und richten diese aus. Jedes Element, das die Marke ausmacht,

how – haben das Unternehmen zu dem gemacht, was es heute ist. Sie bilden die Grundlage, auf der wir bei der täglichen Arbeit aufbauen können. Es liegt uns sehr daran, sie beizubehalten und in unseren Umsetzungen spürbar zu machen.

Und die Innovation?

Die Innovation hat in unserer Arbeit einen zentralen Platz. Sie ist eine treibende Kraft, und wir beziehen sie in sämtliche Überlegungen mit ein. Wir haben ständig ein Auge darauf, was um uns herum an kreativer Arbeit passiert und darauf, wohin die Entwicklung geht. Wir versuchen, unsere Werkzeuge ständig zu verbessern und neue Ansätze anzudenken, immer im Interesse unserer Kunden. Man muss ständig innovativ sein, sich immer weiterbewegen.

Was ist der Schlüssel für Ihren Erfolg?

Die Marke, der Dreh- und Angelpunkt all unserer Überlegungen, bringt uns letztlich dazu, ihr einen «schönen» Sinn zu verleihen. Obwohl wir zu unseren Kunden und Partnern eine Vertrauensbeziehung unterhalten, haben wir es auch geschafft, unseren Kundenstamm zu diversifizieren und unsere Aktivitäten auf eine Nische auszurichten: die Marke. Dies hat der Agentur einen zweiten Atem eingehaucht. Wir möchten vorwärtskommen, deshalb sind wir ständig daran, uns auch in anderen Tätigkeitsbereichen oder in anderen Ländern zu entwickeln. Unsere 2011 in Brüssel eröffnete Filiale ist der Beweis dafür. Dank ihr ist unser Blick immer auch international ausgerichtet.

Und weiter?

Parallel zur Ausbaustrategie legen wir alle fünf Jahre die Ziele fest, die wir erreichen möchten. Wir setzen uns gleichzeitig realistische und ambitionierte Ziele: Das ist eine zusätzliche Motivationsquelle. Wir setzen alles daran, die Ziele zu erreichen. Sie ermöglichen es, unser Unternehmen vorwärtszubringen.

Welche Vor- und Nachteile sind mit Ihrem Standort in Lausanne verbunden?

Die Genfersee-Region ist in Sachen Innovation und technologische Entwicklung zu einer erstklassigen Adresse ge-



Bild: ZVG

Caroline Mesple-Moser machte eine Grafik-Ausbildung, die sie durch ein Studium (Marketing und Public Relations) ergänzte. Nachdem sie fast zehn Jahre an der Seite ihres Vaters Jean-Pierre Moser gearbeitet hatte, übernahm sie 1997 die Leitung von Moser Design. Sie hat die Firma neu ausgerichtet und als Spezialistin für Marken und globales Design positioniert.

worden. Die damit verbundene Dynamik trägt uns und macht permanent Lust, unternehmerisch aktiv zu sein. Übrigens ist und bleibt das Label «Swiss made» auf internationaler Ebene unbestritten ein Trumpf.

Welche Herausforderungen haben Sie angenommen, seit Sie die Leitung der Firma übernommen haben?

Für mich war die Übernahme des Familienunternehmens ein grosser Challenge. Mein Vater, ein talentierter Künstler, führte sein Unternehmen vorbildlich. Ich empfand es als meine Pflicht, ihm nicht nachzustehen. Fünf Jahre, nachdem ich die Verantwortung übernommen hatte, sah ich mich vor eine neue Herausforderung gestellt: Ich musste ein kompetentes Team zusammenstellen, mit dem es jeden Tag Spass machen würde, zu arbeiten. Diese Aufgabe habe ich erfüllt. Das Team, der Kern und das Herz der Agentur, steht und ist bereit,

die künftigen Herausforderungen anzunehmen.

Haben Sie ein Projekt, das Ihnen besonders am Herzen liegt?

Mein Hauptziel ist es, das Unternehmen mit dem bestmöglichen Team in die Zukunft zu führen. Zudem möchte ich solide Brücken bauen und Partnerschaften im Ausland bilden.

Und in näherer Zukunft?

Nächstes Jahr werden wir das 40-jährige Jubiläum feiern. Ich möchte einen Weg finden, allen Kunden und Partnern, früheren wie heutigen, zu danken. Man darf sich auf ein paar schöne Überraschungen gefasst machen. ■

Aurélie Deschenaux ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

*Urteil***Anwendbarkeit eines Sozialplans**

Wird kurz nach einer Massenentlassung, für die ein Sozialplan ausgearbeitet wurde, ein Mitarbeiter aus anderen Gründen entlassen, kommt dieser nicht in den Genuss eines Sozialplans.

Sachverhalt

A. wurde 1998 von der Z. SA als EDV-Techniker angestellt. Die Firma beschäftigt sich vor allem mit Forschung, der Herstellung und dem Verkauf von pharmazeutischen, chemischen, diätetischen, Hygiene- und Lebensmittelprodukten. A. hatte die Aufgabe, die Hardware-Ausrüstung zu installieren, diese bei Defekt zu reparieren und über die Hotline Fragen zu beantworten. Sein letzter Monatslohn betrug brutto 7390 Franken.

Z. verfügt über «Richtlinien für die Benutzung von Informationssystemen der Gruppe X.» (nachstehend: Informatikrichtlinien). Darin ist unter anderem Folgendes vorgesehen: «Das EDV-System ist grundsätzlich für den geschäftlichen Gebrauch bestimmt. Eine Benutzung der EDV-Systeme der Gruppe zu persönlichen Zwecken ist jedoch insbesondere dann tolerierbar, wenn dieser Gebrauch den Interessen der Gruppe nicht schadet und sich auf einen sehr bescheidenen Rahmen beschränkt.» Weiter wird präzisiert, dass «der Austausch und die Veröffentlichung über Internet von Informationen im Eigentum der Gruppe nur nach vorheriger Zustimmung der dafür zuständigen Vorgesetzten erlaubt sind. Um die Sicherheit der EDV-Systeme der Gruppe zu gewährleisten, kann der Datenaustausch der Benutzerinnen und Benutzer jederzeit überprüft werden.»

Ende Oktober 2009 erhielt die Generaldirektion von Z. ein anonymes Schreiben, in dem auf Missstände und unangemessene Verhaltensweisen im Unternehmen hingewiesen wurde. Insbesondere die Informatikabteilung wurde in diesem Schreiben infrage gestellt. Unter anderem wurde darauf hingewiesen, dass Mitglieder des Informatikteams ohne Berechtigung Zugang zu gewissen Daten hatten und dass von gewissen

Personen nicht zugelassene Filme und Computerprogramme heruntergeladen worden waren.

Um zu ermitteln, ob die beanstandeten Vorkommnisse den Tatsachen entsprachen, beauftragte Z. die Prüfungsgesellschaft P. mit der Durchführung einer Untersuchung.

Aus dem Bericht von P. geht hervor, dass auf den ihr von A. ausgehändigten Computern und Datenträgern weder Spuren des oben erwähnten anonymen Schreibens noch von Personalakten der Personalabteilung gefunden wurden. Andererseits wurde im Bericht betont, A. habe auf seiner Festplatte verschiedene nicht zugelassene Daten gespeichert und in Missachtung der Informatikrichtlinien von Z. E-Mails mit seiner Ehefrau ausgetauscht.

Parallel zu dieser Untersuchung leitete Z. ein Massenentlassungsverfahren ein. Die Massnahme betraf etwa 30 Personen, und zwar vor allem Ärztebesucherinnen und -besucher im Aussendienst, jedoch keine Mitarbeitenden der Informatikabteilung.

Am 10. November 2009 wurden alle Mitarbeitenden von Z. über die Entlassung von 24 Personen auf den 30. November 2009 informiert. In diesem Zusammenhang arbeitete Z. einen Sozialplan aus.

Als am 18. Dezember 2009 der Bericht von P. eintraf, wurde A. von Z. gleichentags auf den 31. März 2010 entlassen, und zwar mit der Begründung, das Vertrauensverhältnis sei «aufgrund des mündlich erläuterten Sachverhalts» zerstört. Er wurde während der Kündigungsfrist von der Arbeitspflicht freigestellt.

Am 20. Januar 2010 erhielt Z. von A. einen eingeschriebenen Brief, in dem dieser seine Entlassung anfocht und als ungerecht bezeichnete. Er verlangte, ebenfalls in den Genuss des Sozialplans zu kommen, sowie eine schriftli-



che Begründung der strittigen Entlassung.

Aus den Erwägungen

2.1 Die kantonalen Richter waren der Ansicht, der von Z. angeführte Kündigungsgrund, nämlich die Zerstörung des Vertrauensverhältnisses als Folge verschiedener Verfehlungen von A., entspreche den Tatsachen. Sie erinnerten auch daran, dass A. nicht dem unter das Massenentlassungsverfahren fallenden Personenkreis angehörte. Die vom Sozialplan vorgesehenen Leistungen seien somit nicht für ihn bestimmt gewesen und die strittige Kündigung habe dementsprechend nicht den Zweck gehabt, ihn um diese Leistungen zu bringen.

A. behauptet, der von Z. geltend gemachte Grund entspreche nicht den Tatsachen und sie habe ihm gekündigt, um den Sozialplan, der zugunsten seiner in derselben Zeit aus wirtschaftlichen Gründen entlassenen Kolleginnen und Kollegen ausgearbeitet worden war, nicht auf ihn anwenden zu müssen.

2.2 Gemäss Art. 335 Abs. 1 OR kann der unbefristete Arbeitsvertrag von jeder Vertragspartei gekündigt werden. (...) Den Beweis für eine missbräuchliche Kündigung hat die entlassene Person zu erbringen.

2.3 A. versucht nicht, den Beweis für eine missbräuchliche Kündigung aus einem der Gründe von Art. 336 Abs. 1



Illustration: Christine Ruff

und 2 OR zu erbringen. Insbesondere geht er nicht auf die Begründung des kantonalen Gerichts ein, das sich mit den Umständen seiner Entlassung befasst und daran erinnert, die Missbräuchlichkeit einer Kündigung lasse sich nicht nur auf die Motive der Entlassung, sondern auch auf die Art und Weise, wie die den Vertrag beendende Partei ihr Recht ausübt, zurückführen.

A. beklagt sich darüber, Z. habe ihn um die Leistungen des von ihr ausgearbeiteten Sozialplans bringen wollen. Damit bezieht er sich auf Leistungen, auf die er angeblich Anspruch hat, und verweist implizit auf Art. 336 Abs. 1, lit. c. und d OR. Er gibt jedoch nicht genau an, welche der beiden Situationen er geltend machen will, was allerdings ohne Belang ist, denn die Argumentation ist haltlos, ob man sich nun auf das eine oder andere dieser Motive stützen will.

A. ist der Ansicht, Z. habe ihn mit einem vorgeschobenen Kündigungsgrund an der Aufnahme in das Massenentlassungsverfahren und in den Sozialplan hindern wollen. Es ist jedoch sehr zu bezweifeln, dass diese «Konstruktion» die Voraussetzungen für die Anwendung von Art. 336 Abs. 1, lit. c und d OR erfüllt. Bekanntlich müssen sich die «Ansprüche» unter beiden Annahmen aus dem Arbeitsvertrag ergeben; nun sind aber die von A. geltend gemachten Leistungen in einem Sozialplan vorgesehen, der nicht auf einem Arbeitsvertrag beruht, sondern die Form

eines besonderen Gesamtarbeitsvertrages oder einer neuen Vereinbarung zwischen den Parteien annimmt. Ausserdem ist nicht einzusehen, wie die dem Angestellten erteilte Kündigung ihm «die Entstehung von Ansprüchen» hätte vereiteln können (vgl. Art. 336 Abs. 1, lit. c OR), nachdem die Massenentlassung bereits (am 30. November 2009) ausgesprochen worden war, als (am 18. Dezember 2009) auch A. entlassen wurde. Schliesslich hat A. nicht dargelegt, er habe vor seiner Entlassung gegenüber Z. irgendwelche Ansprüche im Zusammenhang mit dem Sozialplan geltend gemacht (vgl. Art. 336 Abs. 1, lit. d OR).

Die Voraussetzung, auf die sich A. stützt (nämlich die Behauptung, er sei ebenfalls von der Umstrukturierung betroffen, die zum Massenentlassungsverfahren geführt hat), ist ohnehin nicht erfüllt. Aus den kantonalen Feststellungen geht nämlich deutlich hervor, dass A. «nicht zu dem vom Entlassungsverfahren betroffenen Personenkreis gehörte, da er für die Informatikabteilung gearbeitet habe» und das Entlassungsverfahren «hauptsächlich die Ärztebesucherinnen und -besucher im Aussendienst» betraf. A. besteht darauf, dass diese Feststellung willkürlich sei, da der von Z. ausgearbeitete Sozialplan für einen weiteren Personenkreis zugeschnitten sei, dass er auch in dessen Genuss kommen müsse und dass es nicht statthaft sei, die Reichweite dieses Plans einzuschränken, um ihn davon auszuschliessen.

Die auf die Reichweite des Sozialplans abgestützte Argumentation entbehrt jeder Grundlage. A. gehörte nicht zur Kategorie der von der Massenentlassung betroffenen Mitarbeitenden und kam deshalb nicht in den Genuss dieses Plans. Dieses von A. selbst vorgelegte Dokument fasst übrigens völlig unzweideutig und klar zusammen, dass die betroffenen Angestellten «somit diejenigen Personen sind, deren unbefristeter Vertrag am 30. November gekündigt wird und die nach der Beendigung dieses Vertrages im Sinne des Arbeitslosengesetzes arbeitsfähig sind». Wenn A. von Auslegung des Sozialplans nach Treu und Glauben, von Gleichbehandlung, von Rechtsmissbrauch und Anwendung

der arbeitsvertraglichen Bestimmungen spricht, meint er ausschliesslich die Anwendung dieses Plans (dem er nicht angehört) auf die davon Begünstigten. Jede weitere Erörterung dazu ist somit ohne Belang.

Allein die Tatsache, dass die Anzahl Mitglieder der Help Desk (der A. angehörte) zwischen 2009 und 2011 von vier auf zwei reduziert wurde, eignet sich nicht als Beweis dafür, A. sei im Jahr 2009 aus Umstrukturierungsgründen entlassen worden. Umso weniger kann damit bewiesen werden, das kantonale Gericht habe willkürlich die Ansicht vertreten, im Jahr 2009 sei der Informatikbereich (und somit auch A.) nicht von der Umstrukturierung betroffen gewesen. Im Übrigen wird nicht bestritten, dass die übrigen Mitglieder der Informatikabteilung, die (gestützt auf den Bericht der P.) in der gleichen Zeit die Entlassung erhielten, aufgrund verschiedener Verfehlungen und nicht aus wirtschaftlichen Gründen entlassen wurden.

Abschliessend ist anzumerken, dass nicht nachzuvollziehen ist, wieso Z. sich auf die von A. vorgelegte «Konstruktion» hätte stützen sollen, um ihn von den im Sozialplan vorgesehenen Leistungen auszuschliessen. Bekanntlich zwingt das Schweizer Recht den Arbeitgeber zu keiner Ausrichtung zusätzlicher Leistungen (in Form eines Sozialplans) nebst den im Arbeitsvertrag vorgesehenen ordentlichen Leistungen. Z. war zwar der Ansicht, nicht über die Mittel zu einem Sozialplan für zusätzliche Personen zu verfügen (nebst den 24, die von der am 30. November 2009 ausgesprochenen Entlassung betroffen waren), hatte jedoch die Möglichkeit, die Entlassungsfolgen mit einem bescheidenen Sozialplan abzufedern.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 10. Dezember 2012
(4A_465/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Urteil

50 Prozent Anstellung – 100 Prozent gearbeitet

Ist der Arbeitgeber darüber informiert, dass der Teilzeitarbeitnehmer regelmässig mehr arbeitet als vereinbart, ist der Lohn für diese Stunden geschuldet. Eine einseitige Kürzung wegen langsamen Arbeitens ist nicht zulässig.

Sachverhalt

Ab 1. März 2010 wurde A. von der Firma X. als Hilfsarbeiter mit einem Arbeitspensum von 50 Prozent (22 Wochenstunden) für eine unbestimmte Dauer mit «einem monatlichen Basissalär» von 2500 Franken angestellt.

Mit Brief vom 25. Oktober 2010 kündigte X. das Vertragsverhältnis mit Wirkung auf den 30. November 2010.

Am 26. Oktober 2010 hielt A. fest, dass er während der ganzen Tätigkeit (bis zum Eintreten seiner Krankheit Anfang September 2010) – de facto – zu 100 Prozent und nicht zu 50 Prozent gearbeitet habe und ihm deshalb die Leistung eines «Lohnausgleichs» zustehe.

Aus den Erwägungen

1. Es ist nicht bestritten, dass die Parteien einen Einzelarbeitsvertrag gemäss Art. 319 OR mit einer Teilzeitarbeit von A. (50 Prozent, sprich 22 Stunden/Woche) abgeschlossen haben.

A. macht geltend, er habe bis zum Eintreten seiner Krankheit zu Beginn des Monats September 2010 Vollzeitarbeit geleistet. Mit der Formulierung «Abweichung der Arbeitsstunden für den Zeitraum vom 1. März/September 2010» hat

A. zunächst eine Entschädigung von netto 3445.53 Franken für geleistete Überstunden geltend gemacht.

2. «Überstunden» sind definiert als geleistete Arbeitsstunden, welche über das normale, vertraglich vereinbarte (auch stillschweigend) Arbeitspensum hinausgehen oder sich auf einen Gesamtarbeitsvertrag abstützen oder betriebsüblich sind. «Überzeit» liegt dann vor, wenn das Arbeitspensum die gesetzliche Höchstarbeitszeit gemäss Arbeitsgesetz überschreitet.

Die Verpflichtung für den Arbeitnehmer, Überstunden zu leisten, und deren Entschädigung sind in Art. 321c OR festgehalten.

3. Im vorliegenden Fall ist anstatt von der Leistung von Überstunden von der Tatsache auszugehen, dass die betreffenden Parteien, stillschweigend oder durch konkludentes Verhalten von Beginn an den Arbeitsvertrag, der ursprünglich ein Arbeitspensum von 50 Prozent vorsah, durch Willensäusserung (Art. 1 OR) auf eine Anstellung von 100 Prozent geändert haben. Man ist nicht mit «Überstunden» konfrontiert,



wenn die zusätzlich geleistete Arbeit auf einer vorgängigen Vereinbarung (auch stillschweigend) basiert, mit einer Erhöhung des «Arbeitspensums», wie dies oftmals bei Teilzeitarbeit der Fall ist. Dass auch A. davon ausging, ergibt sich aus der Tatsache, dass er in seiner Forderung die Zahlung eines Lohns verlangt, der einer Vollzeittätigkeit entspricht und nicht eine Vergütung gemäss Art. 321c (mit einem Zuschlag von 25 Prozent) für Überstunden.

Die Zeugenaussagen von J. und N. haben bestätigt, dass A. seine Tätigkeit als Hilfsarbeiter schon immer zu 100 Prozent ausüben wollte. Es ist undenkbar – und von X. nicht bestritten –, dass X. nicht über die andauernde und volle Präsenz von A. am Arbeitsplatz informiert gewesen wäre.

J. hat ausgesagt: «Ich habe ihn dort arbeiten gesehen, er war anwesend auf

www.arbeitgeber.ch



Illustration: Christine Ruff

den Baustellen, als wir anwesend waren, alle Tage, den ganzen Tag. Er absolvierte die gleichen Arbeitszeiten wie wir.» Auch N. hat bestätigt: «Als ich auf der Baustelle war, war er immer anwesend vom Morgen bis zum Abend. Die Arbeitszeiten waren vom 7.30 bis 12.00 Uhr und vom 13.00 bis 16.30 Uhr (...). Herr A. hat die gleichen Arbeitszeiten wie wir absolviert, er befand sich auf den Baustellen wie wir».

Diese Version passt auch zu den noch zu unverdächtigen Zeiten gemachten täglichen Aufzeichnungen von A.

Auch im Bericht der kantonalen paritätischen Kontrollkommission für Arbeiter im Bereich Gips und Putz vom 6. Oktober bestätigt sich, wie die täglichen Stundenrapporte aufzeigen, eine Vollzeitpräsenz von A. auf den Baustellen (ausgenommen davon ist die Anmerkung des Arbeitgebers, auf dessen täg-

lich erstellten Rapporten es nicht die «effektiv geleisteten Stunden» sein sollen).

4. Die von X. vorgebrachte Tatsache, dass A. manchmal langsam bei der Erfüllung seiner Aufgaben gewesen sei (als Folge vor allem von Rückenschmerzen), beziehungsweise im Bedarfsfall nicht über die notwendige Fähigkeit und Ausbildung für diese Art von Arbeit verfügte, kann keineswegs heissen, dass der Arbeitgeber ihm nur einen Teil der täglichen Arbeitsstunden anrechnen könnte. Eine mangelhafte Arbeitsleistung kann allenfalls eine ordentliche Kündigung des Arbeitnehmers rechtfertigen (was tatsächlich mit Schreiben vom 25. Oktober 2010 geschehen ist), aber nicht die einseitige Kürzung eines Teils der täglichen Arbeitsstunden durch den Arbeitgeber im Sinne einer «Kompensation» wegen einer solchen, behaupteten schlechten (oder «langsamen») Arbeitsleistung.

Die Prozessunterlagen liefern nicht den Beweis, gemäss welchem A. die eigentliche Aufgabe in einer völlig inakzeptablen Art erledigt hätte. Die Zeugen haben aber bestätigt, dass A. an gewissen Tagen wegen der Rückenschmerzen in seiner Tätigkeit ein bisschen «langsam» und ein bisschen «unbeholfen» war, aber sie haben auch darauf hingewiesen, dass er die eigentliche Arbeit «erledigte, manchmal mit mehr Einsatz, manchmal mit weniger» und, dass «sie (die Arbeit) sich schrittweise verbesserte, so wie wenn sie von uns gewesen wäre, nachdem gesagt wurde, was zu tun ist». Ausserdem hat der Zeuge N. ausgesagt, er sei nicht auf dem Laufenden über das Auftreten von «Verzö-

gerungen bei der Übergabe der erledigten Arbeit wegen gesundheitlichen Problemen von Herrn A.». Im Wesentlichen sind die gegen A. im Brief vom 8. November 2010 vorgebrachten Vorwürfe von den Zeugen nicht bestätigt worden, diese haben einfach von einer gewissen «Verlangsamung» seiner Tätigkeit an jenen Tagen gesprochen, an welchen A. Rückenschmerzen hatte. Weder der Zeuge N. noch der Zeuge J. haben Verzögerungen in den zu erledigenden Arbeiten auf ihren Baustellen oder wirtschaftliche Schäden für die Firma erwähnt (Aspekte, welche nur X. erwähnt, ohne irgendeinen Beweis zu erbringen).

5. Die Tatsache, dass A. monatliche Zahlungen hingenommen hat, die einem Lohn für eine Tätigkeit von 50 Prozent gleichkommen, kann nicht den Verlust seines Rechts auf die Entlohnung der ausgeführten Überstunden mit sich bringen. Dies schon aufgrund der oben erwähnten Tatsache, dass X. augenscheinlich auf dem Laufenden war, dass diese zusätzlichen Stunden regelmässig angefallen sind (siehe die Aussage des Arbeitgebers, welche auf der Bescheinigung vom 6. Oktober 2010 vermerkt ist: «Wenn der Arbeitgeber Kenntnis von diesen geleisteten Stunden hat, so muss er dem entgegenreten, falls er dies nicht tut, muss er sie vergüten»).

*Sentenza del Pretore della Giurisdizione di Locarno-Città,
2. Oktober 2012 (SE 11.52)
(Übersetzung aus dem Italienischen)*

Welche Folgen hat die Einstellung einer Person ohne Arbeitsbewilligung für den Arbeitgeber?
Was rechtfertigt eine Lohndifferenz zwischen Arbeitnehmenden mit denselben Aufgaben?
Antworten finden Sie in:

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch
Telefon: +41 (0)44 421 17 17

Schweizerischer Arbeitgeberverband: «Arbeitgebertag 2013»

Freiheit und Verantwortung in der Arbeitgeberpolitik

Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, thematisierte in seiner Standortbestimmung am «Arbeitgebertag 2013» die Herausforderungen der Arbeitgeberpolitik im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Verantwortung. Dabei rief er neben den Arbeitgebern auch Gewerkschaften und Politik zu verantwortlichem Handeln auf: Im Folgenden gekürzte Auszüge aus der Präsidentsprache.



Bild: Daniela Baumann

Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, bei seinem Auftritt am «Arbeitgebertag 2013» in Zürich.

Ein Blick auf die Arbeitsmarkt-Performance der Schweiz macht deutlich, dass die Arbeitgeber ihre Freiheiten im Rahmen des flexiblen Arbeitsrechts insgesamt durchaus fair nutzten und die Arbeitnehmenden vom heutigen System mit hohen Beschäftigungschancen sowie mit guten Arbeitsbedingungen profitierten. Dennoch hat das Parlament mit der Einführung der Sozialplanpflicht für Unternehmungen von mindestens 250 Mitarbeitenden die Entlassungshürden erhöht, und die Gewerkschaften wollen mit ihren linken Partnern den Arbeitsmarkt mit neuen Lohnregulierungen überziehen.

Die Mindestlohn-Initiative und vor allem die 1:12-Initiative nutzen das Malaise und Misstrauen gegenüber der Wirtschaft, das sich während der letzten Jahre in breiten Bevölkerungskreisen entwickelt hat. Ausgangspunkt sind die Entschädigungsexzesse gewisser Top-Manager. Sie prägen heute vielerorts das Bild der Wirtschaft, obwohl 99

Prozent der Unternehmungen damit gar nichts zu tun haben. Sie leiden gleichsam in Geiselhaft dafür, dass einige wenige ihre unternehmerische Freiheit im Bereich der Entschädigungen nicht gesellschaftsverträglich ausgeübt und damit eine kritische Grenze überschritten haben.

Es ist zu einfach, die Kritik an den hohen Managerlöhnen und Verwaltungsrats-Honoraren als Ausdruck der Neidgesellschaft abzutun. Es nützt auch nichts, sich gegen eine als populistisch disqualifizierte Einmischung der Gesellschaft in die Entscheidungsbefugnis der Eigentümer, das heisst der Aktionäre, zu wehren. Nach der wichtigen Annahme der Minder-Initiative ist klar, dass die kritisierten Entschädigungen von der Bevölkerung nicht mehr verstanden und akzeptiert werden.

Die Abstimmung vom 3. März 2013 zeigt exemplarisch, wie wichtig gerade in der Schweiz die gesellschaftliche Akzeptanz des unternehmerischen Handelns ist. Im Regime unserer direkten Demokra-

tie ist der Weg von gesellschaftlichen Konventionen, Erwartungen und Werten zu harten Rechtsnormen kurz. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen rechtlicher Rahmenordnung und Selbstbindung der Akteure an gesellschaftliche Konventionen. Wo sich dieser Zusammenhang auflöst, entstehen Konflikte, die mit der Zeit durch Rechtsregeln ersetzt werden. Den Exponenten einer liberalen Wirtschaft ist deshalb in Erinnerung zu rufen, dass ihr legales Handeln auch mit dem ethischen Kodex der Gesellschaft vereinbar sein muss. Klaffen Legalität und gesellschaftliche Legitimität zu stark auseinander, tritt der Gesetzgeber auf den Plan.

Verantwortung als Kehrseite der Freiheit

Mit dem Hinweis auf die gesellschaftliche Legitimität des wirtschaftlichen Handelns rückt ein weiterer Schlüsselbegriff unserer Rechts- und Wirtschaftsordnung ins Blickfeld: die Verantwortung. Sie ist die Kehrseite der Freiheit und der freiheitlich ausgeübten Handlungsmacht – und zwar im mehrfachen Sinn. Zum Ersten geht es um die erwähnte gesellschaftliche Legitimierung des wirtschaftlichen Handelns. Zum Zweiten gilt, dass für die Konsequenzen seines Handelns einstehen muss, wer sein Handeln selbst bestimmen will. Zum Dritten erfordert die Erhaltung der unternehmerischen Freiheit, dass ihre Träger sich auch politisch für diese Freiheit einsetzen.

Unter all diesen Aspekten zeigt die Wirtschaft in der öffentlichen Wahrnehmung Defizite. Dabei wiegt wohl am schwersten, dass manche Fehlleistungen auf den Führungsetagen nicht einmal den Bezug von Boni einschränken. Die öffentliche Meinung reagiert darauf mit einem zunehmenden Misstrauen gegenüber den Wirtschaftsführern und setzt diese unter den Generalverdacht, in erster Linie eigene Partikularinteressen und nicht jene der Volkswirtschaft insgesamt zu verfolgen. Die politische Diskussion wird dadurch weit über das leidige «Abzocker»-Thema hinaus bis tief in die sozialpolitischen Dossiers hinein belastet.

Die primäre Herausforderung der Arbeitgeberpolitik besteht deshalb darin,

das Vertrauen in unser verantwortliches Engagement für die übergeordneten Ziele der Gesellschaft wieder zurückzugewinnen. Das verlangt zunächst eine offene, auch selbstkritische Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen und sozialen Realitäten. Gefordert sind dann Lösungskompetenz, Kohärenz, Klarheit sowie Verlässlichkeit, und dies bis hin zum Verhalten der einzelnen Unternehmen. Hier, an der Basis, werden viele Probleme geschaffen, und ohne Mitwirkung der Basis zerschellen viele systemische Problemlösungen an der Praxis.

«Die Arbeitgeber sollten sich auch politisch für die unternehmerische Freiheit einsetzen.»

Konkrete Verantwortung der Arbeitgeber

Lassen Sie mich einige Beispiele für diese Verantwortung der einzelnen Arbeitgeber erläutern:

1. Die Diskussion um die Entschädigung der Top-Manager wird erst zur Ruhe kommen, wenn in den betroffenen Unternehmen der Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung respektive Erfolg in beide Richtungen, mit Bonus und Malus, hergestellt und transparent gemacht wird. Zu korrigieren ist zudem die Vorstellung, die «global players» könnten sich vollständig aus dem Kontext ihrer nationalen Herkunft herauslösen. Es braucht vielmehr den Brückenschlag von der globalen auf die nationale Ebene, es braucht Erklärungen, und es braucht die persönliche Präsenz des Führungspersonals in der Gesellschaft. Das Schweizer Milizsystem böte dazu gute Gelegenheiten. Eine stärkere Mitwirkung in dessen Strukturen wäre eine wichtige Massnahme, um mit «good citizenship» das Vertrauen der Bevölkerung zurückzugewinnen.
2. Wenn die Arbeitgeberschaft vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung für eine sukzessive Anhebung des Referenz-Rentenalters in der

Altersvorsorge plädiert, dann müssen die Arbeitgeber auch genügend ältere Arbeitnehmende beschäftigen. Das wiederum bedingt eine Fülle von personalpolitischen und unternehmensorganisatorischen Massnahmen, damit auch mit älteren Arbeitskräften eine gute Wertschöpfung erreicht werden kann. Werden die Arbeitgeber nicht in diesem Sinne aktiv, dann fehlen die Stellen für ältere Arbeitnehmende – und die Anhebung des Referenz-Rentenalters hat aus nachvollziehbaren Gründen politisch keine Chance. Die einzelnen Arbeitgeber stehen also in der Verantwortung, um für eine sinnvolle Massnahme zur Milderung der Finanzierungsprobleme in der Altersvorsorge die praktischen Voraussetzungen zu schaffen.

3. Die erfolgreiche Verteidigung des freien Personenverkehrs mit der EU gegen die Zuwanderungs-Initiative setzt voraus, dass die Arbeitgeber ihre Rekrutierungsmöglichkeit im europäischen Binnenmarkt verantwortungsvoll nutzen. Verantwortungsvoll nutzen heisst erstens strikte Einhaltung der schweizerischen Arbeitsbedingungen und zweitens bestmögliche Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräfte-Potenzials vor der Rekrutierung im Ausland. Klar ist, dass jeder Fall von Lohn- und Sozialdumping Munition gegen die Personenfreizügigkeit liefert. Die Stimmberechtigten müssen aber auch überzeugt werden, dass sich die Arbeitgeber für die Aktivierung aller brachliegenden Arbeitskräfte-Reserven einsetzen: indem sie ausbilden, indem sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern und die Anstellung älterer Arbeitnehmender forcieren.
4. Die einzelnen Arbeitgeber müssen sich in ihrem Umfeld auch politisch für die Verteidigung des freien und offenen Arbeitsmarkts einsetzen, um so die Diskussion von der ideologischen auf die praktische Ebene herabzubrechen. Gerade die Auseinandersetzung über die Lohn-Initiativen zeigt, dass im grossen Schlagabtausch auf nationaler Ebene die pragmatischen Argumente von den kommunikativ bewirtschafteten Emotionen erdrückt werden können. ►

► Verantwortung der Gewerkschaften

Nach dem Grundsatz, dass jeder zuerst vor seiner eigenen Haustüre kehren soll, beschäftige ich mich hier in erster Linie mit dem (Spannungs-)Verhältnis von Freiheit und Verantwortung der Arbeitgeber. Damit will und kann ich aber die anderen Akteure, die Arbeitnehmerverbände und die Politik, nicht aus ihrer Verantwortung entlassen.

Den Gewerkschaften stelle ich die Frage, ob sie mit den Lohn-Initiativen einen Strategiewechsel vollziehen und von ihrer über Jahrzehnte verfolgten Maxime «Vertrag vor Gesetz» abrücken wollen. Schon ihre – leider vom Parlament erfüllte – Forderung nach einer gesetzlichen Sozialplanpflicht machte ein klassisches Gesamtarbeitsvertrags-Thema zum Gegenstand der gesetzlichen Regulierung. Mit der 1:12-Initiative und vor allem mit der Mindestlohn-Initiative stossen sie in dieselbe Richtung. Gesetz soll nun vor Vertrag gehen, die branchen- oder firmenbezogene Differenzierung der Arbeitsbedingungen der uniformen Regelung über die gesamte Wirtschaft weichen. Ist das verantwortungsvolle Gewerkschaftsarbeit? Wie kommt ein wichtiger Akteur der Arbeitsmarkttordnung dazu, seine bisherigen Aktionsfelder zu beschneiden und wesentliche Verhandlungsmacht an den Gesetzgeber abzugeben?

Ich verstehe auch nicht, wie die Gewerkschaften gesetzliche Mindestlöhne fordern können, die deutlich über den Ansätzen liegen, die sie selbst in zahlreichen Gesamtarbeitsverträgen ausgehandelt haben. Sie müssten wissen, dass sie mit ihrer Brechstangen-Methode wider die ökonomische Vernunft Arbeitsplätze aufs Spiel setzen und dabei just jenen Personenkreis treffen, den sie angeblich mit den gesetzlichen Mindestlöhnen schützen wollen.

Ebenfalls gegen die Interessen ihrer eigenen Klientel handeln die Gewerkschaften, wenn sie die 1:12-Initiative der Juso unterstützen. Sie befeuern damit ideologisch die Empörung der Arbeitnehmenden, anstatt diesen pragmatisch ihre eigenen materiellen Interessen aufzuzeigen. Die Gewerkschaften sollten die Risiken der 1:12-Initiative nicht kleinreden, sondern den Arbeitnehmenden

offenlegen, dass diese Regulierung attraktive Arbeitsplätze kosten und zu massiven Ausfällen bei den Steuern und den Sozialversicherungs-Beiträgen führen würde. Verantwortlich handelnde Gewerkschaften müssten die Stimmberechtigten davor warnen, in ihrem Unmut über die «Abzockerei» einer Staatsintervention zuzustimmen, die am Ende ihnen selbst schadet.

Verantwortung der Politik

Die Hauptverantwortung für gute Rahmenbedingungen am Standort Schweiz liegt bei der Politik. Sie ist in jeder Session der eidgenössischen Räte mit dem externen Druck auf die Schweiz konfrontiert. Deshalb muss sie wissen, dass unser Land seine internen Erfolgsfakto-

«In der Sozialpolitik müssen die Akteure aus ihren Schützengräben herauskommen.»

ren keinesfalls schwächen darf, sondern noch mehr gegen die Herausforderungen der Zukunft absichern sollte. Zu dieser Einsicht passen neue Regulierungen des Arbeitsmarkts oder die von den Zuwanderungs-Initiativen verlangte Rückkehr zur migrationspolitischen Planwirtschaft wie die Faust aufs Auge.

Es fragt sich zudem, ob die Politik ihre Verantwortung im Bereich der Sozialversicherungen noch wahrnehmen kann, wenn es im Parlament ständig zu unheiligen Allianzen gegen Problemlösungen kommt. Schon kleine Reformschritte werden so verhindert und erfolgreiche Sanierungsprozesse – wie bei der IV-Revision 6b – in der letzten Etappe abgeblockt. Die Ablehnung der 11. AHV-Revision in der Schlussabstimmung vom Herbst 2010 und das Scheitern der IV-Revision 6b in der Einigungskonferenz der letzten Session erinnern mehr an ein sozialpolitisches «Schiffliversenkis» als an verantwortungsvolle Sozialpolitik.

Wenn das Parlament in dieser Polarisierung verharret und die anderen sozialpolitischen Akteure nur ihre eigenen Partikularinteressen verfolgen, dann

wird das Grossprojekt «Reform der Altersvorsorge» scheitern.

An der politischen Auseinandersetzung um die Zukunft der AHV und der zweiten Säule führt also kein Weg vorbei. Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat dazu eine «Roadmap» vorgelegt, auf deren Grundlage er sich konstruktiv an den vom Bundesrat eingeleiteten Reformarbeiten beteiligen wird. Die negativen finanziellen Perspektiven der Altersvorsorge zwingen zum Handeln. Nur wenn nun alle Akteure aus ihren sozialpolitischen Schützengräben herauskommen, können wir sinnvolle Lösungen entwickeln, bevor uns die harten Fakten undifferenzierte und schmerzhaft Eingriffe diktieren.

Verantwortung des SAV

In den nächsten Jahren kommen wichtige Erfolgsfaktoren der Schweiz auf den demokratischen Prüfstand: bei den Abstimmungen über die 1:12-Initiative und die Mindestlohn-Initiative, bei den Abstimmungen über die Zuwanderungs-Initiativen von SVP und Ecopop, beim wahrscheinlichen Referendum gegen die Ausweitung der Personenfreizügigkeit auf Kroatien und bei den Ausmachungen über die Reform der Altersvorsorge. Bei allen diesen Geschäften geht es um die unternehmerische Freiheit und um die Definition der Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsstandort Schweiz.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband wird sich in diesem Prozess an vorderster Front engagieren. Für die unternehmerische Freiheit der Arbeitgeber, für ihre entsprechende Verantwortung und für gesetzliche Rahmenbedingungen, in denen sich Freiheit und Verantwortung in einem produktiven Verhältnis zueinander entfalten können. Wir tun dies nicht nur aus liberaler Überzeugung, sondern weil die letzten Jahrzehnte bewiesen haben, dass die Schweiz ihren Wohlstand der richtigen Balance von Freiheit und Verantwortung zu verdanken hat. ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100'000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» erscheint monatlich und umfasst einen deutschen und einen französischen Teil. Er liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen, Verbänden und vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungsträger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 15'000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift genießt bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

Ihr Kundenberater: Pietro Stuck, Tel. 044 928 56 17

Zürichsee Werbe AG

Seestrasse 86, CH-8712 Stäfa, Tel. 044 928 56 11

www.zs-werbeag.ch, arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

«Arbeitgebertag 2013»

Grosse Auftritte zu spannenden Themen

Am «Arbeitgebertag 2013» standen die Themen Ausbildung, Freiheit und Verantwortung im Zentrum. Der Anlass wurde geprägt von den Auftritten von Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Gastreferent Hubertus von Grünberg, VR-Präsident des ABB-Konzerns, sowie einem Podiumsgespräch mit prominenten Gästen. Zudem übernahm Roland A. Müller das Amt des SAV-Direktors von Thomas Daum. **René Pfister**

Zwei Themen standen am «Arbeitgebertag 2013» am 5. Juli in Zürich im Vordergrund: Erstens der Stellenwert des Ausbildungssystems für die Schweizer Wirtschaft, der unter dem Motto «Exzellenz auf allen Stufen – Bildung und Ausbildung als Fundament der Wirtschaft» erörtert wurde, und zweitens die Arbeitgeberpolitik im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Verantwortung.

Für mehr Vertrauen

Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), stellte in seiner Standortbestimmung fest, dass die Schweiz im internationalen Vergleich wirtschaftlich weiterhin gut unterwegs ist.

Die Grundlagen des Erfolgs – wie der freie Arbeitsmarkt und die unternehmerische Freiheit – werden laut Vogt aber durch zwei Faktoren in Frage gestellt: Einerseits durch den Glaubwürdigkeitsverlust der Wirtschaft, der sich mit den Entschädigungs-Exzessen gewisser Manager verstärkt hat. Andererseits durch «misstrauensgetriebene» Regulierungs-Initiativen, welche die liberale Ordnung des Arbeitsmarkts, die Handlungsspielräume der Unternehmen sowie konstruktive Lösungen in der Sozialpolitik gefährden. Vogt verwies dabei insbesondere auf die 1:12-Initiative der Jungsozialisten, die Mindestlohn-Initiative der Gewerkschaften und die Initiativen zur Beschränkung der Zuwanderung von SVP und Ecopop.

Der SAV-Präsident betonte vor den rund 250 Gästen, dass eine erfolgreiche Wirtschaft und solide Sozialwerke nur erhalten werden können, wenn sowohl die Sozialpartner wie auch die Politik den Prinzipien von Freiheit und Verantwortung wieder vermehrt Beachtung

schenken. Dabei forderte Vogt auch die eigenen Reihen auf, über die Bücher zu gehen: «Die primäre Herausforderung der Arbeitgeberpolitik besteht darin, das Vertrauen in unser verantwortliches Engagement für die übergeordneten Ziele der Gesellschaft zurückzugewinnen», erklärte Vogt (mehr zur Präsidialansprache ab Seite 14).

Gastreferat von Hubertus von Grünberg

Als Gastredner trat Hubertus von Grünberg, Verwaltungsrats-Präsident des ABB-Konzerns, auf. Er referierte zum Thema «Für Exzellenz auf allen Stufen – die Sicht eines schweizerischen Global Players» und betonte den Wert des einheimischen Bildungs- und Ausbildungssystems: «Die stark positive Handelsbilanz und die sehr niedrige Jugendarbeitslosigkeit sind auch Ausdruck des vorzüglichen Schweizer Ausbildungssystems, das ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Schweizer Wirtschaft ist», erklärte Hubertus von Grünberg.

Die hohe Qualität der Berufsbildung und der Hochschulen sowie die enge Kooperation zwischen der Wirtschaft und der Bildung sei eine der grossen Stärken der Schweiz und ein massgeblicher Treiber für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, meinte der ABB-Präsident. Er hob dabei auch die Bedeutung der Privatinitiative hervor und zeigte am Beispiel von ABB auf, wie vielfältig das Engagement von Unternehmen im Ausbildungs- und Forschungsbereich sein kann. Als Beispiele nannte er etwa die Technikerschule von ABB, den Ausbildungsverbund für industrielle Berufslehren oder die Partnerschaft von ABB mit der ETH bei der Entwicklung von neuen Halbleiter- und Stromtechnologien.

Anregendes Podium zum Thema Bildung

Im Anschluss moderierte Thomas Daum ein Podiumsgespräch zum Thema Bildung, Ausbildung und Wirtschaft, an dem sich Isabelle Chassot (Staatsrätin des Kantons Freiburg und Präsidentin der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK), Franz Grütter (CEO der Firma Green.ch), Prof. Dr. Ralph Eichler (Präsident der ETH Zürich) sowie Josef Widmer (stv. Direktor des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI) beteiligten.

Die angeregte Diskussion drehte sich um aktuelle Fragen wie den Fachkräftemangel, die Balance zwischen akademischer Ausbildung und Berufsbildung oder die Finanzierung des Bildungssystems. Einig war man sich auf dem Podium, dass neben der Politik auch die Unternehmen selbst gefordert sind, ihren Beitrag zur Ausbildung von gut qualifiziertem Nachwuchs zu leisten.

Roland A. Müller ist neuer SAV-Direktor

Am «Arbeitgebertag 2013» hat Prof. Dr. Roland A. Müller das Amt des Direktors beim Schweizerischen Arbeitgeberverband angetreten. Er folgt auf Thomas Daum, der nach sieben Jahren aus Altersgründen zurückgetreten ist. Müller war in den letzten fünf Jahren als Mitglied der SAV-Geschäftsleitung für das Ressort Sozialpolitik und Sozialversicherungen verantwortlich gewesen. Präsident Valentin Vogt hiess ihn herzlich als neuen Direktor willkommen und bedankte sich im Namen der Arbeitgeber mit einer persönlichen Würdigung und einer Hommage in Buchform bei Thomas Daum. ■



Bilder: Daniela Baumann

Setzen am «Arbeitgebertag 2013» Akzente: Hubertus von Grünberg (VR-Präsident des ABB-Konzerns, oben links), der abgetretene SAV-Direktor Thomas Daum mit Nachfolger Roland A. Müller sowie die Podiums-Teilnehmer Franz Grütter, Isabelle Chassot, Professor Ralph Eichler und Josef Widmer.

«Arbeitgebertag 2013»

Mitgliederversammlung 2013 in Zürich

Die 106. Mitgliederversammlung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands fand am Freitag, 5. Juli, in Zürich vor dem «Arbeitgebertag 2013» statt.

Die Traktanden der Mitgliederversammlung wurden auch in diesem Jahr speditiv erledigt: Sowohl das Protokoll der 105. Mitgliederversammlung vom 22. Juni 2012 in Bern als auch den Jahresbericht 2012 genehmigten die Delegierten diskussionslos. Auch die Jahresrechnungen 2012 des Arbeitgeberverbands und der Dispositionskasse sowie den Revisorenbericht hiess die Versammlung einstimmig gut.

Die Treuhandgesellschaft OBT sowie die internen Rechnungsrevisoren haben das Finanzgebaren und die Jahresrechnungen in allen Teilen kontrolliert und für richtig befunden. Ihren Anträgen, dem Vorstand und dem Vorstands-ausschuss Décharge zu erteilen, stimmten die Delegierten einstimmig zu. Die der Mitgliederversammlung vom Vorstand vorgeschlagenen Mitgliederbeiträge 2014 fanden ebenfalls uneingeschränkte Zustimmung.

Sämtliche zur Wiederwahl als Vorstandsmitglied vorgeschlagenen Persönlichkeiten sowie auch der Revisor Jost Murer wurden einstimmig für eine weitere Amtsdauer von drei Jahren bestätigt.

Rücktritte

Auf die Mitgliederversammlung 2013 haben folgende Vorstandsmitglieder ihren Rücktritt erklärt:

- Dr. Peter Krebs, Kunststoff Verband Schweiz (KVS)
- Oliver Müller, Swissmechanic – Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe
- Luciano Ponti, Swiss Retail Federation
- Dr. Max Schlumpf, Arbeitgeberverband Schweizer Bindemittel-Produzenten

Präsident Valentin Vogt verabschiedete die Demissionäre und drückte ihnen im Namen des Verbands seine Wertschätzung für die Jahre der Zusammenarbeit und Kollegialität aus. Die Zurücktretenden verbinde mit dem Verband nicht nur das Bestreben, den Arbeitgebern den notwendigen Freiraum für eine zukunftsgerichtete Unternehmensführung offenzuhalten, sondern auch der Wille, die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ohne störende Einflüsse von aussen, auf der Basis der Sozialpartnerschaft, zu ordnen. Vogt verlieh ausserdem seiner Hoffnung Ausdruck,

mit allen Ausscheidenden weiterhin verbunden bleiben zu dürfen, und wünschte ihnen viel Erfolg auf ihrem weiteren Lebensweg.

Ergänzungswahlen

Einstimmig wählte die Mitgliederversammlung die folgenden Persönlichkeiten neu in den Vorstand:

- Daniel Arn, Swissmechanic – Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe
- Alexander Beck, Swiss Retail Federation
- Dominik Bürgy, Treuhand-Kammer – Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten
- Stefan Gautschi, Kunststoff Verband Schweiz (KVS)
- Max Kaspar, Arbeitgeberverband Schweizer Bindemittel-Produzenten

Der Präsident gratulierte den neuen Vorstandsmitgliedern zur Wahl und dankte allen wiedergewählten und neuen Vorstandsmitgliedern sowie dem wiedergewählten Revisor für die Bereitschaft zur Mitarbeit. ■ (SAV)

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Registrieren Sie sich einfach im Internet auf: www.arbeitgeber.ch

Reinhard K. Sprenger

Wenn Sie plötzlich Chef sind



Bild: z/vg

Was zu tun und worauf zu achten ist, wenn jemand plötzlich Chef wird, das kann man in etlichen Büchern nachlesen. Ich will mich hier auf einen Aspekt beschränken, den man – soweit ich sehe – nirgendwo findet, den ich aber für den wichtigsten halte. Ein Unternehmen ist in der Regel arbeitsteilig aufgebaut. Die so geleistete Arbeit ist daher immer Arbeit für andere. Man leistet nicht für sich. Sondern die Frage lautet: Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Arbeit die Arbeit anderer befruchtet? Das ist auch der Kern des Wortes «Verdienst». Wie kann ich anderen dienen? Der Verdienst ist dann eine Folge dieses Dienens.

Dies setzt den Willen zum Dienen voraus, die Bedürfnisse anderer zu priorisieren. Dieser Zusammenhang wird oft vergessen, insbesondere im Topmanagement, also dort, wo das grosse Geld verteilt wird. Aber viel Geld stimuliert nicht die Bereitschaft, anderen zu dienen. Im Gegenteil: Es lässt glauben, dass man es nicht mehr nötig hat. Es läuft auf den Wunsch hinaus, zu verdienen, ohne dienen zu müssen. Diese Geisteshaltung bevorzugt Selbstoptimierer als Führungskräfte.

Kernaufgabe von Führung aber ist es, das wechselseitige Dienen strukturell zu organisieren und individuell zu unterstützen. Kaum beachtet wird dabei der fundamentale Funktionswechsel, wenn jemand erstmalig Führungskraft wird. Dieser Wechsel hat mindestens zwei Dimensionen:

1. Wer Führungsverantwortung übernimmt, der muss die Unternehmensziele über die eigenen stellen. Eine Führungskraft ist vorrangig Agent des Kapitals. Das sollte sie nicht zu einem missverstandenen Shareholder-Value-Denken verengen. Aber einer neuen Führungskraft wird zugetraut, in besonderer Weise die Interessen der Kapitaleigner zu berücksichtigen.

2. Das, was ein Mitarbeiter braucht, um aufzusteigen: Biss, Talent, Fleiss, Durchsetzungsvermögen, Präsentationsfähigkeit – all das macht ihn nicht zu einem guten Chef. Jetzt gilt es, nicht sich selbst zu Höchstleistungen zu führen, sondern andere. Jetzt geht es nicht mehr darum, selbst der Beste zu sein, sondern das Beste aus anderen herauszuholen. Und dazu bedarf es anderer Fähigkeiten als beim beruflichen Aufstieg. Die bisherige Kompetenz kann nun arrogant wirken und den Weg zum Leistungspotenzial des Mitarbeiters verstellen.

Man muss also Menschen zu Führungskräften machen, welche die Leistung anderer fördern. Es braucht Fremdoptimierer. Die das Interesse des Ganzen über das eigene stellen, die sich vor allem dafür einsetzen, dass ihre Mitarbeiter aufblühen, und dafür in Kauf nehmen, selbst nicht permanent im Rampenlicht zu stehen. Fragen Sie sich selbst: Sind Sie eine solche Führungskraft? Sie müssen einfühlsamer sein als herkömmliche Führungskräfte. Sie müssen einen Blick für Zusammenhänge haben, Nebenwirkungen, Spätfolgen. Sie müssen das Ressortdenken zurückdrängen – vor allem im eigenen Ressort. Sie dürfen im Mitarbeiter keinen Kostenfaktor sehen, sondern einen unverzichtbaren Partner im wechselseitigen Einander-Brauchen. Sie dürfen jeden Individualismus tolerieren, der für das Gemeinsame wirkt, und müssen alles unterbinden, was gegen das Gemeinsame spricht. Können Sie das? Wollen Sie das?

Sicher gilt für das Privatleben wie für das Geschäftsleben dies: Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.

Interview mit Roland A. Müller

«Wir wollen unsere Argumente klar und glaubwürdig darlegen»

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat einen neuen Direktor: Roland A. Müller hat das Amt am «Arbeitgebertag» anfangs Juli von Thomas Daum übernommen. Im Interview äussert er sich zu seinen Aufgaben, seinen Prioritäten und den Herausforderungen, die auf die Arbeitgeber und den SAV zukommen. Zudem erklärt er, wie er seine berufliche Tätigkeit mit seinem Familienleben unter einen Hut bringt. **Interview: René Pfister**

Herr Müller, was hat Sie daran gereizt, das Direktorenamt des SAV zu übernehmen?

Roland A. Müller: Als SAV-Direktor kann ich die gesamte Palette arbeitgeberpolitischer Themen vertreten. War ich in meiner früheren Funktion auf die Sozialpolitik fokussiert, so gehören nun auch das Arbeitsrecht, der Arbeitsmarkt und die Aus- und Weiterbildung dazu. Dies ist zum einen inhaltlich faszinierend, andererseits ist die Tätigkeit sehr kreativ, geht es doch darum, Zukunftsfragen aufzugreifen und Lösungen im Interesse der Arbeitgeber zu finden. Ich arbeite zudem sehr gerne mit Menschen zusammen, knüpfe Kontakte und pflege Beziehungen. All dies ermöglicht mir die neue Funktion.

Was sind in den kommenden Monaten Ihre wichtigsten Aufgaben?

Inhaltlich steht die Bekämpfung der 1:12-Initiative im Vordergrund. Die Volksabstimmung wird am 24. November 2013 stattfinden. Hier wollen wir unsere Argumente so klar, glaubwürdig und überzeugend darlegen, dass ein klares «Nein» resultiert. Im Weiteren will ich den Kontakt zu unseren Mitgliedern, zur Politik, zu Verwaltungsstellen sowie zu den Medien pflegen.

Und wo wollen Sie mittelfristig Prioritäten und Akzente setzen?

Neben der erwähnten Initiative stehen in hoher Kadenz weitere, hochemotionale Volksabstimmungen an: die Mindestlohn-Initiative sowie die Masseneinwanderungs-Initiative der SVP, die Ecopop-Initiative und aller Voraussicht nach die Referendums-Abstimmung zur

Ausdehnung der Personenfreizügigkeit auf Kroatien. Während es darum gehen wird, die erwähnten Initiativen zu bekämpfen, gilt es auf der anderen Seite, die Personenfreizügigkeit zu bewahren und gleichzeitig Lösungsansätze zur Entlastung von gewissen negativen Auswirkungen aufzuzeigen. Zudem wollen wir uns aktiv in die Zukunftsgestaltung der Altersvorsorge einbringen. Wir haben zu diesem Zweck einen «Masterplan Reform Altersvorsorge» erstellt.

«Meine Tätigkeit als Direktor ist inhaltlich faszinierend, aber auch sehr kreativ.»

Gibt es auch organisatorisch oder mit Blick auf die Mitgliedverbände Themen, die Ihnen besonders am Herzen liegen?

Wir werden auf der Geschäftsstelle organisatorische Veränderungen vornehmen und uns personell verstärken. Dies ist für alle Mitarbeitenden eine Herausforderung, die wir aber gemeinsam bewältigen können. Die Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern will ich weiter vertiefen. Für einen Dachverband ist es wichtig, die Bodenhaftung nicht zu verlieren, den Puls zu spüren und die Bedürfnisse der Mitglieder umzusetzen. Dies ist nur in engem Kontakt mit ihnen möglich.

In welche Richtung möchten Sie den SAV mittelfristig weiterentwickeln?

Der SAV ist als «Stimme der Arbeitgeber» anerkannt. Dieses hohe Gut, ja dieses eigentliche Kapital unseres Verbandes ist weiterzuentwickeln. Wir wollen die Position in unseren strategischen Themen – Arbeitsmarkt, Sozialpolitik und Bildung – so festigen, dass wir von allen Stakeholdern in diesen Bereichen als erste Adresse gelten.

Welche Themen und Dossiers sind für Sie aus Arbeitgeberpersicht grundsätzlich die wichtigsten?

Die oben genannten drei Dossiers sind zentral. Nicht zuletzt deshalb ist auch unsere gesamte Organisation darauf ausgerichtet. Es gilt, den flexiblen und offenen Arbeitsmarkt zu bewahren. Dies ist DER Standortvorteil der Schweiz. Auf der anderen Seite kommt der nachhaltigen Finanzierung unserer Sozialwerke eine grosse Bedeutung zu. Die soziale Sicherheit hilft neben einer gut funktionierenden Sozialpartnerschaft mit, den sozialen Frieden in unserem Land weiterhin zu bewahren. Schliesslich kennt die Schweiz ein Berufsbildungs-System, um welches uns das Ausland beneidet.

Die Interessen der Wirtschaft und die Arbeitgeber sind und bleiben von verschiedener Seite unter Druck, wie die von Ihnen erwähnten Initiativen zu Löhnen und zur Zuwanderung belegen. Was bedeutet dieser Druck für Sie?

Das ist eine der grössten Herausforderungen der unmittelbaren Zukunft. Nach der Debatte über die Minder-Initiative hat die Wirtschaft an Glaubwürdigkeit und Image verloren. Mit Blick auf die erwähnten Initiativen sind wir zwar betreffend den inhaltlichen Argumenten

guter Dinge, doch muss es uns auch gelingen, sie glaubwürdig und klar zu kommunizieren. Wir haben zurzeit das Problem, dass viele unserer sachlichen Argumente als Drohung empfunden werden. Hier muss es uns wieder gelingen, mit glaubwürdigen Absendern über Inhalte zu sprechen.

Was können die Unternehmen selber tun, damit das Vertrauen in die Wirtschaft wieder wächst?

Sie müssen sich erklären. Die Unternehmensleiter müssen selber hinstehen, um aufzuzeigen, welche Konsequenzen die anstehenden Initiativen für ihr Unternehmen haben – sachlich, nicht drohend. Wir haben eine hervorragend funktionierende Sozialpartnerschaft in der Schweiz, sei es auf Verbands-, sei es auf Betriebsebene. Wir müssen dieser Partnerschaft wieder zur Blüte verhelfen. Dies geht nur über glaubwürdige Köpfe, die ohne Arroganz und Besserwisserei die Probleme aufzeigen.

Sie sind neben Ihrem Amt als Direktor noch in diversen Organisationen engagiert und haben einen Lehrauftrag an der Universität Zürich. Zudem haben Sie eine grosse Familie. Wie bringen Sie das alles unter einen Hut?

Das ist eine grosse Herausforderung. Ohne straffe Prioritätensetzung geht das in der Tat nicht. Auch mein Tag hat nur 24 Stunden. Selbstverständlich mag das eine oder andere unter dem Zeitdruck leiden, und ich kann nicht alles nach meinem eigenen Qualitätsmassstab erfüllen. Doch habe ich das Glück, mit engagierten und verständigen Menschen zusammenarbeiten zu können, denn als Einzelmaske funktionierte dies nicht.

Haben Sie keine Angst, dass Ihre Work-Life-Balance – um ein Modewort zu gebrauchen – aus dem Lot gerät?

Ich habe zwar keine Angst, jedoch grossen Respekt vor diesem Punkt. Nur wer gesund und psychisch im Lot ist, kann dieses Pensum erfüllen. Hier schauen meine tolle Frau und meine vier Kinder zum Rechten. Sie melden sich energisch zu Wort, wenn ich mit der Arbeit überborde. Dafür bin ich ausserordentlich dankbar.

Sie werden als SAV-Direktor vermehrt auch in der Öffentlichkeit stehen und in den Medien auftreten. Was bedeutet das für Sie?

Ich kommuniziere gerne mit Menschen. Ich liebe Gespräche und den Dialog. So lange man sich untereinander mit Re-

spekt begegnet, belastet mich diese Seite meiner Tätigkeit nicht. Im Gegenteil, sie macht Spass. Die Grenze wäre dann erreicht, wenn mich meine Kinder nur noch im TV statt zuhause sehen würden! Selbstverständlich kann auch ich nicht immer unter Leuten sein und muss mich gelegentlich zurückziehen. Das mache ich dann an einigen Wochenenden zusammen mit meiner Familie «weit ab vom Geschütz» in den Bündner Bergen.

Wofür interessieren Sie sich neben Ihren beruflichen Tätigkeiten? Und was machen Sie am liebsten in Ihrer Freizeit?

Ich habe das Glück, dass sich mein wissenschaftliches «Hobby» – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht – mit meiner beruflichen Tätigkeit geradezu symbiotisch verbindet, sodass ich die echte Freizeit ganz meiner Familie widmen kann. In unserer Familie spielt die Musik eine wichtige Rolle, denn neben meiner Frau als Berufsmusikerin spielen alle Kinder ein Instrument – dies macht viel Freude und sorgt für Entspannung. Legendär sind auch unsere Kreuzfahrten. So gelingt es uns, zu sechst in komprimierter Zeit die schönen Plätze dieser Erde zu erkunden, abzuschalten und den Kopf zu leeren. ■

«Ich möchte die Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern weiter vertiefen»: Roland A. Müller.



Bild: Johanna Bossart

Mosterei Möhl AG

Mit Most voll im Saft

Das Familienunternehmen Möhl, das 1895 im Keller des Gasthofs Rössli in Arbon seine Anfänge nahm, ist heute eine von noch zwei grossen Mostereien hierzulande. Unlängst haben die Apfelsaft- und Apfelwein-Produzenten aus dem Oberthurgau mit der teilweisen Übernahme von Thurella einen weiteren Meilenstein in der langen Firmengeschichte gesetzt. Demnächst steht die Übergabe an die fünfte Generation an. **Daniela Baumann**

Der kommende Herbst sollte den Obstbauern eigentlich eine reiche Ernte und den Mostereien dementsprechend viel Rohstoff für ihre Getränkeprodukte bescherten. Die Hochstammbäume, auf denen das Schweizer Mostobst mehrheitlich wächst, liefern jedes zweite Jahr einen üppigen Ertrag. 2013 stünde ein grosser Jahrgang an – hätte nicht das schlechte Wetter im Frühling die Befruchtung der Blüten beeinträchtigt und das Wachstum gebremst. Ernst Möhl, seit 38 Jahren Geschäftsleiter und Verwaltungsrats-Präsident der gleichnamigen Mosterei, rechnet deshalb mit einer mageren Ernte als ursprünglich erwartet.

Und dies just zu jenem Zeitpunkt, als der Arboner Familienbetrieb zur Expansion ansetzt. Erstmals in ihrer über 100-jährigen Geschichte übernimmt die Mosterei Möhl auf Anfang 2014 einen Mitbewerber – einen Teil der Aktivitäten der Thurella AG. Durch die Produktion zusätzlicher Konzentrate wird Möhl dann zum jährlich 30 000 Tonnen Obst verarbeiten, 70 Prozent mehr als heute. Ein Meilenstein, wie Ernst Möhl bestätigt: «Die Übernahme von Thurella ist ein rechter Brocken für uns; der Umsatz wird von 40 auf 50 Millionen Franken steigen.»

«Shorley» nach wie vor im Trend

Den Grundstein legte im Jahr 1895 der Urgrossvater der jetzigen Firmeninhaber. Er eröffnete im familieneigenen Bauernhaus in Stachen bei Arbon einen Gasthof. Dazu gehörte ein Saft-Keller mit Holzfässern für vergorenen Apfelsaft, den er auch an andere Restaurants verkaufte. Drei Generationen später übernahm Ernst Möhl 1975 mit erst 23 Jahren und kaum abgeschlossenem

ETH-Studium den Betrieb von seinem früh verstorbenen Vater. Er ist zusammen mit seinem Bruder Markus, der kurze Zeit später zur Firma stiess, sowie deren Schwester im Besitz sämtlicher Aktien. Während Ende der 1970er Jahre viele

«Wir müssen die Konsumenten noch stärker für den Wert regionaler Produkte sensibilisieren.»

Mostereien fusionierten oder gar ganz verschwanden, gelang es Möhl, die Eigenständigkeit zu wahren und stets aus eigener Kraft zu wachsen.

Über die Jahre kamen laufend neue Produktkreationen hinzu. Insbesondere mit dem verdünnten Apfelsaft «Shorley» und dem «Saft vom Fass» – mit und ohne Alkohol erhältlichem Apfelwein – setzte Möhl Akzente. «Der Apfelsaft mit Mineralwasser wurde in der Schweiz früher als Apfelsprudel verkauft. Wir lancierten das Getränk im Jahr 2000 unter dem Fantasienamen «Shorley», daraufhin setzte sich auch hierzulande der Begriff Apfelschorle durch», so Ernst Möhl. Noch heute zählt «Shorley» zu den Bestsellern unter den Möhl-Produkten. «Eine erfolgreiche Sache», bilanziert der langjährige Geschäftsleiter, der zur Abwechslung auch mal gerne ein Bier oder ein Glas Wein trinkt.

Der «Saft vom Fass» wird nach der Vergärung zwei bis drei Monate lang in riesigen Eichenholzfässern zwischengelagert. Das Eichenholz verleihe ihm seinen milden und harmonischen Geschmack, gibt der Lebensmitteltechno-

loge Einblick in die Familientradition. Neben diesen Spezialitäten finden sich in Möhls Sortiment weniger bekannte, aber nicht minder innovative Produkte wie zum Beispiel das rote «Shorley Cassis» oder der «Fifty Fifty»-Mix aus Orangenlimonade und Apfelsaft.

Ostschweiz, Vorarlberg – und Dänemark

Möhl ist neben dem Branchenleader Ramseier, der zum Fenaco-Konzern gehört, die einzige übriggebliebene Schweizer Apfelsaft-Marke von nennenswerter Grösse. Zusammen decken sie gemäss Ernst Möhl über 95 Prozent des Markts ab. In Ramseier seien etwa 14 ehemals eigenständige Mostereien aufgegangen. Während die Region Bern traditionell Stammlande von Ramseier ist, hat Möhl in der Ostschweiz bis und mit Zürich einen sehr hohen Marktanteil. Das Ziel sei nicht, in der ganzen Schweiz präsent zu sein, so Ernst Möhl. «Anstatt einander gegenseitig Kunden abzuwerben, muss es darum gehen, den Konsum unserer regionalen, natürlichen Produkte zulasten anderer Getränke weiter zu steigern.» Den grössten Teil setzen die Thurgauer über den Getränkehandel an Private und die Gastronomie ab.

Dass die Arboner Mosterei ihre Produkte auch im benachbarten Vorarlberg verkauft, mag nicht weiter erstaunen. Eher unerwartet kommt der Export nach Dänemark. «Ein Däne mit demselben Familiennamen kam einst auf uns zu, nachdem er in der Schweiz Ferien verbracht hatte und dabei auf unsere Produkte gestossen war. Nun vertreibt er einige davon in seiner Heimat», erzählt Ernst Möhl, der selber keine dänischen Wurzeln hat, von der ungewöhnlichen Geschäftsbeziehung. ►



Bilder: ZVG

Das aus der Region angelieferte Obst wird innert 24 Stunden zunächst gewaschen und verlesen, anschliessend gemahlen und gepresst. Aus dem in riesigen Tanks gelagerten Konzentrat entsteht – mit Quellwasser aufgemischt – das Endprodukt, der Apfelsaft.

► Auf die Frage, was sie anders machten als die mehrheitlich eingegangene Konkurrenz, zuckt Ernst Möhl erst nur bescheiden mit den Schultern und sagt: «Wir haben einfach unseren Job immer gut gemacht.» Dann fasst er das Geheimnis des Erfolgs doch noch in ein paar handfeste Argumente. So habe man im Gegensatz zu anderen nie den Grössenwahnsinn gehabt, sondern stets die Relationen im Auge behalten, wenn es etwa um Investitionen ging. Ausserdem gibt Möhl zu bedenken, dass der Erfolg des Familienunternehmens nicht von nichts kommt: «Wir arbeiten schon sehr viel und leben für unser Geschäft. Es macht aber immer auch Freude.»

Qualität der Rohstoffe zentral

Wichtig ist dem Fachmann das Qualitätsbewusstsein: Zusammen mit seinem Bruder degustiert und prüft er täglich die Produkte, die zum Abfüllen bereit sind. Ebenso zentral ist die Kontrolle der Rohstoffe: «Von der Sauberkeit, Reife und Gesundheit der an-

«Wir stellen ganz bewusst auch ältere Mitarbeitende ein.»

gelieferten Ware hängt alles ab.» Die verarbeiteten Früchte – vorwiegend Äpfel, aber auch Birnen – wachsen ausnahmslos im Umkreis von 50 Kilometern der Mosterei Möhl. Innert 24 Stunden werden sie gemahlen und gepresst, anschliessend konzentriert und gelagert. Das Konzentrat kann übers ganze Jahr jederzeit mit Quellwasser aufgelöst und, je nach Produkt gefiltert oder naturtrüb belassen, abgefüllt werden. Mit Ausnahme von Kontrollaufgaben ist der ganze Prozess komplett automatisiert, wie Ernst Möhl bestätigt. Seit Ende der 1960er-Jahre ein neues Presssystem eingeführt worden sei, beschränkten sich die Handarbeit und damit der Personalaufwand in der Produktion auf ein Minimum.

Die Mosterei Möhl beschäftigt neben Fachleuten, Chauffeuren und administrativem Personal auch Hilfskräfte. Zur 60-köpfigen Equipe zählt eine Handvoll ausländischer Angestellter. Lernende



Der künftige Betriebsleiter, Georges Möhl, umrahmt von Vater Markus (links) und Onkel Ernst Möhl.

werden als Getränketechnologen, Logistiker und Chauffeure ausgebildet. Darüber hinaus legt man in Arbon viel Wert auf eine altersmässige Durchmischung der Belegschaft: «Pensionierungen nutzen wir gerne für eine Verjüngung des Teams, umgekehrt stellen wir bewusst auch ältere Menschen ein», so der 61-jährige Ernst Möhl. Unter den sieben von Thurella dazustossenden Mitarbeitenden werden ebenfalls solche über 50 sein.

Den familiären Charakter bewahrt

Ernst als Geschäfts-, Marketing- und Verkaufsleiter sowie Präsident des Verwaltungsrats und der zwei Jahre jüngere Markus Möhl als Produktionsleiter tragen gemeinsam die operative Verantwortung. Beim inhabergeführten Familienbetrieb sind die Hierarchien flach und die Entscheidungswege kurz. Der familiäre Charakter äussert sich intern darin, dass alle sich duzen. Nach aussen ist es der persönliche Kontakt zu den Kunden: «Unsere Firma hat noch Gesichter; man kennt uns persönlich», sagt Ernst Möhl. Der Patron kann sich gut vorstellen, über seine nahende Pensionierung hinaus weiterhin repräsentative Aufgaben für die Firma wahrzunehmen. «Ich würde mich zum Beispiel freuen, beim Wandern in der Freizeit nach wie vor die Kontakte zu den Bergwirten zu pflegen.» Auch als VR-Präsident sieht er sich noch für eine Weile,

die Führungsverantwortung will er hingegen bis in drei, vier Jahren vollständig abgegeben haben.

Aktuell ist er aber noch voll gefragt, und sein Engagement wird mit Blick auf anstehende Aufgaben schnell deutlich: Im Zuge der Übernahme von Thurella sorgt derzeit eine Einsprache gegen die geplante Erweiterung der Produktionsanlage für Aufregung. «Die zunehmend kollidierenden Raumansprüche von Gewerbe und Industrie einerseits, Wohnungsbau andererseits wird für die Arbeitgeber zu einem wachsenden Problem», ärgert sich Möhl. Eine weitere Herausforderung der Zukunft stellt die allfällige Marköffnung in der Landwirtschaft dar, wodurch die inländischen Rohstoffe unter Druck geraten würden. «Da werden wir uns gegen günstigeres Obst aus dem Ausland zur Wehr setzen und die Konsumenten noch stärker für den Wert regionaler Produkte sensibilisieren müssen.»

Um dafür gewappnet zu sein, macht sich derzeit die fünfte Generation der Familie Möhl bereit: Zwei Söhne von Markus Möhl arbeiten bereits im Betrieb – der Sohn von Ernst stösst nächstes Jahr dazu. Sie sollen genug Zeit haben, sich in die Firma und ihre Kultur einzudenken. Denn den Vätern ist wichtig, «dass unsere Söhne wissen, warum wir dies oder jenes in der Vergangenheit so oder so entschieden haben. Aber sie sind frei, in Zukunft anders zu entscheiden.» ■

Führungsgremien

Die Frauen holen etwas auf

Der Anteil der Frauen in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der grössten Schweizer Unternehmen ist leicht gestiegen. Bei den Ausländern zeichnet sich eine Stabilisierung ab.

Die Frauen waren per Ende 2012 in den Führungsgremien der grossen Unternehmen etwas besser vertreten als im Vorjahr. Vorreiter des Aufwärtstrends sind die börsenkotierten SMI-Unternehmen, die 30 Prozent der vakanten Sitze in den Verwaltungsräten (VR) mit einer Frau besetzt haben und nun über einen Frauenanteil von 14 Prozent verfügen. Das belegt der Schilling-Report, der zum achten Mal die Führungsgremien der rund 100 grössten Schweizer Unternehmen unter die Lupe genommen hat. Bei allen erfassten Firmen stieg der Frauenanteil in den VR von 11 auf 12 Prozent, wobei fast jeder vierte vakante Sitz mit einer Frau besetzt wurde.

In den Geschäftsleitungen (GL) verbesserten die Frauen ihre Präsenz bei

den SMI-Firmen von 6 auf 8 Prozent, bei allen analysierten Unternehmen von 5 auf 6 Prozent. Der Aufwärtstrend wird durch weitere Fakten bestätigt: So hat mittlerweile die Hälfte der SMI-Unternehmen Frauen in den GL – und 90 Prozent haben mindestens eine Frau im VR. Insgesamt stieg die Zahl der Firmen, die mindestens eine Frau in der GL haben, auf 34 Prozent – jene mit Frauen im VR auf 58 Prozent.

Angelsachsen im Vormarsch

Betrachtet man den Anteil von Ausländern in den Top-Managements, ist gemäss dem Schilling-Report ein Trend zur Abflachung erkennbar. In den GL stagniert der Ausländeranteil seit 2011 bei 45 Prozent. In den VR stieg er letztes Jahr

nochmals an – von 34 auf 36 Prozent. Guido Schilling, der Herausgeber des Reports, geht davon aus, dass der Ausländeranteil in den GL in den nächsten Jahren weiter steigen wird.

Bei der Herkunft der Top-Manager zeigt sich, dass die Präsenz der Deutschen nachgelassen hat. Waren vor vier Jahren noch fünf von 20 Chefs bei SMI-Unternehmen Deutsche, war es 2012 nur noch einer. Tendenziell sind deutsche Manager durch Führungskräfte aus anderen Nationen oder durch Schweizer abgelöst worden. Das gilt vor allem für die SMI-Unternehmen, in denen die Angelsachsen im Vormarsch sind. Das ist ein Beleg dafür, dass grosse Firmen vermehrt den globalen Markt bei der Rekrutierung nutzen. ■ (MM/Pf.)

Publireportage

Eine gute Aus- und Weiterbildung bringt messbare Erfolge

Die internationalen Wertschöpfungsketten haben sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt. Dabei ist der Bereich Logistik und Supply Chain Management zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden.

Optimierte Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsstrategien stellen sicher, dass Waren und Informationen den Kunden rund um den Globus zur richtigen Zeit, in der vereinbarten Quantität und Qualität und zu konkurrenzfähigen Konditionen erreichen.

Die meisten Unternehmen verfügen heute über Informationssysteme in der Logistik, die je nach Bedarf von der einfachen Lagerverwaltung mittels Excel bis zu komplexen Enterprise-Ressource oder Supply-Chain-Planning-Systemen reicht. Wettbewerbsvorteil entsteht aber erst mit der intelligenten Vernetzung aller Logistikfunktionen, und dazu werden gut ausgebildete Mitarbeitende benötigt. Gemäss M. Klumpp wird die Logistik der Zukunft von 4 Trends getrieben:

- Konjunktur, wie die Veränderungen von Angebot und Nachfrage
- Kundenanforderungen (schnell, kostengünstig, hohe Qualität, hohe Serviceleistung)
- Technologie und Organisation. Dazu gehören neue Formen der internen und externen Zusammenarbeit, neue oder weiterentwickelte Konzepte wie VMI, CPFR oder der Einsatz von RFID,

aber auch die ganze Informationstechnologie, Automatisierung und Identifizierung

- Globale Trends (Supply Chain Security, Standorte, Green Logistics)

Vom Wissen auf Vorrat müssen wir uns verabschieden, weil es schnell veraltet. Das Verstehen von logistischen Zusammenhängen wird ergänzt durch analytische Fähigkeiten und Abstraktionsvermögen. Neben dem Präsenzunterricht steht das selbstgesteuerte und kompetenzbasierende Lernen im Vordergrund. Ferner sind in der Aus- und Weiterbildung die Altersunterschiede und die damit verbundenen Erfahrungen und Kompetenzen zu berücksichtigen. Die dreijährige **Weiterbildung zum/zur Dipl. Techniker/in HF, Logistik an der ABB Technikerschule** in Baden trägt diesem Umstand Rechnung. Dabei handelt es sich in der Schweiz um die höchste Logistikausbildung im Nicht-Hochschulbereich. KV-Absolvierende sind mit dem neuen Rahmenlehrplan ebenfalls zugelassen.

ABB Technikerschule
Wiesenstrasse 26, 5400 Baden, Tel. 058 585 33 02, www.abbt.ch

ABB Technikerschule
Technik. Informatik. Wirtschaft. Management →

Rentenreform

Altersvorsorge: Höheres Rentenalter muss stärker gewichtet werden

Die demografische Entwicklung stellt für die Altersvorsorge in der Schweiz eine finanzielle Belastungsprobe dar. Es ist deshalb nötig, rechtzeitig zu handeln. Der Bundesrat hat die Leitlinien zur «Altersvorsorge 2020» Ende Juni konkretisiert. Dabei setzt er aus der Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands aber zu wenig auf die schrittweise Anpassung des Referenz-Rentenalters an die Lebenserwartung und zu stark auf happige Erhöhungen der Mehrwertsteuer.

Schon lange weist der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) auf die Notwendigkeit rechtzeitiger und umfassender Massnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Altersrenten hin. Er fordert deshalb schon seit längerer Zeit einen «Masterplan Altersvorsorge». Letzten November nahm der Bundesrat den Ball auf und beschloss allgemeine Leitlinien. Ende Juni hat er diese konkretisiert. Gegen Ende Jahr soll eine Vorlage für eine umfassende Revision der 1. und 2. Säule in die Vernehmlassung geschickt werden.

Falsche Prioritäten

Richtigerweise schlägt auch der Bundesrat eine Flexibilisierung des heutigen Rentenbezugs zwischen 62 und 70 Jahren sowie die Erhöhung des Referenz-Rentenalters auf 65 Jahre für alle vor. Allerdings lässt er es fälschlicherweise bei diesem Schritt bewenden. Neben kleineren Sparmassnahmen will er vor allem happige Mehrwertsteuer-Erhöhungen von 2 Prozent zugunsten der AHV vorschlagen.

Solche einseitige Massnahmen sind aus verschiedenen Gründen abzulehnen. Bereits heute ist ein Drittel der Menschen zwischen 65 und 69 Jahren noch erwerbstätig, wie Studien des Bundesamts für Sozialversicherungen belegen. Dieser Trend wird sich wegen der demografischen Entwicklung und mit Blick auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes verstärken. Je länger die Menschen arbeiten, desto geringer wird der zusätzliche Finanzierungsbedarf für die Renten.

Priorität hat deshalb die schrittweise Erhöhung des Referenz-Rentenalters. Eine Erhöhung der Mehrwertsteuer zur

Finanzierung der demografischen Lücke kommt für den SAV nur im äussersten Notfall infrage, wobei sie zwingend mit der schrittweisen Erhöhung des Referenz-Rentenalters bis 67 Jahre gekoppelt werden müsste. Happige einseitige Mehrwertsteuer-Erhöhungen auf Vorrat lehnt er entschieden ab. Dasselbe gilt auch für jegliche Vorhaben, die auf einen Ausbau der Leistungen abzielen.

«Eine Schieflage der AHV kann mit einer wirksamen Stabilisierungsregel verhindert werden.»

Mindestumwandlungssatz: Senkung ist fällig

Als zentrale Massnahme für eine gesunde 2. Säule schlägt der Bundesrat eine Senkung des Mindestumwandlungssatzes auf 6,0 Prozent vor. Mit flankierenden Massnahmen soll das Rentenniveau gehalten werden. Der SAV begrüsst diesen längst fälligen Senkungs-Schritt. Um das Leistungsniveau zu erhalten, steht für den SAV auch bei der 2. Säule die Erhöhung des Referenz-Rentenalters im Vordergrund. Mögliche Massnahmen sind zudem höhere Altersgutschriften und ein früherer Beginn des Sparprozesses.

Bundesrat droht das Fuder zu überladen

Der Bundesrat will mit seiner Reform alles auf eine Karte setzen und riskiert dabei einen weiteren Scherbenhaufen.

Diese Strategie ist mit Blick auf die grosse Bedeutung der Altersvorsorge nicht zu verantworten. Der SAV verfolgt ebenfalls einen gesamtheitlichen Ansatz, bei dem die Leistungen der 1. und 2. Säule aufeinander abgestimmt werden. Im Gegensatz zur Landesregierung fordert er aber eine klare Priorisierung mit rasch einsetzenden Massnahmen. Ein entsprechender Masterplan sorgt für eine klare Ausrichtung, schafft aber auch das nötige Vertrauen – ohne zu übersteuern. Nur so können rechtzeitig sinnvolle Pakete geschnürt und etappenweise nach Bedarf umgesetzt werden.

Stabilisierungsregel schützt AHV vor Entgleisung

Nebst der Flexibilisierung des AHV-Bezugs und der Anpassung des Referenz-Rentenalters sowie der Senkung des Umwandlungssatzes mit flankierenden Massnahmen steht die Schaffung einer Stabilisierungsregel für die AHV im Vordergrund. Diese sollte zum Zug kommen, falls es Bundesrat und Parlament nicht rechtzeitig schaffen, konkrete Massnahmen in Kraft zu setzen.

Mit einer wirksamen Stabilisierungsregel kann verhindert werden, dass die AHV überhaupt in Schieflage gerät. Beim Unterschreiten von Alarmwerten, die zu definieren sind, sollte die Politik die Chance erhalten, rasch wirksame Massnahmen zu beschliessen. Gelingt dies nicht, müssen vordefinierte Automatismen die AHV vor der finanziellen Entgleisung schützen. ■ (SAV)

Mehr Informationen zum Masterplan Altersvorsorge des Schweizerischen Arbeitgeberverbands unter: www.arbeitgeber.ch

Ausgezeichnete junge Berufsleute

An den diesjährigen Berufs-Weltmeisterschaften hat die Delegation aus der Schweiz hervorragend abgeschnitten: Die jungen Berufsleute gewannen an den «World Skills» in Leipzig 17 Medaillen und 18 Diplome. Der Schweizerische Arbeitgeberverband freut sich über das ausgezeichnete Resultat und gratuliert allen Wettkämpferinnen und Wettkämpfern.

An den «World Skills», den Weltmeisterschaften der Berufe, erzielte die Schweiz ein Glanzresultat: Mit 17 Podestplätzen, darunter neun Goldmedaillen, und 18 Diplomen erreichte unser Land hinter Korea den zweiten Gesamtrang. Gleichzeitig ging die Schweiz in der Schlussabrechnung erneut als beste europäische Nation hervor.

Rico Cioccarelli, technischer Delegierter von «Swiss Skills», ist mit den Resultaten sehr zufrieden: «Gegenüber den Berufsweltmeisterschaften in London von 2011 konnten wir uns sogar noch einmal steigern.» Auch Delegationsleiterin Christine Davatz ist erfreut über das Spitzenresultat: «Wir haben alles gegeben und das Optimum erreicht. Es waren vier unvergessliche Wettkampftage mit einer Toporganisation und Infrastruktur sowie einem sehr zukommenden Gastgeber.»

Grosses Lob und Jubel bei der feierlichen Heimkehr

Die Schweizer Delegation war mit insgesamt 39 jungen Berufsleuten aus 37 Berufen vertreten. Mit 1000 Teilnehmenden aus 54 Nationen und in 46 Disziplinen erreichten die «World Skills» vom 3. bis 6. Juli in Leipzig eine noch nie dagewesene Dimension. Die Delegation aus der Schweiz wurde nach ihrer Heimkehr im Stadtsaal am Schluefweg in Kloten von einer grossen Fangemeinde erwartet – und mit Kuhglocken, Fahnen, Transparenten und grossem Jubel gefeiert.

Beim Empfang mit Ständerats-Präsident Filippo Lombardi sowie Josef Widmer, dem stellvertretenden Direktor des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI), wurden die grossen Leistungen des Schweizer Teams nochmals gebührend gewürdigt. Lom-



Die Delegation von «Swiss Skills» mit den Medaillengewinnern von Leipzig wurde nach der Rückkehr in Kloten begeistert empfangen.

bardi bezeichnete den Erfolg der Kandidatinnen und Kandidaten als «Teamarbeit vom Feinsten» und bedankte sich auch bei den beteiligten Experten, Teamleadern, Verbands-Verantwortlichen sowie den Eltern: «Ihre Unterstützung ist Gold wert.» Josef Widmer erklärte, das tolle Ergebnis zeige, dass das duale Bildungssystem in der Schweiz eine hohe Qualität aufweise und eine gute Alternative zu anderen Bildungswegen sei. Und Hans-Ulrich Stöckling, Stiftungspräsident von «Swiss Skills», meinte: «Wir haben mit den Resultaten in Leipzig gezeigt, dass wir sowohl beim Medaillenspiegel als auch von der durchschnittlichen Punktzahl her mit Abstand die beste europäische Nation sind.»

Mit Teamgeist zum Erfolg

Begeistert äusserten sich auch die jungen Berufsleute selber: Zu gewinnen sei ein unglaubliches Gefühl, erklärte Noemi Kessler, Goldmedaillen-Gewinnerin im Fach Restaurant-Service, aus

Zürich: «Wir haben einen riesigen Zusammenhalt im Team, und das Glück war sicher auch auf meiner Seite.» Für ihn sei der Beruf zum Hobby geworden, verriet der Carrossier-Lackierer Pascal Lehmann aus Rümlang. Ganz nach dem Motto «Jeder, der an den World Skills mitmacht, ist ein Gewinner», wurde allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern nochmals persönlich mit grossem Beifall gratuliert.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband freut sich über das gute Abschneiden der jungen Schweizer Berufsleute und gratuliert allen Wettkämpferinnen und Wettkämpfern. Die «World Skills» in Leipzig boten Gelegenheit, die vielfältige und für den Schweizer Arbeitsmarkt vitale Berufsbildung einem internationalen Publikum vorzustellen. ■ (SAV)

VERANSTALTUNGEN

Diskussionsabend:**Brauchen wir Zuwanderung?**

Veranstalter: Zuger Wirtschaftskammer, Technologie Forum Zug und Gewerbeverband des Kantons Zug

Datum: 22. August 2013

Ort: Gewerblich-industrielles Bildungszentrum Zug (GIBZ)

www.zuwanderungspolitik.ch

➔ Events

10. Wirtschaftsimpulse**Schaffhausen: Erfolgsmodell Schweiz am Ende?**

Veranstalter: Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen

Datum: 6. September 2013

Ort: Stadttheater Schaffhausen

www.wirtschaftsimpulse.ch

Workshop:**Aufbruch in die zweite Karriere**

Veranstalter: Kaufmännischer Verband Zürich (KVZ)

Datum: 16. September 2013

Ort: Verbandshaus Kaufleuten, Zürich
www.kvz.ch ➔ Agenda

SVSP-Jahrestagung 2013:**Sozialstaat – Standortvorteil für die Schweiz?**

Veranstalter: Schweizerische Vereinigung für Sozialpolitik (SVSP)

Datum: 19. September 2013

Ort: Hotel Bern, Bern

www.svsp.ch

KOF Prognosetagung:**Schweizerische Wirtschaftsentwicklung bis 2015**

Veranstalter: KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich

Datum: 23. September 2013

Ort: Auditorium Maximum, ETH Zürich
www.kof.ethz.ch ➔ Veranstaltungen

➔ Prognosetagung

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Repetitorium zum Sozialversicherungsrecht**

Gabriela Riemer-Kafka, 2013, 2. Aufl., 1252 Seiten, broschiert, Fr. 125.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-4269-4. Die fünf Bände zu AHV, IV sowie EL, beruflicher Vorsorge, Kranken-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung sind im Frage-und-Antwort-Modus konzipiert und bieten einen guten Überblick. Dank Sachregistern eignen sie sich als Nachschlagewerke.

Unternehmensrisiko Pensionskasse

Christoph B. Bühler/Daniel Häring, 2013, 148 S., kartoniert, Fr. 62.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6835-2. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie der Vorsorgestiftung nötigenfalls zur Hilfe eilen – trotz des Grundsatzes der Selbstverwaltung. Inwiefern steht der Arbeitgeber rechtlich in der Pflicht und wie lassen sich Haftungsrisiken beschränken?

**Veränderungen in Familienunternehmen gestalten**

Kerstin Heidelmann, 2013, 421 Seiten, kartoniert, Fr. 42.90, Carl Auer, Heidelberg, ISBN 978-3-89670-964-6. Was ist zentral für die Gestaltung von Veränderungen in langjährigen Familienunternehmen? Die Studie unter Beteiligung von 30 Familieneignern bzw. Fremdmanagern stellt vier Kernthesen zum kommunikativen Einfluss hybrider Unternehmensleitungen auf.

In 20 Schritten zum Redeprofi

Rhetorik für die Praxis. Michael Oefner, 2013, 104 Seiten, broschiert, Fr. 32.–, SKV, Zürich, ISBN 978-3-286-51083-8. Zehn Schritte zur Vorbereitung – zehn Schritte für den erfolgreichen Auftritt vor Publikum: Jeweils eine Kernfrage, ein Stolperstein und eine praktische Übung zum Thema vermitteln dem Leser kompaktes Fachwissen sowie Tipps und Tricks.

**Schweizer Erfolgsgeschichten**

Pioniere, Unternehmen, Innovationen. Joseph Jung (Hrsg.), 2013, 108 Seiten, Klappenbroschur, Fr. 36.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-851-5. Sind Pioniere Akademiker? Woher stammen sie? In welchen Branchen sind sie tätig? Welches politische Umfeld begünstigt Pionierleistungen? Die Unternehmerporträts fördern verblüffende Erkenntnisse zutage.

Europas radikale Rechte

Bewegungen und Parteien auf Strassen und in Parlamenten. Martin Langebach/Andreas Speit, 2013, 288 S., gebunden, Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05483-3. Wie viel Gefahr droht Europa von rechts? Reportagen zeigen die wichtigsten Parteien und Bewegungen der radikalen Rechten sowie ihre Strategie, Programmatik, Organisation und Vernetzung.

**Grundlagen ethischer Unternehmensverantwortung**

Mathias Schütz, 2013, 58 S., broschiert, Fr. 16.–, vdf, Zürich, ISBN 978-3-7281-3570-4. Wie muss unternehmerische Verantwortung beschaffen sein, damit sich Geschäftstätigkeiten auch auf Gesellschaft und Natur langfristig positiv auswirken? Der Wegweiser klärt Grundbegriffe und begründet, weshalb es sinnvoll ist, sich der Verantwortung bewusst zu werden.

Tag der Bauwirtschaft

Klare Worte zur Baubranche

Bundesrätin Simonetta Sommaruga und Werner Messmer, der Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands, standen am Tag der Bauwirtschaft in Interlaken im Mittelpunkt.



Bilder: Heide Grasser

Betonten die Bedeutung der Schweizer Bauwirtschaft: SBV-Präsident Werner Messmer und Bundesrätin Simonetta Sommaruga (oben). Die rund 1000 Gäste wussten deren Reden genauso zu schätzen wie die Ambiance und das Buffet im Casino Kursaal.

Die Bauwirtschaft habe eine grössere volkswirtschaftliche Wertschöpfung als die Banken, werde aber im Bundeshaus eher wie ein notwendiges Übel behandelt: Das erklärte **Werner Messmer**, Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV), am Tag der Bauwirtschaft Ende Juni vor rund 1000 Baumeistern und prominenten Gästen aus Wirtschaft und Politik im Casino Kursaal in Interlaken. Dabei sparte er nicht mit Kritik am Wirtschaftsdepartement, das sich auf dem Buckel der Bauwirtschaft profilieren.

Ein solider Pfeiler der Schweizer Wirtschaft

Dass es auch anders geht, bewies Bundesrätin **Simonetta Sommaruga** als Gastreferentin. Sie betonte, dass das Baugewerbe ein solider Pfeiler der Schweizer Wirtschaft sei und zudem eine

wichtige Rolle bei der Integration von ausländischen Arbeitskräften spiele. Sommaruga griff in ihrer Rede das Thema Zuwanderung auf, von der die Schweiz ökonomisch profitiere. Wichtig sei aber auch, den negativen Auswirkungen zu begegnen. Es liege in der gemeinsamen Verantwortung von Wirtschaft und Politik, für einen fairen Arbeitsmarkt und bezahlbaren Wohnraum zu sorgen sowie die Landschaft zu schützen, erklärte die Bundesrätin.

Messmer bedankte sich für die Rede von Bundesrätin Sommaruga mit einem Kompliment. Er kritisierte in der Folge aber auch die neue Subunternehmerhaftung und die Revision des Kartellgesetzes. Bei beiden Vorlagen werde die stark betroffene Bauwirtschaft stiefmütterlich behandelt, erklärte der SBV-Präsident, und bei der Subunternehmerhaftung lasse man den Baufirmen nur drei Wochen Zeit, um sich auf die kom-

plizierten neuen Regulierungen einzustellen. Das sei gegenüber der wertschöpfungsstarken Baubranche nicht nur unseriös, sondern auch unhöflich, so Messmer.

Trotz des politischen Gegenwinds ist die Bauwirtschaft laut Messmer aber in hervorragender Verfassung, und die Baumeister nähmen auch ihre Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahr. Das zeigten, so der SBV-Präsident, auch die seit Jahren rückläufigen Unfallzahlen.

Gastreferent **Marcel Mühlethaler**, Mitbegründer des Beratungsunternehmens Teamcube und langjähriger Patrouille-Suisse-Pilot, hob schliesslich die Parallelen zwischen Fliegerstaffeln und dem Bau hervor. Erfolg und grosse Leistungen seien hier wie dort nur mit Teamwork möglich, betonte Mühlethaler, der als Gymnasiast einst als Hilfs-Dachdecker tätig war. ■ (MM/Pfi.)

Zuger Wirtschaftskammer

Mit Umsicht für ein wirtschaftsfreundliches Zug

Zug und seine Bevölkerung sind wirtschaftsnah. Dies nicht zuletzt dank der Zuger Wirtschaftskammer, die gegenüber Politik und Öffentlichkeit für wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen einsteht. Lokale Veränderungen, aber auch der schweizweite Trend zu massiveren Eingriffen in den Arbeitsmarkt fordern die Kammer allerdings. Es gilt, die Zuger verstärkt von der Wichtigkeit der Wirtschaft zu überzeugen. **Mirija Weber**



Bild: Zkg/Philippe Hubler Photographie

Die Zuger Wirtschaftskammer fördert den Kontakt zu Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit.

Das Klima in Zug ist wirtschaftsfreundlich. Die Arbeitnehmer sind qualifiziert, die Behörden dienstleistungsorientiert und die politischen Verhältnisse überschaubar. Auch der Zuger Arbeits- und Lebensraum passt: In punkto Infrastruktur mischt der Kanton gesamtschweizerisch vorne mit, die Nähe zum Flughafen Zürich ist optimal und für die Freizeit sind See und Zugerberg gleich um die Ecke. Kurz: Das Gesamtpaket Zug ist attraktiv.

Zuger Wirtschaft zwischen Luzern und Zürich

Zu diesen Rahmenbedingungen trägt auch die Arbeit der Zuger Wirtschaftskammer bei. Sie vertritt die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit. Die Kammer arbeitet in verschiedenen Kommissionen und Projekten mit, beteiligt sich an Vernehmlassungen, organisiert Anlässe für Parlamentarier und Wirtschaftsvertreter, publiziert Stellungnahmen und betreibt Öffentlichkeitsarbeit. Neben dieser Scharnierfunktion bietet die Wirtschaftskammer ein breites Netzwerk für lokale und regionale Firmen. Kontaktpunkte,

Fachveranstaltungen und der Austausch von Know-how stehen dabei im Zentrum.

Entstanden ist die Zuger Wirtschaftskammer 2006 aus einer Fusion des Zuger Handels- und Dienstleistungsverbands HDV, des Zuger Industrie-Verbands und der IG Wirtschaft Zug. Die Bündelung der Kräfte hat sich gelohnt: Heute umfasst die Zuger Wirtschaftskammer als grösster lokaler Wirtschaftsverband 380 Mitglieder – Tendenz steigend. «Wir sind kein Verein der Etablierten», sagt Johannes Milde, Präsident der Zuger Wirtschaftskammer, «uns ist es viel wichtiger, ein richtiges Abbild der Zuger Wirtschaft zu sein.»

Die grössten Arbeitgeber Zugs sind in der Wirtschaftskammer versammelt: Siemens, Roche, V-Zug, Cilag (Johnson & Johnson), Glencore, die Zuger Kantonalbank. Die meisten Mitglieder sind allerdings KMU aus den verschiedensten Branchen. Gastronomieunternehmen und Druckereien sind genauso vertreten wie Bildungsinstitutionen oder Nonprofit-Organisationen. Dieser Vielfalt trägt die Wirtschaftskammer Rechnung. Je ein Ausschuss befasst sich mit industrie-, handels- und dienstleistungs-

spezifischen Fragen. Elf Vorstandsmitglieder kümmern sich um die wirtschaftspolitischen Ziele und Strategien und repräsentieren die Kammer nach aussen. Im Engagement der Wirtschaftskammer steckt viel Milizarbeit.

Ihre Fühler streckt die Zuger Wirtschaftskammer sowohl nach Luzern als auch nach Zürich aus. Nach Luzern, weil der Innerschweizer Arbeitsmarkt für Zug vital ist. Rund 33 000 Erwerbstätige pendeln täglich in den Kanton Zug, davon mehr als 15 000 aus dem Raum Zentralschweiz. 17 000 arbeiten ausserhalb des Kantons, wobei die positive Pendlerbilanz Zug als attraktiven Arbeitsort ausweist. Die Innerschweiz ist überdies ein wichtiger Ausbildungsraum. Die Luzerner Hochschulen und die Innerschweizer Berufsbildungszentren sind für Zug relevante Ausbildungsstätten.

Die Wirtschaftskammer orientiert sich aber auch nach Zürich. Wichtige Bezugspunkte für die Zuger Wirtschaft sind die globale Ausrichtung Zürichs, der Finanzplatz und die Schiedsgerichtsbarkeit der Zürcher Handelskammer. Die Politik unterstützt das gute Verhältnis zu Zürich: Der Kanton Zug ist Mitglied der Standortförderungs-Organisation Greater Zurich Area und engagiert sich für die Entwicklung und Positionierung des Metropolitanraums Zürich. Die engen wirtschaftlichen Bande zu Zürich sind auch historisch belegt: So waren im 19. Jahrhundert Zürcher Industrielle wichtige Förderer des Zuger Werkplatzes.

Technik und Integration

Zwei Themen stehen bei der Wirtschaftskammer derzeit zuoberst auf der Agenda – eines davon knüpft gewissermassen an die industrielle Tradition in Zug an. Das Projekt «Faszination Technik» (www.faszinationtechnik.ch) möchte Schülerinnen und Schüler für technisch-naturwissenschaftliche Fächer begeistern und so dem aktuellen Fachkräftemangel in diesen Disziplinen begegnen. Die Chancen stehen gut, dass Zuger Bildungsstätten das von der Wirtschaftskammer initiierte und von örtlichen Industrieunternehmen finanzierte Projekt weiterführen. «Es ist natürlich toll, wenn die Wirtschaft Impulse setzen kann, die später institutionalisiert werden», freut sich Johannes Milde.

Ein zweites Schwerpunktthema bildet die Integration ausländischer Arbeitskräfte. Für die Wirtschaftskammer steht dabei vor allem die gesellschaftliche Integration im Vordergrund. «Die Eingliederung in den Betrieb ist selten problematisch», verweist Milde auf die Integrationsleistung der Arbeitgeber. Die Wirtschaftskammer organisiert oder unterstützt deshalb Veranstaltungen, die Kulturfragen und Freizeitthemen ins Zentrum rücken. Diese Roundtables kommen gut an – der letzte Anlass zur Zuger Sportlandschaft war ein Erfolg.

Die Wirtschaftskammer möchte aber nicht nur die ausländischen Arbeitnehmer willkommen heissen – genauso wichtig ist es ihr, die lokale Bevölkerung anzusprechen. Sie möchte der Zuger Wirtschaft ein Gesicht geben, authentisch und fassbar sein. Dies ist umso wichtiger, als Zug klein ist und sich in den letzten Jahren gesellschaftlich verändert hat. Etwa ein Drittel der Bevölkerung im Kanton ist ausländischer Herkunft, mehr als 130 Nationalitäten leben in Zug. An diesem Zuwanderungs-Hotspot braucht es Empathie, Fingerspitzengefühl und kluge Argumente. «Beide Seiten müssen Verständnis füreinander aufbringen, das geht aber nur, wenn man sich kennt», ist sich Johannes Milde sicher. Die Wirtschaftskammer unterstützt deshalb Initiativen und Plattformen, die Zuger und Expats einander näher bringen. Milde glaubt, dass sich das Engagement der Wirtschaftskammer und der übrigen Institutionen lohnt. Zug sei nach wie vor sehr wirtschaftsfreundlich. Mehr noch: Die Zuger seien stolz auf das Erreichte.

Volksinitiativen: Zug exponiert

Dennoch: Zurücklehnen kann und will sich die Wirtschaftskammer nicht. Die anstehenden Lohn- und Zuwanderungs-Initiativen fordern auch sie. Laut Johannes Milde färben die Vorstösse auf das Image des Wirtschaftsstandorts Schweiz ab: «Ausländische ansiedlungswillige Firmen fragen sich schon, was in der Schweiz los ist.» Ihm und der Wirtschaftskammer bereitet die Tendenz hin zu verstärkten Eingriffen in den Arbeitsmarkt Sorge: «Der flexible Arbeitsmarkt ist eine der grössten Stärken der Schweiz – die Initiativen setzen

diesen Standortvorteil aufs Spiel.» Zug als global vernetzter Wirtschaftsstandort ist dabei besonders exponiert. Zur Bekämpfung der Initiativen sind für Milde übersichtliche und prägnante Argumente zentral. Auch wünscht er sich, dass sich die Unternehmen als Botschafter einer glaubwürdigen Wirtschaft engagieren.

Mehr Werbung in eigener Sache

Und was bringt die Zukunft dem Wirtschaftsraum Zug? Der Präsident der Zuger Wirtschaftskammer glaubt, dass es angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen vor Ort und des schweizerischen politischen Trends noch wichtiger wird, für die Wirtschaft zu werben. Bisher ist es der Wirtschaftskammer gut gelungen, die Zuger von der Relevanz der Wirtschaft für den gesamten Lebensraum zu überzeugen. Damit dies so bleibt, möchte sie sich verstärkt für wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen und den Austausch zwischen Unternehmen, Politik und Bevölkerung einsetzen. Eines ist für Johannes Milde dabei besonders wichtig: Mit dem Vertrauen des Standorts Zug soll die Wirtschaft sorgsam umgehen. ■

Mirija Weber ist Kommunikationsmitarbeiterin und Verantwortliche Online-Kommunikation beim Schweizerischen Arbeitgeberverband.



Mitglieder: 380

Gründung: 2006 (aus der Fusion des Zuger Handels- und Dienstleistungsverbands HDV, des Zuger Industrie-Verbands und der IG Wirtschaft Zug entstanden)

Präsident: Dr. Johannes Milde

Geschäftsstellenleitung: Tanja Süssmeier

Kontakt

Zuger Wirtschaftskammer

Gubelstrasse 11

6300 Zug

Tel.: +41 (0)41 726 99 61

office@zwk.ch, www.zwk.ch



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

Le Lunch-Check, une solution de restauration sans argent, exonérée des cotisations sociales, qui vous permet de profiter d'un large éventail de cafés-restaurants.

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

LUNCH-CHECK SUISSE
LA DEVISE LA PLUS SAVOUREUSE DE SUISSE.



Souhaitez-vous obtenir régulièrement des informations actualisées sur des sujets susceptibles de vous intéresser en tant qu'employeur?

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:
www.employeur.ch



**intégration
pour tous**

La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles pour les personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch



Liberté implique responsabilité



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

Suisse. Face à ces lourds défis pour l'économie du pays, le président de l'UPS en appelle à la responsabilité des syndicats, de la classe politique et des employeurs.

Les initiatives populaires mentionnées seront des priorités de travail de Roland Müller qui vient de reprendre la direction de l'UPS en succédant à Thomas Daum. Dans son interview, le nouveau directeur présente les lignes essentielles de son action future à la tête de notre association.

A notre Entretien, nous avons invité Daniel Weder, directeur de Skyguide SA. Cette société aux mains de la Confédération veille au bon fonctionnement du trafic aérien en Suisse. Elle assure la sécurité aérienne des vols aussi bien civils que militaires. Comme l'explique Daniel Weder, la culture d'entreprises joue un rôle primordial pour la sécurité. Nous présentons également l'entreprise familiale Möhl SA basée à Arbon en Thurgovie et bientôt en main de la cinquième génération. Il s'agit aujourd'hui de l'une des deux grandes cidreries du pays. L'entreprise forme des apprentis et tient aussi à engager des personnes plus âgées.

Au début du millénaire, le web suscitait d'immenses espoirs. Aujourd'hui il montre son autre visage et l'internaute se retrouve surveillé comme l'a dévoilé la récente actualité. Dans son Eclairage, Claudine Amstein analyse cette évolution et ses conséquences pour les entreprises...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Un marché du travail libéral et la liberté entrepreneuriale constituent les bases du succès de l'économie suisse. De son côté, la liberté entrepreneuriale ne peut se concevoir sans l'exercice de la responsabilité qu'elle implique. Cette responsabilité est l'autre face de la liberté et du pouvoir d'action exercé de manière libérale. Il est donc nécessaire de rappeler aux tenants d'une économie libérale que leur comportement doit aussi être compatible avec le code de la société au sein de laquelle il se déploie. Tel est en résumé le message que Valentin Vogt a voulu faire passer dans le cadre de la Journée des Employeurs qui a eu lieu début juillet à Zurich et fait l'objet de notre Dossier.

Le président de l'Union patronale suisse a rappelé que les employeurs font dans l'ensemble un usage parfaitement honorable des libertés dont ils disposent dans notre pays. Néanmoins ces libertés sont aujourd'hui remises en cause par l'initiative 1:12, de même par l'initiative sur les salaires minimaux et aussi par l'initiative sur «l'immigration de masse» et par l'initiative Ecopop. L'UPS estime que tous ces projets auront, s'ils aboutissent, des conséquences négatives pour la

«Employeur Suisse»

108^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 +41 (0)44 421 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
Téléphone +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Seestrasse 86, 8712 Stäfa
Téléphone +41 (0)44 928 56 17
Fax +41 (0)44 928 56 00
arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4200
Tirage certifié (REMP 2012):
Vendu: 3292
Gratuit: 406

Lectorat

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

Photo couverture

Johanna Bossart

Saisie de la durée du temps de travail: nouvelle proposition de l'UPS

Le projet de révision de la saisie du temps de travail ne sera pas présenté au Conseil fédéral. Il est ressorti de la procédure de consultation que les positions des partenaires sociaux sont trop éloignées les unes des autres.

Le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche renonce à présenter au Conseil fédéral le projet de révision sur la saisie du temps de travail. L'audition qui s'est terminée à fin 2012 a révélé que les positions des partenaires sociaux sont trop éloignées les unes des autres. La révision devra préciser quels employés ne seront plus astreints à fournir la preuve de leur emploi du temps. Selon l'ordonnance en vigueur, tous les travailleurs soumis à la loi sur le travail doivent saisir leur temps de travail. Le Secrétariat d'Etat à l'économie élabore maintenant un nouveau projet de révision.

L'Union patronale suisse (UPS) attend que les travailleurs exerçant des positions dirigeantes ou qui peuvent travailler de manière indépendante ne

soient plus astreints à l'obligation de saisir leur temps de travail. Les prescriptions en vigueur sont dépassées. Bien souvent, dans les relations de travail, ce n'est plus le temps de présence qui est déterminant, mais une certaine prestation convenue. Grâce aux nouvelles technologies, les personnes dont le travail est axé sur des connaissances peuvent l'exécuter en tout lieu et en tout temps. Pour l'UPS, la fonction et l'autonomie d'un travailleur sont des critères plus importants que des limites de salaires censées contribuer à déterminer quels travailleurs n'ont plus besoin de saisir leur temps de travail. D'entente avec ses membres, l'UPS a déposé une proposition dans ce sens auprès du Seco. Pour les travailleurs libres d'organiser leur travail et leur em-

ploi du temps à leur gré, il ne devrait plus y avoir d'obligation concernant le temps. Il appartient aux employeurs de déterminer les groupes de fonctions ou les travailleurs concernés. En même temps, ils offrent à ces travailleurs un instrument permettant de saisir leur temps de travail à titre facultatif. En outre, l'UPS propose que les travailleurs ne soient plus obligés de prouver leur temps de travail et leurs pauses.

L'UPS invite en outre le Seco à élaborer une fiche d'information relative aux dispositions légales sur le temps de travail. Cela garantirait une procédure uniforme. Le Seco devrait aussi dresser une liste de contrôle permettant aux inspecteurs du travail de vérifier si une obligation de saisie du temps de travail existe pour un travailleur. ■

Excellent résultat de la Suisse au championnat mondial des métiers

Lors des championnats mondiaux des métiers «World Skills», la Suisse a obtenu de brillants résultats: 17 places sur le podium, dont 9 médailles d'or et 18 diplômes, ce qui la place en deuxième position mondiale. L'Union patronale suisse se réjouit des bons résultats des jeunes professionnels suisses et félicite tous les lauréats.

Les longs mois d'entraînement intensif en vue du Concours mondial des métiers à Leipzig ont été plus que payants. En effet, la Suisse a obtenu de brillants résultats et se place deuxième au classement mondial avec 17 places sur le podium, dont 9 médailles d'or et 18 diplômes. Elle se trouve juste derrière la Corée. De ce fait, la Suisse se place en première position européenne. Rico Cioccarelli, délégué technique de «Swiss Skills», est très satisfait des résultats: «Nous avons même encore progressé par rapport aux Championnats mondiaux de Londres en 2011.» Christine Davatz, qui dirigeait la délégation, se réjouit elle aussi de cet excellent résultat: «Nous avons tout donné et atteint



La Suisse obtient la deuxième place.

un résultat optimal. Ces quatre journées de compétition ont été inoubliables, avec une organisation et une infrastructure remarquables et un accueil très prévenant de notre hôte». Les jeunes femmes de l'équipe suisse ont elle aussi participé à ce succès: Andrea Schmid-

heiny, technologue en impression de Berneck, est montée sur la plus haute marche du podium. Dominique Zwiggart a obtenu quant à elle la médaille de bronze. Noemi Kessler qui participait dans la catégorie service de restauration a remporté la médaille d'or.

L'Union patronale suisse se réjouit des bons résultats des jeunes professionnels suisses et félicite tous les lauréats. Les olympiades de Leipzig ont offert l'occasion de présenter à un public international les multiples aspects de la formation professionnelle, vitaux pour le marché suisse. ■

www.swiss-skills.ch

Campagne de la Suva: apprentissage en toute sécurité

Chaque année en Suisse, 25 000 accidents du travail impliquant des apprentis se produisent. Comme le montrent les statistiques, les apprentis subissent un plus grand nombre d'accidents que les autres salariés. Ces accidents coûtent la vie à trois apprentis en moyenne chaque année. Il est urgent de réagir! La Suva et ses partenaires lancent la campagne «Apprentissage en toute sécurité» au début de l'année d'appren-

tissage 2013 dans le but de réduire le nombre des accidents parmi les apprentis. Comment faire? Chacun des conseils suivants représente un pas en avant pour prévenir les accidents en période d'apprentissage. Procédez par étapes! Pour que chacun reste performant et en parfaite santé et puisse profiter pleinement de son temps libre après le travail. ■

www.suva.ch

Accords salariaux 2013: hausse des salaires effectifs et minimaux

Selon les derniers relevés de l'Office fédéral de la statistique (OFS), les partenaires sociaux signataires des principales conventions collectives de travail (CCT) qui comptent au moins 1500 personnes assujetties, ont convenu pour 2013 d'une augmentation nominale des salaires effectifs de 0,7 pour cent. Si on tient compte des prévisions de renchérissement pour cette année (moins 0,1 pour cent), les salaires réels dans le domaine conventionnel devraient augmenter de 0,8 pour cent, soit d'un point de moins qu'en 2012. Environ 480 000

personnes ont été concernées par des accords sur les salaires effectifs. Dans le secteur secondaire, les salaires effectifs ont augmenté de 0,3 pour cent et de 1 pour cent dans le secteur tertiaire.

Les salaires minimaux fixés dans les principales CCT ont augmenté de 0,6 pour cent en 2013. Environ 941 000 personnes ont été concernées par des salaires minimaux entrant en vigueur en première partie de l'année. Les salaires minimaux ont augmenté de 0,4 pour cent dans le secteur secondaire et de 0,9 pour cent dans le secteur tertiaire. ■ (OFS)

Le marché de l'emploi suisse ne manifeste aucune faiblesse

L'économie suisse se maintient toujours en bonne santé: l'offre d'emploi est demeurée stable à un niveau élevé au cours du deuxième trimestre 2013. C'est ce qu'attestent les valeurs trimestrielles actuelles de l'Adecco Swiss Job Market Index (ASJMI), l'unité de mesure scientifique de l'Université de Zurich, pour l'ensemble des postes à pourvoir en Suisse, diffusés sur Internet et dans la presse. La région lémanique, marquée par un secteur des services important, a au cours du deuxième trimestre 2013

fortement bénéficié d'une demande croissante de personnel dans le secteur des services sociaux et commercial. L'offre d'emploi a enregistré une hausse très nette de 11 pour cent. Dans la grande région de Zurich, l'augmentation a été plus faible (+6 pour cent). En revanche, l'offre d'emploi en Suisse orientale a nettement reculé (-6 pour cent). C'est la catégorie services sociaux qui a connu une forte hausse, mais les offres d'emploi du secteur bureau ont également rebondi. ■

PERSPECTIVES

L'économie suisse en croissance

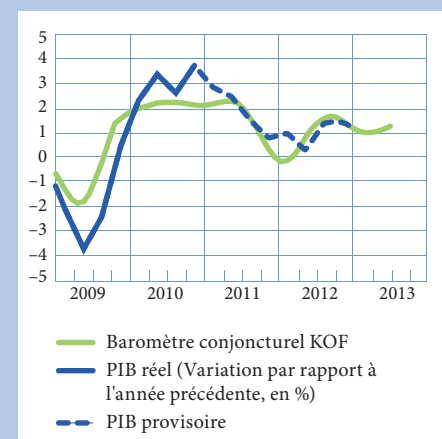
Les prévisions pour l'économie suisse et le marché de l'emploi restent positives.

Le baromètre conjoncturel du Centre de recherches conjoncturelles (KOF) a atteint 1,16 point en juin 2013, poursuivant ainsi le mouvement de hausse observé le mois précédent.

Alors que l'économie de la plupart des pays de la zone euro stagne ou régresse depuis un certain temps, l'économie suisse poursuit sa croissance. Cette évolution s'explique par la forte demande intérieure. Le KOF prévoit pour cette année une progression de 1,4 pour cent du produit intérieur brut (PIB). Les prévisions de mars 2013 demeurent ainsi inchangées. Le redressement de l'économie mondiale amorcé en fin d'année 2012 stimule les exportations suisses. Le PIB devrait croître de 2,0 pour cent en 2014. Les entreprises de Suisse investiront bien davantage dans les mois à venir. Dans le contexte international, la situation du marché de l'emploi en Suisse reste bonne.

Le taux de chômage s'élèvera cette année à 3,2 pour cent. Le nombre des demandeurs d'emploi devrait enregistrer une légère baisse vers la fin de l'année. Le taux de chômage se situera à 3,1 pour cent l'an prochain. La croissance de l'emploi devrait légèrement s'accélérer d'ici la fin de l'année à venir. Les plus fortes impulsions à l'emploi devraient encore provenir des secteurs peu réactifs à la conjoncture telle que la santé publique, les assurances et le secteur du bâtiment. ■

Baromètre conjoncturel du KOF et PIB



Source: KOF

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

Formation modulaire en horlogerie pour adultes

Au début juillet 2013, une trentaine d'adultes ont décroché un titre fédéral à l'Aula de l'Ecole technique du CIFOM et ont reçu leur diplôme des mains de M. Laurent Kurth, Président du Conseil d'Etat neuchâtelois.

Les efforts de 20 adultes ont été couronnés de succès par l'obtention d'un Certificat fédéral de capacité (CFC) d'horloger praticien et 11 autres adultes ont reçu une Attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) d'opérateur en horlogerie. La formation modulaire en horlogerie pour adultes cartonne depuis ses débuts il y a bientôt 20 ans: on dénombre près de 1800 participants sur quatre sites de formation, près de 260 CFC et plusieurs centaines de certificats de modules décernés. En comptant les certifications partielles, au total 95 personnes ont été récompensées lors de cette remise.

Cette année, une treizième volée de lauréats, formés au CEFNA au Locle, a reçu le CFC d'horloger/ère praticien/ne dans le cadre de la formation modulaire en horlogerie pour adultes. Depuis ses débuts en 1994, cette formation chapeautée par la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP) a ré-

gulièrement alimenté l'industrie des garde-temps, de plus en plus friande de personnel qualifié. Elle a à ce jour distribué 165 CFC au Locle et 257 au total, si l'on compte également les lauréats du Centre Interrégional de Perfectionnement (CIP) à Tramelan. Les 20 lauréats du CEFNA de cette année ont suivi plus de 2000 heures de cours, sacrifiant leur temps libre les soirs et les samedis, sur une période pouvant s'étendre jusqu'à 6 ans!

Apprendre le métier étape par étape

Le concept de la formation modulaire propose le fractionnement du métier d'horloger praticien en 5 modules distincts, complétés en parallèle par des modules de culture générale. Les personnes qui achèvent toutes ces étapes se voient octroyer un CFC d'horlogère praticienne. Depuis 2010, le candidat peut désormais faire halte en chemin

et obtenir, en conjuguant les modules propres à l'assemblage de la montre, une AFP d'opérateur en horlogerie, un métier à part entière reconnu au niveau fédéral.

La success story de la formation modulaire

En matière de formation continue, le concept de la formation modulaire est d'une part intéressant pour les adultes qui souhaitent se former en cours d'emploi en leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences spécifiques par paliers. D'autre part, cette filière permet aux entreprises horlogères de répondre à leurs besoins en personnel hautement qualifié. Le recrutement se fait certes par l'engagement de nouvelles forces, mais aussi et surtout par la formation du personnel interne.

Née en 1994, cette formation a déjà séduit près de 1800 personnes. Elle est dispensée dans 3 centres suisses et s'adresse également aux demandeurs d'emploi. En effet, la collaboration entre la CP, les centres de formation ainsi que les Services de l'emploi cantonaux a permis à plus de 90 pour cent des personnes ayant suivi la formation dans le but d'une réinsertion professionnelle de trouver un emploi stable dans l'industrie horlogère dans les 3 à 6 mois suivant la fin de leur formation.

Le fractionnement du métier permet un choix intéressant et flexible entre formations partielles ou titres fédéraux, tous gages d'employabilité dans la branche. Une formule qui s'avère fort intéressante pour les adultes sans formation initiale et qui souhaitent donner un nouvel élan à leur parcours professionnel. ■

La formation modulaire en horlogerie est très intéressante pour les adultes qui souhaitent se former en cours d'emploi.



Photo: CP/Gérard-Péregaux SA

Une chance à saisir pour la Suisse

L'Europe découvre la formation professionnelle: à la Suisse d'en tirer le meilleur parti. **Par Jürg Zellweger**



Jürg Zellweger est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Au moment où se déroulaient à Leipzig les Championnats du monde des métiers 2013, la Commission de l'UE donnait le coup d'envoi à l'alliance européenne pour l'apprentissage. C'est que l'UE a placé la lutte contre le chômage des jeunes au sommet de ses priorités. Elle veut aujourd'hui améliorer la qualité de la formation professionnelle et multiplier les places d'apprentissage. Sachant que la formation en entreprise n'est pas toujours bien considérée, l'UE doit faire évoluer les mentalités. Elle entend identifier les systèmes de formation les plus performants et s'en inspirer pour engager des mesures dans ses pays membres. Cela passe nécessairement par des partenariats entre les acteurs du monde du travail, de la politique et du système de formation. Par une déclaration commune de la Commission, du Conseil des ministres et des partenaires sociaux, l'UE veut sensibiliser les employeurs et les jeunes aux avantages d'une formation professionnelle. Or, on observe une chose fort intéressante dans le débat européen sur l'apprentissage: la formation duale de la Suisse est souvent citée en exemple!

Alors que l'UE s'applique à repenser à fond les questions de formation pour être mieux en phase avec le marché du travail, la Suisse ne parvient pas encore à tirer intelligemment parti de ces activités pour développer son propre système de formation professionnelle. Il y a des

années que notre pays a toutes les peines du monde à (mieux) faire connaître les atouts de son système d'apprentissage à l'étranger. Dans les pays latins ou anglo-saxons, on ne croyait guère qu'une formation axée sur la pratique – pourtant si fructueuse en Suisse – puisse développer des aptitudes poussées et transmettre des connaissances exigeantes.

Mais le vent a tourné et nous voici submergés de délégations étrangères qui s'intéressent de près à notre système. La Suisse a aujourd'hui besoin d'une stratégie pour exploiter l'intérêt manifesté depuis peu pour notre formation professionnelle. Dans un premier temps, les acteurs suisses sont appelés à coordonner les demandes provenant des délégués étrangers et à définir plus clairement leurs recommandations.

Sur le plan du contenu, il s'agit de mettre l'accent sur l'importance de l'engagement volontaire de l'économie privée dans la création de places d'apprentissage et la définition des programmes de formation, dans une démarche concertée avec des pays comme l'Allemagne et l'Autriche. Il importe aussi de souligner que se sont surtout les besoins en professionnels bien formés et la demande d'une relève qualifiée qui motivent les milieux économiques à s'investir dans l'apprentissage et le perfectionnement. Seuls les systèmes capables de transmettre les qualifications dont l'économie a réellement besoin vont dans la bonne direction, sous l'angle de la politique sociale également. De même, chaque pays doit savoir établir un sage équilibre entre filières professionnalisantes et filières universitaires, afin d'éviter des luttes de tranchées institutionnelles et la multiplication de profils de formation mal définis.

Du point de vue de la Suisse, enfin, il est capital que l'on explique clairement à l'étranger les niveaux de performance et de qualifications des différents diplômes de formation professionnelle. Cela permettra à la Suisse de mieux valoriser son système d'apprentissage – au sens d'une valeur ajoutée «swissness». ■

Photo: Robt Lewis

Daniel Weder, directeur de Skyguide

«La culture d'entreprise joue un rôle clé pour la sécurité»

Tous les jours, de nombreux Suisses s'envolent au loin en bénéficiant – sans le savoir – des services de Skyguide SA. Cette société aux mains de la Confédération veille au bon déroulement du trafic aérien de et vers la Suisse et ses aéroports. Son directeur Daniel Weder nous explique les aspects concrets et l'aspect novateur des activités de Skyguide. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Weder, en quoi consiste précisément le travail de Skyguide?

Daniel Weder: La mission de base qui nous est assignée par le Conseil fédéral consiste à assurer la sécurité aérienne des vols aussi bien civils que militaires. Dans le domaine civil, nous sommes compétents sur un «espace aérien délégué» qui déborde la Suisse, puisque 40 pour cent de l'espace aérien que nous gérons entoure nos frontières. Tout aussi importants sont la mise en état, l'entretien et l'exploitation de l'infrastructure. Car sans un réseau d'antennes et de radars couvrant tout le pays, nous ne pourrions pas assurer une liaison permanente avec les avions. Nous entretenons aussi un téléphérique à La Dôle, où nous avons un radar, un bateau pour la surveillance d'une autre installation sur le lac Léman ainsi que douze aéroports régionaux.

Indépendamment de sa mission de service public et des 99 pour cent de participation de la Confédération, qu'est-ce qui distingue Skyguide d'une société privée?

Celui qui ne saurait pas que nous n'opérons pas dans un marché libre nous prendrait facilement pour une entreprise privée. La seule différence est que la pression ne vient pas du marché, mais de la

notre chiffre d'affaires aujourd'hui, sont appelées à se développer.

Quels sont vos principaux clients?

Nous sommes en contact avec tous ceux qui utilisent l'espace aérien contrôlé: avec l'aviation militaire, les différentes compagnies aériennes, la navigation privée, mais aussi les aéromodélistes et les parapentistes. Ces derniers exceptés, tous rémunèrent nos prestations en tant que clients. La Confédération prend aussi en charge une partie du financement, en l'occurrence pour les prestations que nous fournissons dans les zones aériennes déléguées et qui ne sont pas entièrement indemnisées par les pays voisins. La Suisse assume en effet ces dépenses afin de s'assurer une bonne maîtrise des départs et des arrivées sur les aéroports helvétiques. Au départ de Genève, par exemple, un avion se retrouve après dix secondes de vol dans l'espace aérien français.

Comme vous l'avez signalé, Skyguide travaille pour les avions militaires aussi bien que civils. Pourquoi ce cumul?

Inclure dans notre mission la sécurité aérienne militaire – ce qui avait motivé en 2001 le changement de nom de notre société en Skyguide – a plusieurs avantages. D'abord, assurer une coordination fine entre les espaces aériens civils et militaires est extrêmement important, surtout dans l'espace aérien suisse très réduit, qui est aussi le plus complexe d'Europe. Ensuite, nous pouvons apprendre beaucoup de ces deux activités. Nous développons et testons conjointement les procédures les plus modernes et bénéficions du fait que le domaine militaire, par la nature différente de ses missions, offre parfois d'autres possibilités que l'aviation civile. Ce type de collaboration étroite est certainement unique au monde.

Que fait également Skyguide pour assurer en tout temps la sécurité du trafic aérien?

«Il n'est pas possible d'introduire des changements d'un jour à l'autre dans le domaine de la sécurité aérienne»

Confédération. Nous sommes tenus de fournir notre principale prestation: la sécurité, le plus efficacement possible. En dehors de la sécurité aérienne, nous nous appliquons à être davantage présents dans des domaines où nous sommes en concurrence avec d'autres prestataires. Par exemple, nous offrons des entraînements à d'autres entreprises de sécurité aérienne et mettons des données à disposition de l'aviation privée. Je pense que ces activités annexes, qui assurent moins de 10 pour cent de

Nous sommes une organisation à impératif de haute fiabilité («High Reliability Organisation») à l'instar des centrales nucléaires et d'autres secteurs de haute sécurité. Cela signifie d'une part que tout changement si minime soit-il prévu dans une entreprise doit être soumis à une étude de sécurité. De l'autre, que tout incident ou accident doit faire l'objet d'analyses particulièrement approfondies et fouillées afin d'anticiper les possibles risques futurs. Par exemple, toute violation de la distance minimale de neuf kilomètres qui doit séparer deux avions déclenche une enquête.

Qu'impliquent ces hautes exigences de sécurité sur le plan de la gestion du personnel?

En dehors des processus évoqués, la culture d'entreprise joue un rôle tout aussi primordial pour la sécurité. Plus un sujet est rigoureusement réglementé, plus grandes sont les exigences à l'égard du personnel, qui doit être attentif à tout ce qui détonne par rapport aux réglementations. Notre entreprise est certes on ne peut plus «high tech», mais nous travaillons avec des êtres humains. Qui sont la clé de notre succès. Une gestion soucieuse de l'élément humain et une culture perméable sont donc des qualités indispensables à Skyguide. Le CEO ne doit pas se retrancher derrière son bureau, mais doit rester accessible. Un collaborateur du front doit pouvoir contourner sa hiérarchie quand il observe une anomalie dans son champ d'activité. Autre facteur important: la continuité au niveau de la direction. Dans le domaine de la sécurité aérienne, il n'est pas possible d'introduire des changements d'un jour à l'autre.

Quelle importance Skyguide accorde-t-elle à la formation?

La plus grande, puisque nous devons former nous-mêmes les contrôleurs aériens. Après une formation de base, l'essentiel de la formation est dispensée directement sur le lieu de travail, où les apprentis sont encadrés individuellement par un collaborateur. Cette intense mobilisation de personnel est bien sûr très coûteuse. Pour l'instant, une standardisation et une centralisation plus poussées de la formation ne sont pas



Photo: m. a. d.

possibles parce qu'en Europe, tous les services de navigation aérienne fonctionnent selon des systèmes et des processus différents.

Comment se présente la collaboration avec les autres services aériens?

Aujourd'hui, les centres de contrôle aérien d'Europe ne sont guère reliés en réseau; il n'y a pas d'échanges de données entre eux. Dans la pratique, cela signifie que si nous savons à peu près l'heure à laquelle un avion doit entrer dans l'espace aérien placé sous notre contrôle, nous sommes incapables de le localiser d'avance. En outre, le contrôleur doit gérer complètement de tête le secteur aérien qui lui est attribué. S'il avait à disposition un système de réseau à l'échelle européenne, il pourrait d'abord planifier plus tôt, ensuite être soutenu dans ses calculs.

Y a-t-il des efforts en cours dans ce sens?

Oui, nous nous battons pour la création de «centres virtuels» dans toute l'Europe. Ils seraient reliés les uns aux autres et alimentés par le même pool de données. La question de l'application des technologies nouvelles suscite des divergences entre les entreprises de contrôle aérien,

Daniel Weder est actif depuis plus de 30 ans dans l'aviation et directeur de Skyguide SA depuis octobre 2007. Précédemment, il travaillait pour la compagnie Swiss. A la tête de Skyguide, M. Weder dirige 1400 collaborateurs de 35 nationalités, qui veillent chaque année sur plus d'un million d'avions traversant l'espace aérien suisse. Par ailleurs, il est membre du Comité d'Aerosuisse, l'association faîtière de l'aviation suisse, et engagé dans divers milieux internationaux.

bien que, pour le reste, nous collaborons fort bien. Je suis convaincu que ce pas doit être franchi, même si ce n'est pas du jour au lendemain. Il y a deux ans, c'était encore de l'ordre de l'impossible, mais entre-temps, les esprits ont évolué en Europe et j'évalue à plus de 50 pour cent les chances de tels centres de voir le jour.

A cet égard, quel rôle joue la Suisse?

Nous sommes très innovants et jouons un rôle de pionnier dans ce domaine: jusqu'aux environs de 2020, nous allons travailler progressivement à la mise en place d'un centre suisse intégré reliant Zurich et Genève. Nous les doterons d'une base de données commune et leur permettrons de mieux collaborer entre eux. A l'avenir, par exemple, il sera possible de surveiller les vols de nuit d'un seul endroit. Cela dit, nous n'obtiendrons des avancées réellement intéressantes qu'à partir du moment où toute l'Europe évoluera dans cette direction. ■

*Jugement***Applicabilité d'un plan social**

Si un employé reçoit son congé juste avant un licenciement collectif et qu'un plan social avait été mis en œuvre en faveur des personnes licenciées, l'employé en question n'est pas bénéficiaire de ce plan.

Faits

En 1998, A. a été engagé comme technicien en informatique auprès de Z. SA société ayant notamment pour but la recherche, la fabrication, ainsi que le commerce de produits hygiéniques et alimentaires. Il était chargé d'installer le matériel informatique, de le remettre en état en cas de défectuosité et de répondre à la hotline. Son dernier salaire mensuel brut s'élevait à 7390 francs.

Z. dispose d'une «Charte d'utilisation des systèmes d'information du Groupe X.» (ci-après: la Charte informatique). Cette Charte prévoit, en particulier, que «l'utilisation du système informatique est réservée, par principe à un usage professionnel. Toutefois une utilisation pour motifs personnels des systèmes d'information du Groupe peut être tolérée à condition notamment que cet usage ne puisse pas nuire aux intérêts du Groupe et se cantonne dans des limites de fréquence très modérées». Il y est également précisé que «tout échange et publication d'informations appartenant au groupe, à travers le réseau Internet, doit être soumis à l'autorisation préalable de la hiérarchie de niveau adéquat. Par ailleurs, afin de garantir la sécurité des Systèmes d'information du Groupe, l'ensemble des échanges réalisés par les utilisateurs peut être audité à tout moment».

A la fin du mois d'octobre 2009, la direction générale de Z. a reçu une lettre anonyme faisant état de dysfonctionnements et de comportements inappropriés au sein de la société. Le département informatique, notamment, y était mis en cause, ce courrier indiquant, entre autres, que des membres de l'équipe informatique avaient accès, sans droit, à certaines données et que des personnes avaient téléchargé des films et des programmes informatiques non autorisés.

Afin de déterminer si les faits dénoncés s'étaient réellement produits, Z. a mandaté le cabinet d'audit P. pour conduire une enquête.

Il résulte du rapport de P., qu'aucune trace de la lettre anonyme précitée, ni de dossiers personnels des ressources humaines dans les ordinateurs et supports de données que lui a remis A. ont été trouvés. En revanche, le rapport mettait en évidence que celui-ci possédait sur son disque dur diverses données non autorisées et qu'il avait échangé, en violation de la Charte informatique de Z., des courriels avec son épouse.

Parallèlement à cette enquête, Z. a mis en place une procédure de licenciement collectif. Il a été retenu que la mesure, qui était susceptible de concerner une trentaine de personnes, ne visait pas les membres du service informatique mais qu'elle touchait essentiellement les visiteurs médicaux sur le terrain.

Le 10 novembre 2009, tous les employés de Z. ont été informés que, finalement, vingt-quatre personnes seraient licenciées le 30 novembre 2009. Dans ce contexte, Z. a élaboré un plan social.

Lorsque le rapport de P. arriva le 18 décembre 2009, A. a été licencié le même jour par Z. au 31 mars 2010, indiquant que le lien de confiance était rompu «en raison des faits mentionnés oralement». Il a été libéré de l'obligation de travailler durant le délai de congé.

Par courrier du 20 janvier 2010, A. contestait son congé, le qualifiant d'injuste. Il demandait le bénéfice du plan social et une confirmation écrite des motifs du congé litigieux.

Extraits des considérants

2. 2.1 Les juges cantonaux ont considéré que le motif de congé allégué par Z., à savoir la rupture des liens de confiance consécutive à divers manquements de A., était réel. Ils ont également



rappelé que A. ne faisait pas partie des personnes visées par la procédure de licenciement collectif, que, partant, les prestations prévues par le plan social ne lui étaient pas destinées et que le congé litigieux n'avait dès lors pas pour but de le priver de ces prestations.

A. soutient que le motif invoqué par Z. n'était pas réel et qu'elle lui a notifié son congé afin d'éviter, dans son cas, d'appliquer le plan social qui avait été mis en œuvre en faveur de ses collègues licenciés durant la même période pour raisons économiques.

2.2 Selon l'art. 335 al. 1 CO, le contrat de travail conclu pour une durée indéterminée peut être résilié par chacune des parties. (...) Il appartient à la personne licenciée d'apporter la preuve du caractère abusif du congé.

2.3 A. ne tente pas de démontrer que le congé serait abusif pour un motif non énuméré dans la liste exemplative de l'art. 336 al. 1 et 2 CO. En particulier, il ne revient pas sur la motivation de la cour cantonale qui traite de la manière dont il a été licencié, étant rappelé que l'abus de la résiliation peut découler non seulement des motifs du congé, mais également de la façon dont la partie qui met fin au contrat exerce son droit.

A. se plaint de ce que Z. a voulu le priver des prestations prévues par le plan social qu'elle avait mis sur pied. Il se réfère ainsi à des prétentions auxquelles



Illustration: Christine Ruff

il aurait droit et, implicitement, renvoie aux let. c et d de l'art. 336 al. 1 CO. Il n'indique toutefois pas précisément laquelle des deux situations il entend viser, puisque l'argumentation tombe à faux, que l'on se fonde sur l'un ou l'autre de ces motifs.

A. considère que Z. a voulu l'empêcher, par un congé-prétexte, d'intégrer la procédure de licenciement collectif et de bénéficier du plan social. Il est fort douteux que cette «construction» réalise les conditions d'application des let. c et d de l'art. 336 al. 1 CO. Il faut rappeler que, dans les deux cas de figure, les «prétentions» doivent découler du contrat de travail; or, les prestations dont se prévaut A. sont prévues par un plan social qui ne repose pas sur le contrat de travail mais prend la forme d'une convention collective de travail particulière, voire d'un nouvel accord conclu entre les parties. On voit en outre mal que le congé donné à l'employé ait pu «empêcher la naissance de prétentions juridiques» en sa faveur (cf. art. 336 al. 1 let. c CO), le licenciement collectif ayant déjà été prononcé (le 30 novembre 2009) lorsque A. a été licencié à son tour (le 18 décembre 2009). Enfin, A. n'a pas allégué qu'avant d'être licencié il aurait formulé vis-à-vis de Z. une quelconque prétention en rapport avec le plan social (cf. art. 336 al. 1 let. d CO).

La prémisse de fait sur laquelle s'appuie A. (soit l'affirmation selon laquelle il était également concerné par la res-

tructuration ayant conduit à la procédure de licenciement collectif) n'étant de toute façon pas avérée. Il résulte en effet clairement des constatations cantonales qu'étant donné qu'il «travaillait pour le compte du service informatique, A. ne faisait pas partie des personnes visées par la procédure de licenciement», celle-ci touchant «essentiellement les visiteurs médicaux sur le terrain». A. soutient que ce constat est arbitraire le plan social élaboré par Z. ayant été conçu de façon plus large, qu'il en était bénéficiaire et que rien ne permettait de réduire la portée de ce plan dans le but de l'en exclure.

L'argumentation basée sur la portée du plan social est sans consistance. A. n'entrait pas dans la catégorie des travailleurs touchés par le licenciement collectif et il n'était donc pas bénéficiaire de ce plan. Ce dernier document, présenté par A. lui-même, indique d'ailleurs bien, dans un résumé dépourvu de toute ambiguïté, que les employés concernés sont «donc les personnes dont le contrat à durée indéterminée est résilié le 30 novembre et qui sont aptes au travail à l'issue dudit contrat au sens de la Loi sur le chômage». Quand A. parle d'interprétation du plan social selon le principe de la confiance, d'égalité de traitement, d'abus de droit et d'application des normes sur le contrat de travail, il vise exclusivement l'application de ce plan à ses bénéficiaires (auxquels il n'appartient pas). Toute discussion à ce sujet est donc vaine.

A lui seul, le fait que le nombre de membres du help desk (dont A. faisait partie) soit passé de quatre en 2009, à deux en 2011, est impropre à démontrer que A. aurait été licencié, en 2009, pour cause de restructuration. Partant, il ne permet a fortiori pas de démontrer que la cour cantonale aurait arbitrairement retenu qu'en 2009 le secteur informatique (soit également A.) n'était pas concerné par la restructuration. Il n'est d'ailleurs pas contesté que les autres membres du service informatique licenciés à la même époque (sur la base du rapport de P.) l'ont été en raison de divers manquements, et non pour des raisons économiques.

On observera au demeurant qu'on voit mal pourquoi Z. aurait dû se fon-

der sur la «construction» présentée par A. pour écarter celui-ci des prestations offertes par le plan social. A cet égard, il faut rappeler que le droit suisse n'impose pas à l'employeur le paiement de prestations supplémentaires (sous la forme de plan social) autres que celles qui sont ordinairement prévues par le contrat de travail. Si Z. estimait n'avoir pas les moyens de s'acquitter d'un plan social pour des personnes supplémentaires (outre les vingt-quatre personnes touchées par les congés notifiés le 30 novembre 2009), il avait la possibilité d'atténuer les conséquences du licenciement avec un plan social plus modeste.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
10 décembre 2012 (4A_465/2012)*

Jugement

Engagement à 50 pour cent – travail à 100 pour cent

Si une personne est engagée à temps partiel et que celle-ci travaille régulièrement plus d'heures qu'il est prévu dans le contrat, l'employeur doit lui rétribuer ces heures. Une déduction unilatérale pour un travail trop lent n'est pas légale.

Faits

L'entreprise X. a engagé A. à partir du 1^{er} mars 2010 en qualité de manœuvre pour une durée indéterminée. Il s'agissait d'un emploi à 50 pour cent (22 heures par semaine) pour «un salaire mensuel de base» de 2500 francs.

Par lettre du 25 octobre 2010, X. a résilié le contrat de travail avec effet au 30 novembre 2010.

Le 26 octobre 2010 A. faisait valoir que, tout au long de son activité (jusqu'à la survenance de sa maladie au début septembre 2010), il avait, de facto, travaillé à 100 pour cent et non pas à 50 pour cent et qu'il avait droit, de ce fait, au versement d'une «compensation salariale».

Extraits des considérants

1. Il n'est pas contesté que les parties aient conclu un contrat individuel de travail selon l'art. 319 CO, avec une activité de A. à temps partiel (50 pour cent, soit 22 heures par semaine).

A. affirme qu'il a travaillé à plein temps jusqu'au moment de la survenance de sa maladie au début du mois de septembre 2010. Sous la mention «différence d'heures de travail pour la période

du 1^{er} mars/septembre» figurant au point 6 de sa demande, il a fait valoir un droit à une indemnité nette de 3445.53 francs pour des heures de travail supplémentaires fournies.

2. Sont considérées comme des «heures supplémentaires» les heures de travail effectuées en dehors de l'horaire de travail normal convenu contractuellement (y compris tacitement) ou considérées comme telles en vertu d'une convention collective de travail ou les usages en vigueur au sein de l'entreprise concernée. En revanche, on a affaire à du «travail excédentaire» lorsque le nombre d'heures effectuées dépasse la durée légale du travail selon la loi sur le travail.

L'obligation de l'employé d'effectuer des heures supplémentaires et la rétribution de ces dernières sont fixées par l'art. 321c CO.

3. Plutôt que de parler d'heures supplémentaires, il y a lieu, en l'espèce, de se fonder sur le fait que les parties sont convenues tacitement et/ou par actes concludants (art. 1 CO) de modifier en un emploi à 100 pour cent le contrat de travail à 50 pour cent passé à l'origine. De



facto, on n'a pas affaire à des «heures supplémentaires» si le travail fourni en sus l'a été sur la base d'un accord antérieur (également tacite) concernant une augmentation du temps de travail, comme il en va souvent dans le cas d'emploi à temps partiel. Le fait que A. ait nourri en l'espèce une semblable vision des choses est confirmé par le fait que, dans sa demande de paiement d'un salaire, le montant réclamé correspond à celui dû pour une activité à plein temps et non pas à une rétribution pour heures supplémentaires selon l'art. 321c CO (avec un supplément de 25 pour cent).

A cet égard, les déclarations des témoins J. et N. sont explicites: elles confirment que A. a toujours souhaité exercer à 100 pour cent son activité de manœuvre plâtrier. Il est inconcevable que X., laquelle ne l'a du reste pas contesté, n'ait pas été au courant de la

www.employeur.ch



Illustration: Christine Ruff

présence régulière et à plein temps de A. à son poste de travail.

J. a déclaré ceci: «Je l'ai vu travailler là-bas; il était présent sur les chantiers quand nous y travaillions, chaque jour, toute la journée. Il accomplissait les mêmes horaires que nous.» N., également, a confirmé que «lorsqu'il se trouvait sur le chantier, il était toujours là du matin au soir. L'horaire était le suivant: de 7 h 30 à 12 heures et de 13 heures à 16 h 30. [...] A. a accompli les mêmes heures de travail que nous, il était sur les chantiers comme nous.»

Cette version concorde par ailleurs avec les relevés quotidiens du temps de travail produits par A. dont les indications horaires ne prêtent à aucun doute.

De même, le rapport de contrôle du 6 octobre de la commission paritaire cantonale pour la plâtrerie-peinture atteste, à l'instar des relevés quotidiens,

une présence à plein temps de A. sur les chantiers (sous réserve de la remarque de l'employeur selon laquelle les rapports quotidiens ne correspondraient pas aux «heures effectivement fournies»).

4. Il tient de l'évidence que la lenteur avec laquelle A. aurait parfois exécuté ses tâches (en raison de douleurs dorsales surtout), voire, dans certains cas, son manque de capacités et de formation nécessaires pour le travail à accomplir, comme l'allègue X., ne signifient nullement que cette dernière eût été autorisée à lui déduire une partie de ses heures de travail. Des prestations insuffisantes permettent à la rigueur à l'employeur de prendre une mesure de licenciement (ce qui, en l'occurrence, a été fait par lettre du 25 octobre 2010), mais pas de réduire, par décision unilatérale, une partie des heures de travail quotidiennes au sens d'une «compensation» pour des prestations prétendument mauvaises (ou «lentes»).

Quoi qu'il en soit, la procédure n'a pas apporté la preuve selon laquelle le demandeur aurait accompli sa tâche de manière totalement inacceptable. Les témoins entendus ont toutefois confirmé que, certains jours, A. était un peu «ralenti» en raison de ses douleurs dorsales et un peu «gauche», mais ils ont relevé aussi qu'il «accomplissait son travail parfois avec plus ou moins de rapidité» et que «ses prestations s'amélioreraient progressivement, et qu'elles étaient comparables aux leurs, conformément aux instructions données». En outre, le témoin N. a déclaré «qu'il ignorait l'existence de retards dans l'exécution des

tâches menées à bien par A. pour des raisons imputables à des problèmes de santé». Pour l'essentiel, les reproches que X. a adressés à A. dans sa lettre du 8 novembre 2010 et qu'il a formulés dans ses allégués n'ont pas été confirmés par les témoins, ces derniers ayant simplement parlé, comme dit plus haut, d'un certain «ralentissement» de son travail les jours où A. souffrait de maux de dos. Ni le témoin C. ni le témoin J. n'ont mentionné de retards dans les travaux à accomplir sur leurs chantiers ou de dommages économiques subis par l'entreprise (aspects que seule X. a invoqués sans fournir aucune preuve à cet égard).

5. Si, au-delà de la restriction émise plus haut, on examine à titre d'hypothèse la question des heures supplémentaires, on ne saurait imputer au fait que A. ait accepté, mois après mois, un salaire correspondant à une activité à 50 pour cent la péremption de son droit à se voir rémunérer les heures supplémentaires effectuées, cela dans la mesure où X. était manifestement au courant de la fourniture régulière de ces dernières (voir la déclaration de X. sur l'attention du 6 octobre 2010: «Si l'employeur a connaissance de ces heures effectuées, il doit s'y opposer, à défaut de quoi il doit les rétribuer»).

Sentenza del Pretore della Giurisdizione di Locarno-Città, 2 octobre 2012 (SE 11.52) (Traduit de l'italien)

Quelles sont les conséquences si l'employeur engage une personne sans permis de travail?
Une différence salariale entre collaborateurs qui exercent la même activité est-elle justifiée?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2012

Recueil de jugements du droit du travail

L'instrument idéal pour les juristes et les responsables
du personnel confrontés aux questions du droit du travail.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:
bestellungen@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch
Téléphone: +41 (0)44 421 17 17

Union patronale suisse: «Journée des Employeurs 2013»

Liberté et responsabilité dans la politique patronale

Dans l'état des lieux qu'il a dressé lors de la «Journée des Employeurs 2013», le président de l'Union patronale suisse Valentin Vogt a centré ses propos sur les défis de la politique patronale, situés à l'intersection de la liberté et de la responsabilité. A cette occasion, il a exhorté les employeurs, mais aussi les syndicats et le monde politique à agir de manière responsable. Voici quelques extraits de son allocution.



Photo: Daniela Baumann

Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse, lors de son allocution à la «Journée des Employeurs 2013» à Zurich.

Un coup d'œil sur la performance du marché du travail de la Suisse montre clairement que les employeurs font dans l'ensemble un usage parfaitement honorable des libertés dont ils disposent dans le cadre d'un droit du travail flexible et que les travailleurs profitent des excellentes possibilités d'emploi et conditions de travail que leur offre le système actuel. Or, en décidant d'imposer des plans sociaux obligatoires aux entreprises comptant au moins 250 collaborateurs, le Parlement vient de durcir les conditions de licenciement tandis que les syndicats, avec leurs alliés de gauche, veulent soumettre le marché du travail à de nouvelles contraintes.

L'initiative sur les salaires minimums, et notamment l'initiative 1:12, veulent exploiter le malaise et la méfiance à l'égard des milieux économiques qui se sont répandus ces dernières années dans de larges cercles de la population. Les rémunérations extravagantes de certains top managers en ont été le déclencheur. Elles marquent aujourd'hui un peu partout l'image de l'économie tout entière aux yeux

du public, alors que dans 99 pour cent des entreprises, ce type d'excès n'existe pas. Les 99 pour cent sont ainsi englobées dans la même réprobation parce que quelques patrons ont abusé de leur liberté d'entrepreneurs pour franchir une ligne critique, celle de l'acceptabilité sociale.

Il est trop simple d'écarter la critique des salaires élevés des managers et des honoraires des conseils d'administration, comme étant l'expression d'une société envieuse. Il ne sert également à rien de qualifier avec mépris de populiste l'ingérence de la société dans le pouvoir de décision des propriétaires, c'est-à-dire des actionnaires. Après l'acceptation massive de l'initiative Minder en votation populaire, il faut plutôt se rendre à l'évidence que les rémunérations critiquées ne sont plus comprises ni acceptées par la population.

La votation du 3 mars 2013 montre de manière exemplaire l'importance que revêt en Suisse l'acceptabilité de l'action des entreprises aux yeux de la société. Dans notre système de démocratie directe, le chemin qui mène des conventions, at-

tentes et appréciations sociales aux normes juridiques dures peut être très court. Il existe donc un étroit rapport entre un cadre juridique général et le lien personnel des acteurs avec les conventions de la société. Lorsque ce rapport se dégrade, des conflits surgissent qui donnent lieu avec le temps à des décisions législatives. Il faut donc rappeler aux tenants d'une économie libérale que leur comportement doit aussi être compatible avec le code éthique de la société. Quand la légalité et la légitimité sociétale sont trop distantes l'une de l'autre, le législateur intervient.

Responsabilité et liberté sont les deux faces d'une même médaille

En ce qui concerne la légitimité sociétale de l'action économique, un autre mot-clé de notre ordre juridique et économique vient à l'esprit: la responsabilité. Elle est, dans de multiples sens, l'autre face de la liberté et du pouvoir d'action exercé de manière libérale. Premièrement, elle assure la légitimité sociétale de l'action économique déjà mentionnée. Deuxièmement, quiconque veut déterminer lui-même son action doit répondre de ses conséquences. Enfin, la pérennité de la liberté entrepreneuriale exige que ceux qui en bénéficient se mobilisent également sur le plan politique pour cette liberté.

Sous tous ces aspects, l'économie affiche des déficits en matière de perception publique. L'opinion publique réagit par une méfiance accrue vis-à-vis des responsables économiques et les soupçonne de vouloir surtout satisfaire leurs propres intérêts et pas tant ceux de l'économie dans son ensemble. Le débat politique est largement entaché par le thème fâcheux des «profiteurs», jusqu'au cœur même des dossiers de politique sociale.

Le premier défi de la politique patronale consiste donc à regagner à nouveau la confiance en notre engagement responsable en faveur des objectifs essentiels de la société. Cela exige tout d'abord d'affronter ouvertement, mais aussi en pratiquant l'autocritique, les réalités économiques et sociales. Il faut ensuite faire preuve de compétence pour trouver des solutions, de cohérence, de clarté et de sérieux, y compris dans le

comportement de chaque entreprise. C'est à ce niveau, à la base, que naissent de nombreux problèmes, mais sans le concours de cette même base, de nombreuses solutions systémiques sont réduites à néant.

Responsabilité concrète de chaque employeur

Permettez-moi d'illustrer cette responsabilité de chaque employeur au moyen de quelques exemples:

1. La discussion sur les indemnités des top-managers ne s'arrêtera que lorsque la relation entre salaire et performance, comprenant des bonus et des malus, sera définie et rendue transparente par les entreprises concernées. Il faut également corriger l'idée que les «global players» pourraient se détacher entièrement du contexte de leur pays d'origine. Bien au contraire, un rapprochement entre le plan mon-

«Notre pays doit sa prospérité à un juste équilibre entre liberté et responsabilité»

dial et le niveau national est nécessaire, tout comme des interventions et la présence physique des cadres dirigeants dans la société. A cet égard, le système de milice suisse offre de bonnes opportunités. Une plus grande synergie dans ces structures représenterait une mesure importante de «bonne citoyenneté» pour regagner la confiance de la population.

2. Quand, face à l'évolution démographique, le patronat plaide pour un relèvement successif de l'âge de référence de la retraite dans la prévoyance vieillesse, il faut aussi qu'il embauche suffisamment de travailleurs âgés. Cela suppose l'adoption par l'entreprise de toute une série de mesures de politique du personnel et d'organisation qui lui permettent d'assurer un niveau de création de richesses satisfaisant avec un personnel plus âgé. Si les employeurs ne

vont pas résolument dans cette direction, les postes offerts aux salariés seniors manqueront et le relèvement de l'âge de référence de la retraite n'aura politiquement aucune chance, pour des raisons évidentes. Chaque employeur a donc la responsabilité de créer, par des mesures raisonnables, les conditions pratiques indispensables susceptibles d'atténuer les problèmes de financement de la prévoyance vieillesse.

3. La défense réussie de la libre circulation des personnes avec l'UE contre l'initiative sur «l'immigration de masse» implique que les employeurs fassent un usage responsable de leurs possibilités de recrutement sur le marché unique européen. Cela signifie d'abord qu'ils s'appliquent à observer strictement les conditions de travail en Suisse et, ensuite, qu'ils épuisent autant que possible le potentiel de main-d'œuvre autochtone avant de recruter à l'étranger. Il est clair que chaque cas de dumping salarial et social donnera de la munition contre la libre circulation. Les votants doivent également être convaincus que les employeurs bataillent pour exploiter à fond les réserves de main-d'œuvre domestique inemployée: que ce soit par des mesures en faveur de la formation ou de la compatibilité travail-famille, ou en faisant avancer l'embauche de salariés plus âgés.

4. Tout employeur doit aussi s'engager sur le plan politique, dans son milieu, pour défendre un marché du travail libre et ouvert, en ramenant la discussion du plan idéologique au plan pratique. A cet égard, les échanges concernant les initiatives sur les salaires montrent que, dans les grands affrontements rhétoriques nationaux, les arguments pragmatiques peuvent être écrasés par une émotivité bien gérée et transmise.

Responsabilité des syndicats

En vertu du principe qui veut que chacun balaie d'abord devant sa porte, je suis surtout porté à ce chapitre vers les rapports tendus qui existent entre liberté et responsabilité des employeurs. Cela dit, je ne veux ni ne peux exonérer les autres acteurs, les associations de ►

► travailleurs et les milieux politiques de leurs responsabilités respectives.

Aux syndicats, je demande si, avec leurs initiatives salariales, ils entendent opérer tout à coup un changement stratégique et jeter aux orties la maxime qu'ils ont suivie pendant des décennies, à savoir «le contrat plutôt que la loi». Leur exigence de plan social obligatoire, malheureusement accepté par le Parlement, avait déjà fait d'un thème classique de convention collective de travail l'objet d'une réglementation législative. Ils renouvellent l'expérience avec l'initiative 1:12 et surtout celle sur les salaires minimums qui va dans le même sens. La loi doit-elle maintenant avoir la priorité sur les dispositions contractuelles, les distinctions des conditions de travail des branches et entreprises doivent-elles céder le pas à une réglementation uniforme applicable à l'ensemble de l'économie? Est-ce vraiment là une démarche syndicale responsable? Comment un important acteur de notre régime du marché du travail peut-il en venir à délaisser ses champs d'action traditionnels et abandonner au législateur l'essentiel du pouvoir de négociation?

Je ne comprends pas non plus comment les syndicats peuvent exiger des salaires minimums bien supérieurs aux montants qu'ils ont négociés eux-mêmes dans nombre de conventions collectives. Ils devraient savoir que cette méthode brutale, contraire à la raison économique, met en péril des emplois au détriment des personnes mêmes qu'ils prétendent protéger en faisant entrer dans la loi des salaires minimums.

De même, les syndicats agissent contre leur propre clientèle en soutenant l'initiative 1:12 des Jeunes socialistes. Au lieu de faire comprendre de manière pragmatique aux travailleurs où se situent leurs intérêts matériels, ils mènent un combat idéologique qui attise leur révolte. Les syndicats ne devraient pas minimiser les risques de l'initiative 1:12, mais plutôt expliquer clairement aux salariés que cette réglementation coûterait des emplois attrayants et entraînerait des pertes massives sur les rentrées fiscales comme sur les cotisations des assurances sociales. En un mot: les syndicats responsables devraient mettre en garde les citoyens contre le

risque qu'ils courent, par leur accès d'humeur contre les rémunérations abusives, de favoriser un interventionnisme étatique susceptible au bout du compte de se retourner contre eux.

Responsabilité de la classe politique

Ce sont les milieux politiques qui portent la responsabilité principale d'élaborer des conditions-cadre favorables à la place économique suisse. A chaque session des Chambres fédérales, ils sont confrontés à la pression de l'étranger qui s'exerce sur la Suisse. Ils ne peuvent donc ignorer que notre pays doit se garder d'affaiblir les facteurs internes sur lesquels il a bâti son succès et qu'il devrait se prémunir encore davantage contre les défis de l'avenir. Les nouvelles dispositions relatives au marché du travail ou le retour à l'économie planifiée en matière de politique migratoire demandé par les initiatives sur l'immigration sont absolument incompatibles avec cette conception.

On peut en outre se demander si la classe politique est encore en mesure d'assumer sa responsabilité dans le domaine des assurances sociales alors que l'on voit constamment apparaître au Parlement des alliances contre nature qui font obstacle à la solution des problèmes. Les moindres réformes sont entravées et des processus d'assainissement comme la révision 6b de l'AI sont bloquées dans leur dernière étape. Le rejet de la 11^e révision de l'AVS au vote final de l'automne 2010 et l'échec de la révision 6b de l'AI lors de la conférence de conciliation de la dernière session font davantage penser à un naufrage de la politique sociale qu'à une politique sociale responsable.

Si le Parlement persiste dans cette polarisation et que les autres acteurs de la politique sociale ne cherchent à satisfaire que leurs intérêts particuliers, le gros projet de la réforme de la prévoyance vieillesse échouera.

Il n'existe donc aucune voie permettant d'échapper à un débat politique sur l'avenir de l'AVS et du deuxième pilier. Ce n'est que lorsque tous les acteurs de politique sociale sortiront des tranchées dans lesquelles ils se réfugient que nous pourrons mettre au point des solutions



Photo: Rob Lewis

Valentin Vogt: «Les employeurs doivent aussi se mobiliser sur le plan politique pour la liberté entrepreneuriale».

pertinentes avant que la dureté de la réalité ne nous dicte des interventions douloureuses et sans nuances.

Responsabilité de l'UPS

Ces prochaines années, d'importants facteurs de réussite de la Suisse seront mis à l'épreuve de la démocratie. Ce sera le cas lors des votations sur différentes initiatives: 1:12, salaires minimums, celle de l'UDC sur l'immigration et celle d'ecopop; ce sera aussi le cas lors du référendum probable sur l'extension de la libre circulation des personnes à la Croatie et lors des débats sur la réforme de la prévoyance-vieillesse. Tous ces sujets tournent autour de la liberté entrepreneuriale et de la définition des conditions-cadre de la place économique suisse.

L'Union patronale suisse, aux avant-postes, va s'engager activement dans ce processus en faveur de la liberté entrepreneuriale des employeurs, de leur responsabilité et des conditions-cadre au sein desquelles la liberté et la responsabilité peuvent s'articuler dans une relation équilibrée. Nos convictions libérales ne sont pas le seul moteur de notre action. Nous voyons aussi un fil conducteur dans l'histoire de la Suisse: ces dernières décennies ont démontré que notre pays doit sa prospérité à un juste équilibre entre liberté et responsabilité. ■

«Journée des Employeurs 2013»

Assemblée des membres 2013 à Zurich

La 106^e Assemblée des membres de l'Union patronale suisse a eu lieu le vendredi 5 juillet 2013 à Zurich avant l'ouverture de la «Journée des Employeurs 2013».

Les affaires statutaires de l'Assemblée des membres ont été traitées de manière expéditive: l'Assemblée a approuvé à l'unanimité et sans discussion le procès-verbal de la 105^e Assemblée ordinaire des membres du 22 juin 2012, le rapport annuel, les comptes de l'année de l'Union patronale suisse et de la caisse de dispositions ainsi que le rapport des réviseurs.

La révision des comptes a été faite par la Société fiduciaire OBT et par les réviseurs désignés par l'Assemblée des membres. L'Assemblée a donné décharge au Comité et au Comité de direction en leur adressant avec applaudissement ses remerciements. En outre, elle a approuvé les cotisations des membres proposées pour l'année 2014 par le Comité lors de la séance du 22 mai 2013.

Tous les membres du Comité et le réviseur Jost Murer, dont la durée de fonction arrive à terme, et qui étaient proposés pour une réélection, ont été réélus à l'unanimité.

Démissions

Lors de l'Assemblée des membres 2013, les membres suivants du Comité ont annoncé leur démission:

- Peter Krebser, Kunststoff Verband Schweiz (KVS)
- Oliver Müller, Swissmechanic, Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe
- Luciano Ponti, Swiss Retail Federation
- Max Schlumpf, Arbeitgeberverband Schweizer Bindemittel-Produzenten

Le Président Valentin Vogt a pris congé des démissionnaires en des mots chaleureux et a souligné que ce sont des employeurs engagés et des amis chers qui quittent ainsi le Comité. Nous ne sommes pas seulement liés aux partants par nos efforts visant à ménager aux patrons la marge de manœuvre nécessaire pour assurer une gestion d'entreprise axée sur l'avenir, mais aussi par le souci d'organiser les relations entre employeurs et salariés sans ingérences perturbatrices extérieures, sur la base du partenariat social. Nous les remercions pour leur collaboration et leur sens de la collégialité durant toutes ces années.

Elections complémentaires

Les membres de l'Assemblée ont voté à l'unanimité les personnes suivantes au Comité:

- Daniel Arn, Swissmechanic, Schweizerischer Verband mechanisch-technischer Betriebe
- Alexander Beck, Swiss Retail Federation
- Dominik Bürgy, Treuhand-Kammer Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten
- Stefan Gautschi, Kunststoff Verband Schweiz (KVS)
- Max Kaspar, Arbeitgeberverband Schweizer Bindemittel-Produzenten

Le président a félicité les nouveaux membres du Comité pour leur élection et remercié tous les réélus et nouveaux élus pour leur engagement. Au terme de cette partie statutaire, le Président a ouvert la Journée des Employeurs 2013. ■ (Union patronale suisse)

Le GPS pour vos salaires

salaervergleiche.ch

«Journée des Employeurs 2013»

Interventions remarquées sur des thèmes passionnants

Les thèmes centraux de la «Journée des Employeurs 2013» étaient la formation, la liberté et la responsabilité. Cette Journée a été marquée par les exposés de Valentin Vogt, président de l'UPS et celui de l'orateur invité, Hubertus von Grünberg, président du Conseil d'administration de ABB, ainsi que par une table ronde réunissant des invités de premier plan. Ce fut aussi l'occasion pour Roland A. Müller de succéder officiellement à Thomas Daum en tant que directeur de l'UPS. **Par René Pfister**

La «Journée des Employeurs 2013» qui s'est tenue le 5 juillet à Zurich était consacrée à deux thèmes principaux: le premier portait sur l'importance du système de formation pour l'économie suisse, avec un exposé ayant pour titre «Pour l'excellence à tous les niveaux grâce à l'éducation et la formation initiale, fondements de l'économie». Le deuxième portait sur «Les notions de liberté et de responsabilité en politique patronale».

Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse (UPS), a relevé dans son tour d'horizon que l'économie suisse était toujours bien placée en comparaison internationale.

Regagner à nouveau la confiance à notre engagement

A son avis, cependant, les bases de son succès que sont le marché libre du travail et la liberté d'entreprendre sont remises en question par deux facteurs: d'une part la perte de crédibilité de l'économie qui s'est accentuée avec les rémunérations excessives de certains managers, d'autre part des initiatives suscitées par la méfiance et exigeant des réglementations qui remettent en question le régime libéral de marché du travail et les marges de manœuvre des entreprises ainsi que des solutions constructives de politique sociale. Valentin Vogt s'est surtout référé à l'initiative 1:12 des Jeunes socialistes, à celle des syndicats sur les salaires minimums, ainsi qu'à celles de l'UDC et d'Ecopop visant à limiter l'immigration.

Le président de l'UPS a relevé devant un parterre de quelque 250 invités, qu'il n'est possible de maintenir une économie prospère et des assurances sociales

solides que si les partenaires sociaux et les milieux politiques accordent toute l'attention qu'ils méritent aux principes de la liberté et de la responsabilité. M. Vogt a invité les personnalités des étages directoriaux à revoir leur copie: «Le premier défi de la politique patronale consiste donc à regagner à nouveau la confiance en notre engagement responsable en faveur des objectifs essentiels de la société.» (voir le discours présidentiel en page 46)

Exposé de l'orateur invité Hubertus von Grünberg

L'orateur invité, M. Hubertus von Grünberg, président du Conseil d'administration du groupe ABB, a prononcé un exposé sur le thème «Pour l'excellence à tous les niveaux – le point de vue d'un «global-player» suisse». Il a souligné en ces termes la qualité de notre système de formation: «La balance commerciale largement excédentaire de notre pays, ainsi que le très faible taux de chômage des jeunes, témoignent de l'excellence du système suisse de la formation, facteur de succès important, s'il en est, de l'économie suisse».

La haute qualité de la formation professionnelle et des hautes écoles, ainsi que l'étroite coopération entre l'économie et la formation sont de grands atouts de la Suisse et contribuent largement à la capacité d'innovation de ses entreprises, a déclaré le président du groupe ABB. Hubertus von Grünberg a mis en évidence l'importance de l'initiative privée et montré, à l'exemple d'ABB, à quel point l'engagement des entreprises dans la formation et la recherche peut être varié et multiforme.

Une table ronde animée

Pour terminer, Thomas Daum a présidé une table ronde sur le thème de l'éducation, de la formation et de l'économie à laquelle ont participé Isabelle Chasot (conseillère d'Etat fribourgeoise et présidente de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique CDIP), Franz Grütter (CEO de l'entreprise Green.ch), le professeur Ralph Eichler (président de l'EPF de Zurich) ainsi que Josef Widmer (directeur suppléant du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI). La discussion, très animée, a porté sur plusieurs questions d'actualité comme la pénurie de personnel spécialisé, l'équilibre entre formation académique et formation professionnelle, ou encore le financement du système de formation.

Roland A. Müller, nouveau directeur de l'UPS

La «Journée des Employeurs» a été celle de l'entrée en fonction du professeur Roland A. Müller comme directeur de l'Union patronale suisse. Il succède à Thomas Daum qui après sept ans d'activité, se retire pour raison d'âge. Roland A. Müller a été ces cinq dernières années membre de la direction de l'UPS, responsable du secteur Politique sociale et Assurances sociales. Le président Valentin Vogt lui a souhaité une très cordiale bienvenue dans ses nouvelles fonctions. Au nom des employeurs, il a remercié Thomas Daum par un éloge personnel et lui a transmis un florilège de dédicaces. ■



Photos: Daniela Baumann

En haut à gauche, Hubertus von Grünberg, président du Conseil d'administration de ABB, à droite: Valentin Vogt, président de l'UPS tendant la main au directeur sortant Thomas Daum, au centre le nouveau directeur Roland A. Müller. Photo du bas: Isabelle Chassot, conseillère d'Etat fribourgeoise et présidente de la CPID et Franz Grütter, CEO de Green.ch lors de la table ronde animée par Thomas Daum.

Interview de Roland A. Müller

«Présenter nos arguments clairement et de manière crédible»

L'Union patronale suisse (UPS) a un nouveau directeur, Roland A. Müller, qui a repris cette fonction des mains de Thomas Daum au début juillet à l'occasion de la «Journée des employeurs». Il évoque ici ses tâches, ses priorités, ainsi que les défis qui attendent les employeurs et l'UPS en particulier. Il nous dit aussi comment il parvient à concilier son activité professionnelle et sa vie de famille. **Interview: René Pfister**

Qu'est-ce qui vous a incité à reprendre la charge de directeur de l'UPS?

Roland A. Müller: En tant que directeur de l'UPS, je maîtrise tout l'éventail des sujets intéressant la politique patronale. Alors que dans mon poste précédent, j'étais cantonné à la politique sociale, viennent désormais s'ajouter à mon champ d'activité les questions concernant le droit du travail, le marché du travail et la formation initiale et continue. Cela m'intéresse beaucoup sur le plan du contenu de même qu'en termes de créativité, puisqu'il s'agit d'empêcher des problèmes d'avenir et de leur trouver des solutions dans l'intérêt des employeurs. Sans compter que j'aime beaucoup travailler avec des personnes, nouer des contacts et cultiver des relations. Mes nouvelles fonctions m'offrent tout cela.

Quelles seront vos priorités dans les mois à venir?

Avant tout la campagne contre l'initiative 1:12, qui sera soumise au peuple le 24 novembre 2013. Nous entendons lui opposer nos arguments si clairement et de manière si convaincante qu'un «non» très franc puisse sortir des urnes. Je veux aussi entretenir le contact avec nos membres, le monde politique, les unités administratives et les médias.

Et à moyen terme?

En dehors de l'initiative 1:12, d'autres échéances populaires à forte charge émotionnelle nous attendent: l'initiative sur les salaires minimums, celle contre l'immigration de masse, l'initiative Eco-pop, et très probablement aussi le référendum sur l'extension de la libre cir-

culcation des personnes à la Croatie. Il faudra d'une part combattre ces initiatives en faisant valoir les avantages de la libre circulation et, d'autre part, proposer des remèdes à certains effets secondaires négatifs. Par ailleurs, nous voulons participer activement à l'aménagement de la prévoyance vieillesse de demain. Nous avons rédigé à cet effet un «plan directeur Réforme de la prévoyance vieillesse».

«Nous voulons renforcer notre position dans les dossiers stratégiques»

Y a-t-il sur le plan de l'organisation ou à l'égard des associations membres des thèmes qui vous tiennent particulièrement à cœur?

Nous allons apporter des changements organisationnels au secrétariat et renforcer notre effectif. Ce sera certes un défi pour tous les collaborateurs, mais ensemble, nous le relèverons facilement. Je continuerai de renforcer la collaboration avec nos membres. Pour une association faîtière, il est important de «coller à la base», de sentir le pouls et de cerner les besoins des membres. Seul un étroit contact avec eux permet d'avancer.

Dans quelle direction voudriez-vous voir l'UPS évoluer?

L'UPS est reconnue comme étant la «voix des employeurs». Ce rôle, qui est le véritable capital de notre association, doit

être protégé et renforcé. Dans nos thématiques stratégiques – marché du travail, politique sociale et formation – nous voulons aussi renforcer les positions de l'UPS de telle sorte qu'elle reste une référence incontournable pour tous les acteurs sociaux concernés.

Dans une optique patronale, quels sont pour vous les sujets et les dossiers les plus importants?

Les trois dossiers cités plus hauts sont primordiaux. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien qu'ils mobilisent toutes les forces de notre organisation. Car il s'agit de préserver l'ouverture et la flexibilité de notre marché du travail, atouts maîtres, s'il en est, de la place économique suisse. D'un autre côté, nous attachons aussi le plus grand prix aux moyens d'assurer la pérennité du financement de nos assurances sociales. Je mentionne aussi la nécessité d'un partenariat social performant qui, avec l'aide sociale, contribue à garantir la paix sociale dans notre pays. Enfin il y a notre système suisse de formation professionnelle, que l'étranger nous envie.

L'économie et les employeurs sont mis sous pression de divers côtés, notamment par les initiatives sur les salaires et l'immigration que vous avez mentionnées. Que dites-vous de cette situation?

C'est une des grandes difficultés de l'avenir immédiat. Après les débats sur l'initiative Minder, l'économie a vu son image écornée et a vu sa crédibilité affaiblie. Sur les initiatives en question, nous sommes assurément solides sur le plan des arguments, mais nous devons



Photo: Johanna Bossart

Roland A. Müller: «Je veux aussi entretenir le contact avec nos membres, le monde politique, les unités administratives et les médias».

aussi réussir à communiquer de manière crédible et claire. En ce moment, notre problème est que beaucoup de nos arguments factuels sont perçus comme une menace. Nous devons à nouveau réussir à faire parler les contenus grâce à des communicateurs convaincants.

Que peuvent faire les entrepreneurs pour rétablir la confiance dans l'économie?

Ils doivent expliquer. Les responsables économiques doivent se montrer personnellement pour montrer les conséquences des initiatives à venir – posément, sans peindre le diable sur la muraille. Nous avons en Suisse un régime de partenariat social qui fonctionne à merveille, que ce soit à l'échelle des associations ou au niveau des entreprises. Nous devons le réactiver pour l'occasion. Cela passe par la mobilisation de personnalités crédibles, capables de pointer les problèmes sans arrogance ni pédanterie.

A côté de votre fonction de directeur, vous êtes membre de diverses organisations et chargé de cours à l'Université de Zurich. De plus, vous avez une grande famille. Comment faites-vous pour concilier tout cela?

Sans un régime de priorités rigoureux, ce serait presque une gageure. Dans ma journée aussi, il n'y a que 24 heures. Bien entendu, je subis la pression du temps ici ou là et je ne peux pas tout faire selon mes critères personnels de qualité. Mais j'ai la chance de travailler avec des personnes motivées et sensibles. Jouer solo à mon poste, cela ne pourrait pas marcher.

Ne craignez-vous pas de perdre cet équilibre entre travail et vie de famille?

Nullement. Mais j'attache beaucoup d'importance à ce point. Seule une personne en bonne santé et psychologiquement en équilibre peut faire correctement mon travail. Mon épouse et mes quatre enfants y veillent. Ils me rappellent énergiquement à l'ordre quand ils me voient submergé de travail. Je leur en suis extrêmement reconnaissant.

Comme directeur de l'UPS, vous allez devoir plus souvent faire acte de présence en public et devant les médias. Qu'est-ce que cela implique pour vous?

J'aime communiquer et dialoguer avec les gens. Tant que cela se fait dans le respect, cet aspect de mon activité ne me gêne pas et en constitue même un aspect agréable. La limite serait atteinte

si mes enfants ne me voyaient plus qu'à la télévision! Je ne peux pas passer non plus tout mon temps en représentation publique et je dois parfois me retirer. Ce que je fais souvent en fin de semaine avec ma famille dans les montagnes grisonnes, «loin du bruit et de la fureur».

En dehors de votre activité professionnelle, quelles sont vos intérêts? Que faites-vous de préférence pendant vos loisirs?

J'ai la chance d'avoir pour «dada» l'étude du droit du travail et des assurances sociales, matières en parfaite symbiose avec mes activités professionnelles, de sorte que j'ai réellement du temps libre à consacrer à ma famille. Chez les miens, la musique joue un grand rôle; à côté de mon épouse, qui est musicienne de profession, tous mes enfants jouent d'un instrument. Cela nous procure beaucoup de joie et de paix. Autrement, nous apprécions énormément les croisières. A six, malgré les contraintes de temps, nous avons déjà pu «dételer» en admirant les beaux endroits de notre planète. ■

Cidrerie Möhl SA

Avec le cidre, tout est dans le jus!

L'entreprise familiale Möhl, dont les activités ont débuté en 1895 dans les caves de l'auberge Rössli, à Arbon, est aujourd'hui l'une des deux grandes cidreries du pays. Récemment, avec la reprise partielle de Thurella, les producteurs de jus de pomme et de cidre de Haute-Thurgovie ont placé un nouveau jalon dans la longue histoire de l'entreprise. Sous peu, la cinquième génération en reprendra les rênes. **Par Daniela Baumann**

L'automne prochain devrait offrir aux fruiticulteurs une abondante récolte et, par conséquent, beaucoup de matière première pour les boissons élaborées par les cidreries. Les arbres à hautes tiges sur lesquels poussent la majorité des pommes à cidre offrent, tous les deux ans, un fort rendement. L'an 2013 aurait été un très grand millésime si le mauvais temps printanier n'avait pas perturbé la floraison et freiné la croissance. Ernst Möhl, dirigeant et président du conseil d'administration de la cidrerie éponyme depuis 38 ans, es-compte donc une récolte plus maigre que ce qui était initialement prévu.

Et cela juste au moment où l'entreprise familiale d'Arbon commence son expansion. Pour la première fois de son histoire longue de plus de 100 ans, la cidrerie Möhl reprend en effet au début de 2014 un concurrent, c'est-à-dire une partie des activités de Thurella SA. Grâce à la production de concentrés supplémentaires, Möhl pourra transformer 30 000 tonnes de fruits par année, 70 pour cent de plus qu'aujourd'hui. Un jalon, comme le confirme Ernst Möhl: «La reprise de Thurella est un joli morceau: le chiffre d'affaires passera de 40 à 50 millions de francs.»

Le «Shorley» est encore et toujours actuel

La première pierre a été posée en 1895 par l'arrière grand-père des propriétaires actuels. Il avait ouvert une auberge dans la ferme familiale de Stachen, près d'Arbon. En faisait partie une cave abritant des tonneaux de bois pour le jus de pomme qu'il vendait aussi à des restaurants. Trois générations plus tard, en 1975, Ernst Möhl, 23 ans, tout juste diplômé de l'EPF, succède à son père, pré-

maturément décédé, à la tête de l'entreprise. Il détient l'ensemble des actions avec son frère Markus, entré dans la société peu de temps après, et sa sœur. Alors qu'à la fin des années 1970, de nombreuses cidreries fusionnent ou disparaissent complètement. M. Möhl réussit à sauvegarder son autonomie et à grandir constamment en s'appuyant sur ses propres forces.

Avec les années, de nouveaux produits ont régulièrement enrichi sa gamme. Grâce notamment au jus de pomme dilué «Shorley» et au «jus pres-

«Nous engageons aussi des collaborateurs plus âgés»

sion» – un cidre disponible avec et sans alcool – Möhl a marqué des points. Aujourd'hui encore, «Shorley», le jus de pomme au nom fantaisie additionné d'eau minérale et lancé en 2000, fait partie des bestsellers de la production Möhl. «L'histoire d'un succès», résume Ernst Möhl, à la tête de l'entreprise depuis de nombreuses années et qui avoue boire aussi volontiers, pour changer, une bière ou un verre de vin. Le «jus pression» est entreposé dans d'immenses tonneaux de bois de chêne durant deux à trois mois, après fermentation. Le chêne lui donne sa douceur et son harmonie: il livre aussi au technologue en denrées alimentaires un aperçu de la tradition familiale.

Suisse orientale, Vorarlberg et Danemark

Möhl est, aux côtés de Ramseier, le leader de la branche appartenant au

groupe Fenaco, la seule marque de jus de pomme suisse restante dont l'importance est appréciable. Ensemble, ils couvrent plus de 95 pour cent du marché, aux dires d'Ernst Möhl. Quelque 14 cidreries indépendantes ont été rattachées à Ramseier. Tandis que la région de Berne est traditionnellement le pays d'origine de Ramseier, Möhl détient une part de marché très élevée en Suisse orientale et à Zurich. L'objectif n'est pas d'être présent dans toute la Suisse, affirme Ernst Möhl. «Au lieu de se prendre mutuellement des clients, nous devons continuer à augmenter la consommation de nos produits naturels régionaux au détriment d'autres boissons». Les Thurgoviens écoulent la plus grande partie aux particuliers et aux restaurants par le biais des commerces de boissons.

Il n'est pas davantage surprenant que la cidrerie d'Arbon vende également ses produits dans le Vorarlberg voisin. Les exportations vers le Danemark sont en revanche inattendues. «Un Danois portant le même nom de famille que nous passait ses vacances en Suisse et découvrit nos produits. A la suite de cela, il nous a contactés. Actuellement, il en distribue certains dans son pays», raconte Ernst Möhl qui, lui-même, n'a pas de racines danoises.

A la question de savoir ce qu'ils ont fait autrement que la plupart de leurs concurrents, Ernst Möhl lève modestement les épaules et répond: «Nous avons simplement fait notre travail le plus correctement possible». Le secret de sa réussite, précise-t-il, tient aussi à ce que, contrairement à d'autres, l'esprit de mégalomanie n'a jamais eu cours chez Möhl, qui a toujours été attentif à la juste mesure en matière d'investissement. Enfin, M. Möhl donne à penser

que le succès de l'entreprise familiale ne doit rien au hasard: «Nous travaillons déjà beaucoup et vivons pour notre affaire. Cela nous procure toujours une grande satisfaction».

La qualité de la matière première est primordiale

La conscience de la qualité est importante pour ce spécialiste: avec son frère, il déguste et teste tous les jours les produits prêts pour la mise en bouteilles. Tout aussi essentiel est le contrôle des matières premières: «Tout dépend de la propreté, de la maturité et de la santé de la marchandise livrée». Les fruits transformés – majoritairement des pommes, mais aussi des poires – proviennent sans exception d'un rayon situé à 50 kilomètres de la cidrerie Möhl. Dans les 24 heures, ils sont concassés et pressés avant d'être concentrés et stockés. Le concentré peut être dilué tout au long de l'année, en tout temps, avec de l'eau de source et, selon le produit, filtré ou maintenu dans son aspect trouble naturel. A l'exception des règles de contrôle, tout le processus est entièrement automatisé, souligne Ernst Möhl. Depuis la fin des années 1960, un nouveau système de pressage a été introduit, limitant au maximum l'intervention manuelle et, par conséquent, les dépenses de personnel dans la production.

En plus des employés spécialisés, chauffeurs et administratifs, la cidrerie Möhl emploie des auxiliaires. On compte une poignée de collaborateurs étrangers parmi les 60 membres de l'équipe. Les apprentis sont formés en tant que technologues en boissons, logisticiens ou chauffeurs. A Arbon, on accorde également beaucoup d'importance à la mixité des générations: «Nous recourons volontiers aux départs à la retraite pour rajeunir l'équipe mais, à l'inverse, nous tenons aussi à engager des personnes plus âgées», souligne le patron de 61 ans.

Préserver le caractère familial

La responsabilité opérationnelle est partagée entre Ernst et Markus Möhl: le premier est à la tête du commercial, du marketing, de la vente, tout en présidant le conseil d'administration; le second, de deux ans son cadet, est responsable de la production. Dans une entreprise fa-

miliale dirigée par ses propriétaires, les hiérarchies sont plutôt douces et les voies décisionnelles rapides. Ce caractère familial à l'interne se traduit aussi par un tutoiement général. A l'extérieur, on cultive les contacts personnels avec les clients: «On met des visages sur notre entreprise; on nous connaît personnellement», confirme Ernst Möhl. Le patron se voit bien accomplir des missions de représentation pour l'entreprise au-delà de sa proche retraite. Il envisage aussi de présider le Conseil d'administration quelque temps encore, mais veut avoir cédé toutes ses responsabilités directoriales dans trois ou quatre ans au plus.

Actuellement, il est toutefois en pleine activité et engagé à fond dans les tâches en cours. Dans le sillage de la reprise de Thurella, une opposition s'est levée contre le plan d'agrandissement des installations de production. «Le conflit toujours plus aigu entre les demandes d'espaces de l'artisanat et de l'industrie

d'une part, et ceux de la construction de logements d'autre part, est un problème qui devient agaçant pour les employeurs», s'empare Ernst Möhl. L'autre défi d'avenir est celui de l'éventuelle ouverture du marché agricole, qui mettrait sous pression les produits indigènes. «Face aux fruits bon marché venant de l'étranger, nous nous battons et continuerons plus que jamais de sensibiliser les consommateurs à la qualité des produits régionaux».

La cinquième génération de la famille Möhl se met en ordre de bataille pour relever ces défis. Les deux fils de Markus sont déjà en place et celui d'Ernst y sera l'an prochain. Ils auront assez de temps pour s'intégrer à l'entreprise et à sa culture. Pour leurs pères, il est important «que nos fils sachent pourquoi nous avons décidé ceci ou cela par le passé, étant entendu qu'ils restent libres de faire d'autres choix à l'avenir». ■

La cinquième génération de la famille Möhl se prépare à prendre les rênes de l'entreprise. Georges Möhl (au centre) avec son père Markus Möhl (à g.) et son oncle Ernst Möhl.



Photo: m. à d.

L'augmentation de l'âge de la retraite doit être davantage prise en compte

L'évolution démographique va mettre financièrement à rude épreuve la prévoyance vieillesse en Suisse. Il importe donc d'agir à temps. Le Conseil fédéral a matérialisé en juin les lignes directrices (Prévoyance vieillesse 2020) qu'il avait présentées en novembre dernier. Toutefois, son approche mise trop peu sur l'adaptation progressive de l'âge de la retraite de référence à l'espérance de vie et trop fortement sur des hausses de TVA excessives.

Il y a longtemps que l'Union patronale suisse (UPS) insiste sur la nécessité de prendre à temps l'ensemble des mesures susceptibles d'assurer la pérennité des rentes vieillesse. Depuis le début, elle réclame à ce titre un plan directeur «Prévoyance vieillesse». En novembre dernier, le Conseil fédéral a saisi la balle au bond et a décidé de tracer des lignes directrices générales. Depuis ce mois de juin, elles sont maintenant sur la table. Vers la fin de l'année, un projet de révision globale des 1^{er} et 2^e piliers sera soumis à consultation.

Fausse priorités

Le Conseil fédéral propose à juste titre de flexibiliser l'âge de la retraite pour le situer entre 62 et 70 ans, en fixant l'âge de référence à 65 ans pour tous. Mais il a tort de s'arrêter là. Par ailleurs, il demande des hausses substantielles de TVA de l'ordre de 2 pour cent en faveur de l'AVS.

Une telle mesure unilatérale doit être rejetée, pour différentes raisons. Actuellement, un tiers environ des personnes âgées de 65 à 69 ans sont encore actives. Compte tenu des besoins du marché du travail, l'évolution démographique va encore accentuer cette tendance. Plus la durée de la vie active est longue, moins le besoin de financement supplémentaire des rentes est important.

Le relèvement progressif de l'âge de la retraite de référence est donc prioritaire. Pour l'UPS, une majoration de la TVA destinée à financer les carences démographiques n'est envisageable qu'en dernière extrémité. Elle devrait être impérativement liée à un relèvement progressif à 67 ans de l'âge de référence.

Notre association patronale rejette très fermement toute hausse importante de la TVA décidée unilatéralement à titre de «réserve». Il en va de même pour tout projet visant un développement des prestations.

Baisse longtemps attendue du taux de conversion

Comme mesure essentielle à la santé financière du 2^{ème} pilier, la Conseil fédéral propose d'abaisser à 6,0 % le taux de conversion minimum. Le niveau des rentes sera maintenu à l'aide de mesures

«Une règle de stabilisation efficace peut éviter à l'AVS de tomber dans les difficultés financières»

de compensation. L'UPS salue cette proposition de réduction, dont le besoin se fait sentir depuis longtemps. Pour conserver le niveau des prestations, l'UPS juge également prioritaire le relèvement de l'âge de référence de la retraite pour le 2^{ème} pilier. D'autres mesures sont envisageables, telles l'augmentation des bonifications vieillesse et le démarrage anticipé du processus d'épargne.

Le Gouvernement risque de surcharger le bateau

Avec sa réforme, cependant, le Conseil fédéral met tous les œufs dans le même panier, risquant du même coup de provoquer un nouveau désastre. Eu égard à l'importance de la prévoyance vieil-

lesse, pareille stratégie n'est guère responsable. L'UPS préconise, elle aussi, une approche intégrale liant les unes aux autres les prestations du 1^{er} et du 2^{ème} pilier. Mais contrairement au Gouvernement, elle réclame un ordre de priorités clair, avec des mesures à mettre en œuvre rapidement. Ici, un plan directeur devrait assurer une orientation limpide et tout en créant la confiance nécessaire, sans surcharge. C'est le seul moyen de composer en temps voulu des ensembles judicieux de mesures pouvant être appliquées par étapes en fonction des besoins.

Outre la flexibilisation de droit aux rentes AVS et l'adaptation de l'âge de référence de la retraite, ainsi que la diminution du taux de conversion accompagné de mesures compensatoires, l'instauration d'une règle de stabilisation de l'AVS est d'une importance capitale. Cet instrument devrait déployer ses effets si le Conseil fédéral et le Parlement ne parviennent pas à prendre à temps des mesures concrètes. Une règle de stabilisation efficace peut éviter à l'AVS de tomber dans les difficultés financières. En cas de dépassement de niveaux d'alerte encore à définir, le monde politique doit avoir les moyens de prendre rapidement des mesures efficaces. S'il n'y parvient pas, l'UPS estime que des automatismes préétablis doivent préserver l'AVS du déraillement financier. ■ (UPS)

Claudine Amstein

Internet et sa transparence obligent à se réinventer



Photo: m. à d.

Au début des années 2000, Internet symbolisait la «Nouvelle économie». Le web suscitait des espoirs immenses. Des fortunes se construisaient en quelques mois sur une simple idée originale, sur une ébauche de site. Deux cents ans après la conquête de l'Ouest, le monde avait trouvé sa nouvelle Frontière dans le numérique et le virtuel. La limite au-delà de laquelle tout était possible.

Treize ans plus tard, en partie apprivoisé, le web montre désormais aussi son autre visage. Les services secrets américains surveillent quotidiennement Facebook, Google, Youtube, Microsoft, Apple, mais aussi Skype. L'internaute se retrouve nu. Potentiellement, rien, ou presque, ne peut échapper aux radars américains. Mais l'éclatement de la confidentialité n'est pas à sens unique! Rappelez-vous WikiLeaks. Aucune information numérisée n'est totalement sûre nulle part...

Pour les citoyens, pour les entreprises, le changement est fondamental. La transparence – dans le sens de la quantité d'informations plus ou moins facilement disponibles sur les individus et les sociétés – a augmenté de manière exponentielle ces dernières années. Sans s'en rendre compte, la plupart des internautes lâchent chaque jour sur la Toile des mines de renseignements. Ici un «post» sur «Facebook», là un commentaire sur un blog. Par traitements des données – l'exploitation des fameuses «big data», qui ne cesse de se per-

fectionner – chaque personne, chaque entreprise, peut faire l'objet d'un profil de plus en plus ciblé, précis, inquisiteur.

Il faudra mettre des garde-fous à cette évolution. Il faudra l'encadrer de lois, créer des possibilités de revenir en arrière, d'effacer des informations. Mais il ne faut pas se leurrer, la législation risque d'avoir systématiquement une ou deux guerres de retard. Sans compter que l'espionnage, qu'il soit mené pour des motifs de sécurité ou avec des visées industrielles, ne se conforme par définition à aucune loi étrangère. Autant s'y préparer dès à présent.

Pour les entreprises, cela signifie que les modèles d'affaires en vigueur jusqu'ici sont dépassés. Il ne s'agit plus de se demander si l'on doit être sur les réseaux sociaux ou non. La technologie les oblige à revoir leur système de valeur, leur mode de fonctionnement. Le fameux «secret d'affaires» ne va sans doute pas disparaître, mais sa préservation sera beaucoup plus brève. Certaines grandes entreprises exigent déjà que les téléphones mobiles soient déposés hors des salles de réunions lors de discussions délicates. Ce n'est probablement qu'un début.

Quoi qu'on fasse, la fuite massive d'informations restera une menace. Bradley Birkenfeld (UBS), Hervé Falciani (HSBC), Bradley Manning (armée américaine) et Edward Snowden (NSA) feront des émules. On peut le déplorer. On peut dénoncer cette dérive à grands cris. Il est de notre devoir de tenter de l'endiguer. Mais cela n'évitera pas aux entreprises, et aux autorités publiques, de revoir leur manière de travailler. La réflexion a déjà commencé. Reste le plus difficile: la métamorphose. ■

Claudine Amstein, directrice de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)

Chambre économique zougoise

Ouverture prudente à l'économie à Zoug

Zoug et sa population sont proches des milieux économiques. La présence de la Chambre économique zougoise qui plaide pour des conditions-cadre favorables à l'économie auprès des milieux politiques et de l'opinion publique n'est pas la seule explication. La Chambre est stimulée à la fois par les mutations de la société sur place et par la tendance aux interventions massives sur le marché du travail que l'on constate dans toute la Suisse. **Par Mirija Weber**



Photo: Philippe Huber/Photographie

La Chambre économique zougoise cherche à promouvoir les contacts entre milieux économiques, politiques et opinion publique.

A Zoug, le climat est favorable à l'économie. Les travailleurs y sont qualifiés, les autorités portées vers les services et les conditions politiques maîtrisables. L'espace de travail et de vie y est adéquat: en matière d'infrastructure, le canton va de l'avant avec l'ensemble de la Suisse, la proximité de l'aéroport de Zurich est optimale et pour les loisirs, le lac et le Zugerberg sont à deux pas. En bref: Zoug est un site attrayant.

L'économie zougoise entre Lucerne et Zurich

La Chambre économique zougoise œuvre aussi en faveur de ces conditions-cadre. Elle représente les intérêts de ses membres auprès des milieux politiques et de l'opinion publique. Elle travaille dans différentes commissions et à différents projets, participe à des procédures de consultation, organise des manifestations pour les députés et les représentants de l'économie, publie des prises de position et assure un travail d'information auprès du public. Outre cette fonction charnière, elle offre un large réseau accessible aux entreprises locales et

régionales. Les occasions de contacts, les manifestations sur un thème spécialisé et l'échange de savoir-faire sont au centre de ces activités. La Chambre économique zougoise est née en 2006 de la fusion de l'Association zougoise du commerce et des services (HDV), de l'Association zougoise de l'industrie et de IG-Wirtschaft Zug. Ce regroupement des forces a été payant: aujourd'hui, principale association économique locale, elle compte 380 membres, tendance à la hausse. «Nous ne sommes pas une association des entreprises bien établies», affirme son président, Johannes Milde. «Ce qui nous importe, c'est surtout d'être un reflet représentatif de l'économie zougoise».

Les plus grands employeurs de Zoug sont réunis au sein de la Chambre économique: Siemens, Roche, V-Zug, Cilag (Johnson & Johnson), Glencore, la Banque cantonale de Zoug. Mais la plupart des membres sont des entreprises petites à moyennes actives dans diverses entreprises gastronomiques et imprimeries, aussi bien représentées que les institutions de formation ou les organisations sans but lucratif. La Chambre économique traduit cette diver-

sité. Elle compte différentes commissions, chacun responsable de questions spécifiques concernant l'industrie, le commerce et les services. Les 11 membres du Comité se soucient d'objectifs et de stratégies de politique économique et représentent la Chambre à l'extérieur. L'engagement de la Chambre économique implique beaucoup de travail de milice.

La Chambre économique zougnoise déploie ses antennes jusqu'à Lucerne et même jusqu'à Zurich. Lucerne, parce que le marché du travail de Suisse centrale est essentiel pour Zoug. Quelque 33 000 pendulaires pénètrent chaque jour dans le canton de Zoug, dont plus de 15 000 en provenance de Suisse centrale. Sur ce total, 17 000 travaillent en dehors du canton. Le bilan positif des pendulaires fait de Zoug un lieu de travail attrayant. En outre, la Suisse centrale est un important espace de formation. Les hautes écoles lucernoises et les centres de formation professionnelle de Suisse centrale sont des lieux de formation importants pour Zoug.

L'économie zougnoise est fortement arrimée à l'orientation globale de Zurich, à sa place financière et à l'arbitrage de la Chambre de commerce de Zurich. Les milieux politiques soutiennent les bonnes relations avec Zurich: le canton de Zoug est membre de l'organisation de promotion de Greater Zurich Area et s'engage en faveur du développement et du positionnement de l'espace de la métropole zurichoise. L'histoire atteste ces liens économiques étroits tissés avec Zurich: c'est ainsi qu'au 19^e siècle, les industriels zurichois étaient d'importants promoteurs de la place industrielle de Zoug.

Technique et intégration

Deux thèmes sont actuellement prioritaires à l'agenda de la Chambre économique. L'un d'eux est en lien avec la tradition industrielle de Zoug. Le projet «Fascination pour la technique» (www.faszinationstechnik.ch) vise à enthousiasmer les élèves pour les branches techniques et les sciences naturelles afin qu'ils soient à même de faire face au manque actuel de personnel dans ces disciplines. Il y a de bonnes chances que les instituts de formation zougnois pour-

suivent le projet lancé par la Chambre économique et financé par des entreprises industrielles locales. «Il est heureux que l'économie puisse lancer des impulsions susceptibles d'être institutionnalisées par la suite», se réjouit Johannes Milde.

Le deuxième thème prioritaire porte sur l'intégration des travailleurs étrangers. Pour la Chambre économique, c'est l'intégration sociale qui vient au premier plan. «L'intégration dans l'entreprise pose rarement des problèmes», précise M. Milde à propos des efforts d'intégration des employeurs. C'est pourquoi la Chambre économique organise ou soutient des manifestations qui accordent une place centrale aux questions culturelles et aux thèmes de loisirs. Mais la Chambre économique ne souhaite pas se contenter d'accueillir les travailleurs étrangers, aussi importante que lui apparaisse cette tâche. Elle a autant d'intérêt à s'adresser à la population locale. Elle souhaite donner un visage à l'économie zougnoise, être authentique et bien perçue. C'est d'autant plus important que Zoug est une petite ville et qu'elle s'est beaucoup transformée ces dernières dans son aspect sociétal. Un tiers environ de la population du canton est d'origine étrangère. Plus de 130 nationalités sont présentes à Zoug. Cela nécessite empathie, discernement et intelligence. «Les deux parties doivent manifester une compréhension réciproque, mais cela implique de se connaître», Johannes Milde en est sûr. C'est pourquoi la Chambre économique soutient les initiatives et les plateformes susceptibles de rapprocher Zougnois et expatriés. M. Milde pense que l'engagement de la Chambre économique et des autres institutions sera payant. Zoug est très ouvert à l'économie et, en plus, les Zougnois sont fiers de ce qu'ils ont réalisé.

Initiatives sur les salaires et l'immigration: Zoug exporte

La Chambre économique est aussi interpellée par les initiatives sur les salaires et l'immigration. Selon Johannes Milde, ces interventions vont marquer l'image de la place économique suisse: «Les entreprises désireuses de s'implanter en Suisse se demandent déjà ce qui se passe dans ce pays.» La tendance à

des interventions renforcées sur le marché du travail lui font souci tout comme à la Chambre économique: «La souplesse du marché du travail est l'un des principaux atouts de la Suisse. Les initiatives remettent cet avantage comparatif en cause.» Zoug est un site mondialisé, et, en tant que tel, il est très exposé. M. Milde estime que pour combattre ces initiatives, des arguments percutants seront essentiels. Il souhaite aussi que les entreprises s'engagent en tant qu'ambassadrices d'une économie crédible.

Davantage de publicité maison

De quoi sera fait l'avenir de l'espace économique zougnois? Le président de la Chambre économique zougnoise croit qu'au vu de l'évolution sociétale de la région et des tendances politiques en Suisse, il sera encore plus important à l'avenir de faire de la publicité pour l'économie. Jusqu'ici, la Chambre économique a bien réussi à convaincre les Zougnois de l'importance de l'économie pour l'espace de vie de la région. Pour qu'il en soit toujours ainsi, elle souhaite s'engager davantage pour des conditions-cadre favorables à l'économie et en faveur d'échanges entre les entreprises, les milieux politiques et la population. ■

Mirija Weber est collaboratrice Information et responsable de la communication en ligne à l'Union patronale suisse.

ZUGER
WIRTSCHAFTSKAMMER

Nombre de membres: 380

Fondation: 2006 (de la fusion de l'Association zougnoise du commerce et des services (HDV), de l'Association zougnoise de l'industrie et de IG-Wirtschaft Zug.

Président: Johannes Milde

Direction du siège: Tanja Süssmeier

Contact

Chambre économique zougnoise

Gubelstrasse 11

6300 Zoug

Tél.: +41 (0)41 726 99 61

office@zkw.ch, www.zkw.ch

Etude

Baisse du nombre de conventions collectives au Portugal

En 2012, le nombre de conventions collectives et le nombre de salariés couverts par ces conventions ont baissé de manière significative. Cette chute est due aux mesures d'austérité requises par la Troïka pour faire face à la crise économique que connaît le pays.

Les mesures prises par la Troïka (composée de l'Union européenne, de la Banque européenne et du Fonds monétaire international) concernent également la politique sociale et notamment la négociation collective et la procédure d'extension des accords signés.

Code du Travail: modifications

Ainsi, afin de respecter ses engagements, le gouvernement portugais a introduit, en 2012, un certain nombre de modifications au code du Travail (Si sept. 2012), notamment en matière de durée du travail et de rémunération, en précisant qu'elles étaient d'application obligatoire jusqu'à fin 2014. Dans les faits, cela signifie qu'aucune convention collective ne peut y déroger de manière plus favorable, ce qui a dissuadé les partenaires sociaux de signer de nouvelles conventions collectives.

Par ailleurs, le gouvernement a modifié la procédure d'extension des conventions collectives. L'accord signé avec la

Troïka prévoyait, en effet, la définition de critères précis pour qu'une convention collective puisse être étendue. Toutefois, alors que la révision des procédures d'extension et la fixation précise de ces critères (notamment sur la représentativité des organisations signataires – qui doit être évaluée sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs – et sur l'évaluation de l'impact de toute extension sur la position compétitive des entreprises non-adhérentes) devait faire l'objet d'un dialogue avec les partenaires sociaux, le gouvernement les a fixés de manière unilatérale, rendant ainsi beaucoup plus difficile l'extension des accords.

Baisse de CCT signées

Le cumul de ces deux éléments a entraîné un déclin du nombre de CCT signées. Amorcée en 2008, cette baisse a culminé en 2012, avec 85 conventions collectives signées contre 170 en 2011. Cette baisse radicale a essentiellement touché les accords sectoriels et inter-

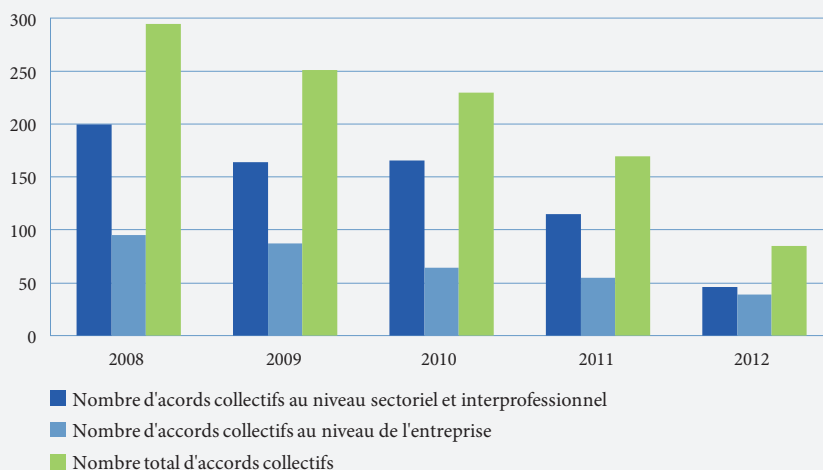
professionnels, même si le nombre d'accords d'entreprises a également diminué de manière significative. De plus, en 2012, le nombre de salariés couverts par une convention ou un accord collectif est tombé à 327 662, ce qui représente 26,5 pour cent du nombre de salariés couverts en 2011. De même, alors que la procédure d'extension permet de donner une couverture conventionnelle à un nombre important de salariés, seulement 12 extensions ont été accordées en 2012, contre 137 en 2008.

Vers la retraite à 67 ans

Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, le gouvernement portugais a annoncé, début avril, deux mesures potentielles afin d'assurer la survie du système général des retraites. Premièrement, il pourrait décider d'augmenter l'âge de la retraite de 65 à 67 ans dès cette année. Selon les experts, cette mesure pourrait rapporter 1 milliard d'euros en deux ans. Deuxièmement, il pourrait envisager de demander aux retraités de cotiser sur leur pension de retraite. Cette cotisation aurait comme conséquence de faire participer les retraités au financement de leur pension de retraite, de renforcer la viabilité financière du système de retraite et de partager les coûts de la retraite entre les générations.

Cette annonce a fait l'objet de vives réactions du côté syndical. L'un des deux principaux syndicats, l'UGT, a même menacé de rompre le dialogue social si le gouvernement venait à prendre de telles décisions sans consultation préalable des organisations patronales et syndicales. (Fondation de Dublin, Vida economica, UIMM, juin 2013)

Conventions collectives et couverture des salariés 2008–2012





Die Business-Welt ist wie Verkehr.
Immer mehr Teilnehmer.
Immer mehr Chancen. Und Risiken.

VORFAHRT! **B2B-WERBUNG** **IN DER FACHPRESSE.**

Der Vergleich zwischen Business und Verkehr ist bildhaft und zutreffend. Wo Dichte, Intensität und Reizüberflutung ständig zunehmen, sind klare Signale unerlässlich, um zügig vorwärts zu kommen.

Es gibt keinen Ersatz für Wichtiges! Kompetente Redaktionen selektionieren, thematisieren und bewerten branchenspezifisch aus der ganzen Informationsflut, was entscheidend ist. Fachwissen, Branchen-News, Innovationen, Management-Informationen, Markt- und Produktentwicklungen werden auf direktem Weg zu ihrer Zielgruppe – den Entscheidern – transportiert. Das leistet die Fachpresse für ihre Leserinnen und Leser wie sonst niemand.

B2B-Werbung in Fachzeitschriften schafft Vorfahrt. Weil Fachpublikationen die zentrale Plattform und Informationsquelle von Business-Leadern sind.

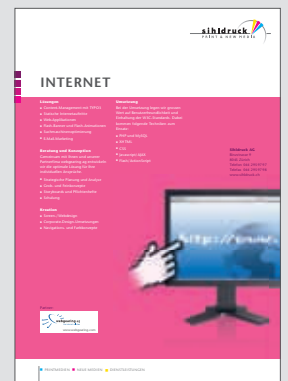


KLARE SIGNALE.
B2B-KOMMUNIKATION IN DER FACHPRESSE!
Es gibt kein besseres Umfeld für Ihre Werbung.

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2013 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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