

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

August/Août 2014

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

FIRMENPORTRÄT / ENTREPRISES

Erland Brügger

DOSSIER

**JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014 à
Lausanne: deux orateurs de marque**

MARCHÉ DU TRAVAIL

**L'économie et la société
ont besoin de l'immigration**

BRENNPUNKT

**Grosse Auftritte am diesjährigen
ARBEITGEBERTAG in Lausanne**

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Willy Ruf über Swisssport und
die Flugzeugabfertigung in Zürich**



«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 

Hier könnten Sie mit Ihrem Inserat werben.

Weitere Infos: Zürichsee Werbe AG
Pietro Stuck, Anzeigenleiter
Tel. 044 928 56 17, Fax 044 928 56 00
arbeitgeber@zs-werbeag.ch
www.zs-werbeag.ch



Lohnender Ausblick.
Wir verzinsen das
überobligatorische...

...Alterskapital gleich wie
den obligatorischen Teil.

PROMEA 
Personalvorsorge

www.promea.ch

Geschätzte Sozialpartner



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

der-Ammann. Im Brennpunkt legen wir ausführlich dar, was der SAV-Präsident und der Wirtschafts- und Bildungsminister zu diesem und anderen aktuellen Themen zu sagen hatten.

Ein Beispiel für eine nicht immer einfache, aber letztlich gut gelebte Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden ist die Firma Swissport, die aus der Swissair hervorgegangen ist und sich als weltweit führendes Unternehmen für die Flugzeugabfertigung etabliert hat. In Zürich beschäftigt Swissport rund 2000 Mitarbeitende. Sie sollen trotz hohem Kostendruck auch künftig grosszügigere Arbeitsbedingungen haben als die Angestellten der Konkurrenz, wie Willy Ruf, Chef von Swissport Zürich, im Gespräch erklärt. Warum und welche Ziele das Unternehmen anstrebt, erfahren Sie im Interview ab Seite 8.

Glasklare Ziele verfolgt der Getränkehersteller Rivella, der in der Schweiz mit einem Bekanntheitsgrad von praktisch 100 Prozent zu den Ikonen der Markenlandschaft gehört. Heute beschäftigt die Firma, zu der auch Produkte wie Michel und Passaia gehören, rund 270 Mitarbeitende. Doch auch der Erfinder des mit Milchserum produzierten «Durstlöschers der Nation» muss sich permanent anstrengen, um erfolgreich zu bleiben. Zurzeit setzt man in Rothrist vor allem auf ein grösseres Sortiment, aber auch ein verstärktes Auslandsgeschäft und neue Verkaufsstrategien, wie Geschäftsleiter Erland Brügger im Firmenporträt ab Seite 22 darlegt.

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

Liebe Leserinnen und Leser

Die Sozialpartnerschaft ist einer der Pfeiler des viel zitierten «Erfolgsmodells Schweiz». Sie ermöglicht Arbeitgebern und Gewerkschaften das Aushandeln von Arbeitsbedingungen, die auf die Voraussetzungen der Branchen und Regionen Rücksicht nehmen. Und sie hat entscheidend dazu beigetragen, dass der Arbeitsmarkt in der Schweiz bislang liberal und effizient funktioniert hat. Doch in jüngster Zeit häufen sich die Versuche, die Sozialpartnerschaft mittels Gesetzen auszuhebeln und die Arbeits- und Lohnverhältnisse in ein rigideres Korsett zu stecken. Das jüngste Beispiel war der Versuch der Gewerkschaften, die Einführung von flächendeckenden Mindestlöhnen zu erzwingen. Diese Initiative wurde vom Souverän zwar erfreulich klar abgelehnt, aber eines ist sicher: Weitere Angriffe auf den liberalen Arbeitsmarkt und die Verhandlungsspielräume der Sozialpartner sind bereits in der Pipeline.

Deshalb ist es nur folgerichtig, dass die Bedeutung der Sozialpartnerschaft für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft am ARBEITGEBER-TAG in Lausanne ein zentrales Thema war – sowohl für den Präsidenten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), Valentin Vogt, wie auch für den Gastredner, Bundesrat Johann Schnei-



Diese Publikation wurde vom Verband Schweizer Medien für das Jahr 2014 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

«Schweizer Arbeitgeber»

109. 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
Einzelnnummer: 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: 4100
Beglaubigt gemäss WEMF/SW 2013:
Total verbreitete Auflage: 3534
Verkaufte Auflage: 3108
Gratisauflage: 426

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

33 ÉDITORIAL**34 EN BREF**

Perspectives

36 MEMBRES

Association Suisse d'Assurances

37 OPINION

Jürg Zellweger

38 ENTRETIENWilly Ruf, CEO de
Swissport à Zurich**40 DROIT DU TRAVAIL**

40 Bonus – jurisprudence précisée

42 Exercice de fait
d'une activité syndicale43 Invocation de motifs
de licenciement a posteriori**44 DOSSIER**44 JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014:
allocution présidentielle
de Valentin Vogt

47 Préserver les atouts de la Suisse

49 L'Assemblée des membres
à Lausanne**50 ENTREPRISES**

Rivella

52 MARCHÉ DU TRAVAILL'économie et la société
ont besoin de l'immigration**53 ÉCLAIRAGE**

Claudine Amstein

**54 SANTÉ ET SÉCURITÉ
AU TRAVAIL**Accidents non professionnels:
La prévention en entreprise en
vaut la peine**55 FORMATION**La formation modulaire en
horlogerie fête ses 20 ans**56 INTERNATIONAL**Adoption de la réforme
des retraites en Allemagne**Valentin Vogt et le Conseiller fédéral
Schneider-Ammann**

Lors de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS qui s'est tenue cette année à Lausanne, les exposés de Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse (UPS), et du Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann ont particulièrement retenu l'attention. L'un et l'autre portaient notamment sur le marché suisse du travail et ses perspectives, ainsi que sur le partenariat social. Notre dossier en présente les principaux éléments, ainsi que les temps forts de l'Assemblée des membres de l'UPS. **Dès la page 44**



Photo: Daniela Baumann

Entretien: Willy Ruf, CEO de Swissport

Notre rubrique Entretien accueille Willy Ruf, CEO de Swissport à Zurich. A partir de la branche des services de Swissair pour les passagers et l'enregistrement des bagages, Swissport est devenu le principal centre de services des lignes aériennes du monde. Willy Ruf, CEO de l'unité commerciale de l'aéroport de Zurich, s'exprime notamment sur la pression des coûts et sur ce que cela signifie pour Swissport. **Page 38**

**L'économie et la société ont besoin
de l'immigration**

Dans son dixième rapport de l'Observatoire, le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) a dressé une nouvelle fois un bilan des conséquences pour le marché suisse du travail de l'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE. Il en ressort, entre autres, que l'immigration a permis à l'emploi de connaître en Suisse une croissance supérieure à la moyenne et qu'elle a soulagé les comptes de nos assurances sociales. L'Union patronale suisse est ainsi confortée dans sa conviction que notre pays a besoin de l'immigration. **Page 52**

**Rivella: un riche assortiment
pour affronter l'avenir**

Photo: m. à d.

Avec un degré de notoriété de 99 pour cent, Rivella est une des marques icônes de notre pays. Malgré cela, elle doit déployer d'incessants efforts à Rothrist (AG) pour s'imposer et se développer sur le marché des boissons. Avec des innovations comme Rivella Cliq, l'entreprise familiale préserve aussi son remarquable niveau de qualité. **Page 50**

Willy Ruf über den Flugzeugabfertiger Swissport und den Standort Zürich



Bild: zlg

Als Dienstleistungszweig der Swissair entstanden, hat sich Swissport zum führenden Anbieter für die Passagier- und Gepäckabfertigung an Flughäfen in aller Welt entwickelt. Das Schweizer Geschäft macht nach wie vor mehr als zehn Prozent des Umsatzes aus. Willy Ruf, CEO der Geschäftseinheit Zürich, erklärt im Gespräch die Neupositionierung des Unternehmens nach dem Swissair-Grounding. Zudem spricht er über den Kostendruck in der Luftfahrt sowie den Umgang mit körperlich belastenden Tätigkeiten und deren Folgen. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Valentin Vogt und Bundesrat Schneider-Ammann

Am diesjährigen ARBEITGEBERTAG in Lausanne standen zwei Redner im Mittelpunkt: Valentin Vogt, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), sowie Bundesrat Johann Schneider-Ammann. Beide setzten sich unter anderem mit dem Schweizer Arbeitsmarkt und dessen Perspektiven und mit der Sozialpartnerschaft auseinander. Das Wichtigste zu den Referaten sowie zur Mitgliederversammlung des SAV im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Rivella geht mit breiterem Sortiment wieder auf Wachstumskurs

Mit dem «Durstlöscher der Nation» auf der Basis von Milchserum wurde der Getränkehersteller aus Rothrist zu einer der bekanntesten Schweizer Marken. Heute macht die Firma Rivella rund 140 Millionen Franken Umsatz – und will gemäss Geschäftsleiter Erland Brügger wieder schwungvoll wachsen: mit neuen, erfrischenden Rivella-Varianten, erweiterten Absatzstrategien und verstärkter Expansion ins Ausland. Mehr dazu im Firmenporträt. **Seite 22**



Bild: zlg

Wirtschaft braucht die Zuwanderung

Zum zehnten Mal hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) Bilanz über die Auswirkungen des Freizügigkeitsabkommens zwischen der Schweiz und der EU auf den Arbeitsmarkt gezogen. Der Bericht zeigt etwa, dass die Zuwanderung ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum ermöglicht und die Sozialversicherungen entlastet hat. Fazit aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands: Unser Land bleibt auf die Zuwanderung angewiesen. **Seite 29**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Schweizerischer
Versicherungsverband

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Willy Ruf,
Chef von Swissport in Zürich

10 ARBEITSRECHT

- 10 Bonus:
Präzisierung der Rechtsprechung
- 12 Kündigung
bei gewerkschaftlicher Tätigkeit
- 13 Nachschieben
von Kündigungsgründen

14 BRENNPUNKT

- 14 ARBEITGEBERTAG 2014: Präsidial-
ansprache von Valentin Vogt
- 17 Die Stärken der Schweiz bewahren
- 18 SAV-Mitgliederversammlung

21 KOLUMNE

Reinhard K. Sprenger

22 UNTERNEHMEN

Porträt von Rivella

25 VERBÄNDE

- 25 Schweizer Medien: Tiefere Erträge
- 26 Viscom: Grafische
Branche in der Offensive
- 27 Swissmem: Berufsbildung
am Industrietag im Fokus

28 ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Prävention in Betrieben lohnt sich

29 ARBEITSMARKT

Wirtschaft wie auch Gesellschaft
brauchen die Zuwanderung

30 SERVICE

31 EVENTS

Tag der Bauwirtschaft

Temporärbranche weiter auf Wachstumskurs

Die Temporärbranche ist im vergangenen Jahr erneut gewachsen – und ist gut ins neue Jahr gestartet. Die Zukunftsaussichten sind jedoch gemäss dem Branchenverband Swisstaffing noch ungewiss.

Um 6,3 Prozent hat die Lohnsumme von Temporärarbeitenden 2013 gegenüber dem Vorjahr zugenommen, wie der Branchenverband Swisstaffing mitteilte. Das Wachstum erfolgte trotz zaghaftem Wirtschaftsklima im Inland wie im Ausland. Die Personaldienstleister vermittelten im letzten Jahr 303 000 Menschen einen Temporäreinsatz. Das entspricht der Bevölkerung des Kantons Freiburg, wie Swisstaffing-Präsident Georg Staub betont.

Die Temporärarbeitenden leisteten im vergangenen Jahr 161 Millionen Einsatzstunden und erzielten eine Lohnsumme von 4,7 Milliarden Franken. Der Umsatz

der Personaldienstleister erreichte 6,5 Milliarden. In den letzten zehn Jahren ist die Temporärbranche im Schnitt um 9,8 Prozent pro Jahr gewachsen, wie Swisstaffing weiter mitteilte – bei einem durchschnittlichen BIP-Wachstum von 3 Prozent.

Fortschrittliche Bedingungen

Die Schweizer Temporärbranche ist auch gut ins laufende Jahr gestartet. Im Frühjahr hat aber eine Verlangsamung eingesetzt – und die Aussichten sind gemäss Swisstaffing aufgrund der Verunsicherung wegen der künftigen Zuwanderungspolitik noch ungewiss.

«Wer in der Schweiz temporär arbeitet, geniesst Vorteile wie Mindestlöhne und klare Arbeitszeitregelungen, solide Versicherungslösungen für Krankheit und Alter sowie grosszügige Weiterbildungsleistungen», erklärt Myra Fischer-Rosinger, die neue Direktorin von Swisstaffing. Die Arbeitsbedingungen sind im GAV Personalverleih geregelt, der seit 2012 in Kraft ist. Er ist mit rund 300 000 unterstellten Mitarbeitenden der grösste GAV in der Schweiz und Träger des Weiterbildungsfonds «temptraining». Dieser hat bisher Weiterbildungsleistungen für 6500 Temporärarbeitende bewilligt – in der Höhe von 11 Millionen Franken. ■

Die Sicherheits-Charta erhält stetig Zulauf

Die vor drei Jahren von der Suva und den Sozialpartnern lancierte Sicherheits-Charta zeigt Wirkung: Unterzeichneten zum Start 20 Verbände die Charta, zählt sie heute 500 Mitglieder.

Pro Jahr verunfallen laut Suva 181 500 Versicherte bei der Arbeit. Das sind 100 Unfallopfer pro Arbeitsstunde. Mit der Lancierung der Sicherheits-Charta vor rund drei Jahren hat sich die Suva zusammen mit den Sozialpartnern zum Ziel gesetzt, diese Zahlen zu senken. Waren es zur Lancierung der Charta rund 20 grosse Verbände aus dem Bauhaupt- und dem Ausbaugewerbe, Gewerkschaften und Planer, bekennen sich bis heute

500 Mitglieder über alle Branchen hinweg dazu, für mehr Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen. Sie haben sich mit ihrer Unterschrift verpflichtet, bei Gefahr Stopp zu sagen, die Gefahr zu beheben und erst dann weiterzuarbeiten.

Die Sicherheits-Charta ist ein entscheidendes Element der «Vision 250 Leben», mit der die Suva zwischen 2010 und 2020 die jährliche Anzahl tödlicher Berufsunfälle halbieren und somit 250 Le-

ben bewahren und ebenso viele schwere Invaliditätsfälle verhindern will. Aufgrund der hohen Anzahl Mitglieder der Sicherheits-Charta ist die Suva zuversichtlich, in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern das Kampagnenziel zu erreichen.

Anlässlich eines ersten Erfahrungsaustauschs diskutierten über 70 Vertreter der verschiedenen Sozialpartner an der Messe «ArbeitsSicherheit Schweiz 2014» in Bern darüber, wie gemeinsam am Arbeitsplatz menschliches Leid verhindert werden kann. Robert Krieger, CEO der PanGas AG, sagte auf dem Podium, für ihn sei klar, dass Arbeitssicherheit Chefsache ist. Deshalb habe er persönlich die Sicherheits-Charta unterschrieben. Nico Lutz, Sektorleiter Bau der Gewerkschaft Unia, betonte, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nur gemeinsam mit den Arbeitnehmenden verbessert werden können. Diese müssten von Betroffenen zu Beteiligten werden. ■

Von links: Nico Lutz, Unia, Heinrich Bütikofer, Schweizerischer Baumeisterverband, und Robert Krieger, PanGas AG, befragt vom Leiter Unternehmenskommunikation der Suva, Jan Mühlethaler.



Bild: zlg/Suva

www.sicherheits-charta.ch

Den Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen messen

Die Hochschule Luzern ermittelt und unterstützt mit dem Forschungsprojekt «Diversity Index» die Umsetzung von Diversity Management in Schweizer Grossorganisationen. Der Diversity Index erlaubt es, das Management der Vielfalt quantitativ zu erfassen, Stärken und Schwächen aufzuzeigen und durch die qualitative Analyse Massnahmen zu definieren.

Der nach 2013 zum zweiten Mal durchgeführte Diversity Index ermittelt via Onlineumfrage die Umsetzung von Diversity Management durch die folgenden sechs Kategorien: allgemeine Fra-

gen zu Diversity Management sowie Fragen zu den Kriterien Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion und Gesundheit. Jede Organisation erhält nach erfolgreicher Teilnahme eine Auswertung zu ihren Ergebnissen.

Teilnehmen können Organisationen, die den weltweiten Hauptsitz, den Sitz der Länder- oder Europagesellschaft oder den Hauptsitz einer Division in der Schweiz haben sowie mindestens 250 Mitarbeitende beschäftigen. Eingabefrist ist der 31. August 2014. ■

www.diversity-index.ch

Erwerbsarbeit schützt vor Armut

In der Schweiz waren 2012 gemäss den neuesten Ergebnissen des Bundesamts für Statistik 590 000 Personen oder 7,7 Prozent der ständigen Wohnbevölkerung in Privathaushalten von Einkommensarmut betroffen. Die durchschnittliche Armutsgrenze betrug für eine Einzelperson rund 2200 Franken pro Monat und für zwei Erwachsene mit zwei Kindern 4050 Franken. Alleinerziehende, Personen mit geringer Bildung und Personen in Haushalten ohne Arbeitsmarktteilnahme sind besonders oft armutsbetroffen.

Erwerbstätigkeit vermag vor Armut zu schützen: Die Armutsquote der erwerbstätigen Bevölkerung lag mit 3,5 Prozent markant tiefer als jene der nicht erwerbstätigen Personen ab 18 Jahren (15,7 Prozent). Rund 130 000 Personen waren 2012 jedoch trotz Erwerbsarbeit von Armut betroffen. Im Vorjahresvergleich hat sich die Armutsquote der Gesamtbevölkerung kaum verändert. Seit Beginn der Datenerhebung 2007 hat die Armut um 1,6 Prozentpunkte abgenommen, bei den Erwerbstätigen um 1,3 Prozentpunkte. ■

GAV als App jederzeit griffbereit

Die Kontrollstelle L-GAV des Gastgewerbes lancierte ihre erste App über den Landes-Gesamtarbeitsvertrag (L-GAV). Damit ermöglicht sie den Arbeitnehmenden und Arbeitgebern im Gastgewerbe jederzeit den Zugriff auf den Gesamtarbeitsvertrag via Smartphone oder Tablet. Ob zu Hause auf dem Sofa, auf dem Arbeitsweg im Zug oder Bus oder am Arbeitsplatz – die App informiert schnell und einfach über die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Zusätzlich zum Vertragstext des L-GAV finden die Nutzer Antworten zu den wichtigsten Fragen über den Gesamtarbeitsvertrag sowie Informationen rund um den Mindestlohn, die Aus- und Weiterbildung und Arbeitsverträge.

Die App mit dem Namen «L-GAV» steht gratis im Apple App Store, dem Google Play Store sowie dem Windows Phone Store in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch zum Download bereit. ■

AUSBLICK

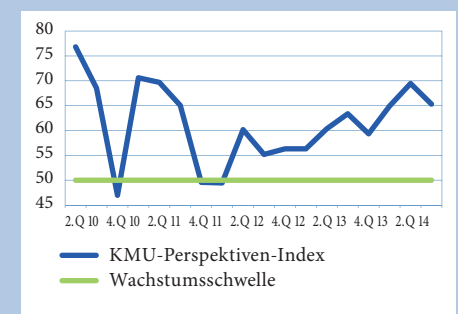
Gute Exportaussichten

Die Stimmung bei den Schweizer KMU mit Blick auf ihre Exporte ist nach wie vor gut.

Die kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz sind nach wie vor mehrheitlich optimistisch und rechnen im dritten Quartal mit einem Anstieg der Ausfuhren. Das geht aus dem neusten Exportbarometer von Credit Suisse und Switzerland Global Enterprise hervor. Die bei rund 200 KMU durchgeführte Befragung ergibt bei den Exportperspektiven einen Wert von 65,3 Punkten. Dies deutet klar auf steigende Ausfuhren hin, denn die Wachstumsschwelle liegt bei 50 Punkten.

Besonders starke Wachstumsimpulse für die Exporte sind gemäss CS aus den USA sowie aus Grossbritannien zu erwarten. Positiv entwickeln dürften sich auch die Ausfuhren in die Eurozone, obwohl die Dynamik etwas nachgelassen hat. Lediglich in Frankreich ist mit einer rückläufigen Nachfrage nach Gütern aus der Schweiz zu rechnen. Positive Impulse für das Exportwachstum dürften auch die grossen Schwellenländer in Asien liefern. Der wichtigste Absatzmarkt in Europa bleibt Deutschland, wohin 80 Prozent der befragten Schweizer KMU Waren oder Dienstleistungen ausführen werden. Etwas mehr als die Hälfte werden in die Region Asien-Pazifik exportieren, 46 Prozent nach Nordamerika, 28 Prozent in die Regionen Naher Osten/Afrika sowie 21 Prozent nach Südamerika. ■

KMU-Exportperspektiven



Quelle: Switzerland Global Enterprise

Gegen den Trend zur Überregulierung

An der Generalversammlung des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV) in Bern unterstrich Präsident Urs Berger die Zugkraft der Privatassekuranz für die Schweizer Volkswirtschaft. Zudem warnte er vor der aktuellen Tendenz zur Überregulierung. Als Gastreferent trat Bundesrat Alain Berset auf, der über die Stossrichtung der Landesregierung zur Reform der Altersvorsorge informierte.

In seiner Präsidialrede präsentierte Urs Berger eine stabile und leistungsstarke Privatassekuranz. «Unsere Branche hat ihre Funktion als treibende Kraft der Schweizer Volkswirtschaft einmal mehr bewiesen. Hinsichtlich der Wertschöpfung gehört der Versicherungssektor zu den bedeutendsten Branchen des Landes», stellte er fest.

Eingriffe als grösstes Risiko

Die Versicherer müssen laut Berger unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden und sind mitverantwortlich, dass die Schweiz ihre Erfolgsgeschichte fortsetzen kann. Um dies zu erreichen, sei es allerdings notwendig, die aktuellen Tendenzen zur Überregulierung zu überdenken, bekräftigte Berger. Für die Assekuranz stellten die Eingriffe in die liberale Wirtschaftsordnung seit Jahren das grösste Risiko dar.

SVV-Direktor Lucius Dürri führte in seinem Leistungsbericht durch die Kernthemen der Interessensvertretung im vergangenen Jahr. Die Reform «Altersvorsorge 2020», verschiedene Gesetz-

gebungsprozesse im Bereich der sozialen Krankenversicherung und aufsichtsrechtliche Entwicklungen standen im Vordergrund. Diese Themen werden den Verband gemäss Dürri weiterhin beschäftigen – wie auch der Einfluss internationaler Entwicklungen. Die Versicherer verfolgen deshalb Regulierungsprojekte auf internationaler Ebene wie Facta oder Solvency II mit grosser Aufmerksamkeit.

Bundesrat Berset plädiert für ausgewogene Reform

Bundesrat Alain Berset rief in seinem Gastreferat die Versicherer auf, die Reform «Altersvorsorge 2020» konstruktiv zu begleiten: «Das Ziel ist eine ausgewogene Reform.» Er informierte über die Stossrichtung, die der Bundesrat für die Botschaft verabschiedet hat. Die Vernehmlassung habe gezeigt, dass zwei Ziele grundsätzlich unterstützt würden: Das Leistungsniveau der Altersvorsorge solle erhalten bleiben – und es brauche eine gleichzeitige Reform der ersten und zweiten Säule. «Dies sind Voraus-

setzungen für eine mehrheitsfähige Reform», sagte Berset. Zudem ging er auf Anpassungen der Vorlage ein, die der Bundesrat aufgrund der Vernehmlassungsantworten vorgenommen hat – etwa die maximale Erhöhung der Mehrwertsteuer auf 1,5 Prozent oder der Verzicht auf den Koordinationsabzug.

Die abschliessenden Gastreferate waren dem gesellschaftlichen Wandel gewidmet: Suzanne Thoma, CEO bei der BKW Energie AG, reflektierte über die veränderte Wahrnehmung der Wirtschaft in Politik und Gesellschaft – und was diese veränderte Wahrnehmung wiederum für die Wirtschaft bedeutet. Professor Kurt Imhof vom Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich zeichnete den Wandel der Medienlandschaft der letzten Jahre nach und erklärte, wie sich als Folge davon die öffentliche Wahrnehmung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verschiebt.

Drei neue Mitglieder im Vorstand

Die Delegierten wählten an der 84. Generalversammlung drei neue Vorstandsmitglieder, nämlich Ivo Furrer (CEO Markt Schweiz, Swiss Life), Severin Moser (Vorsitzender der Geschäftsleitung, Allianz Suisse) sowie Antimo Perretta (CEO, Axa Winterthur). Die bisherigen Vorstandsmitglieder Philippe Egger, ehemaliger CEO der Axa Winterthur, und Klaus-Peter Röhler, ehemaliger CEO bei Allianz Suisse, haben per 31. Dezember 2013 demissioniert. Bruno Pfister, Group CEO von Swiss Life, trat bereits auf den Zeitpunkt der Generalversammlung zurück. ■ (MM/Pfi.)

Standen an der diesjährigen Generalversammlung des SVV im Zentrum: Bundesrat Alain Berset und Verbandspräsident Urs Berger.



Bild: SVV

Irrlicht in der Berufsbildungspolitik

Mit akademisch klingenden Titeln wie «Professional Bachelor» soll die höhere Berufsbildung aufgewertet werden. Doch das ist definitiv der falsche Weg. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Der Nationalrat möchte die Abschlüsse der eidgenössischen Prüfungen und der höheren Fachschulen aufwerten, indem sie den akademischen Titeln angeglichen werden. Der Vorstoss von SP-Nationalrat Aebischer schlägt etwa Berufs-Bachelor, Bachelor-HF oder Professional Bachelor/Master anstelle der eidgenössischen Fachausweise und Diplome vor. Die höhere Berufsbildung sei international nicht bekannt und Berufsleute würden bei Bewerbungen im Ausland benachteiligt, so die Argumentation. Die Benachteiligung nehme auch in der Schweiz zu, da internationale Firmen und Chefs aus dem Ausland eher Fachleute mit akademischen Abschlüssen suchen würden. Sinnigerweise soll man der Akademisierung also ausgerechnet mit akademisch klingenden Titeln zu Leibe rücken. Kann das – mit dem Trick der Umetikettierung – gelingen?

Der Trick besteht darin, die Grenzen zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu verwischen, um die Berufsbildung vom Prestige vermeintlich höher positionierter Abschlüsse profitieren zu lassen. Doch es wird nicht lange dauern, bis das durchschaut wird. Denn Arbeitgeber lassen sich nicht gern täuschen. Und auch einem Berufs-Profi ist nicht gedient, wenn sein Abschluss nach (verspätetem) Hochschulabgänger tönt. Noch gravierender ist: Die vorgeschlagenen Titel verwischen auch die be-

währten Stärken der höheren Berufsbildung und unterwerfen sie dem unpassenden Massstab der Hochschulwelt. Die höhere Berufsbildung kann sich so leider nicht profilieren, zumal sich alle Eckwerte zwischen diesen Bildungsbereichen unterscheiden: 1. Für den Zugang zur höheren Berufsbildung spielt die praktische Erfahrung eine zentrale Rolle – nicht die Matura. 2. Die berufsbegleitenden Ausbildungen sind den Bedürfnissen der Branchen und Teilnehmer angepasst – nicht europäisch normiert. 3. Die Inhalte werden von Berufsverbänden (mit-) definiert und von bewährten Berufsleuten vermittelt – und sind nicht Produkt akademischer Freiheiten. 4. Die Abschlüsse der höheren Berufsbildung zielen auf die Übernahme von Verantwortung in Firmen – und nicht auf weitere akademische Ausbildungen. Kurz: Der Professional Bachelor entpuppt sich als Irrlicht in der Berufsbildungspolitik. Wer diesem Irrlicht folgt, fördert nach der formellen Angleichung auch den handfesten Umbau in der höheren Berufsbildung: Mit Normierung (und Verlängerung) der Ausbildung; dominierender staatlicher Finanzierung, die privates Engagement verdrängt; Akkreditierung von (Autonomie anstrebenden) Institutionen; inputorientierten ECTS-Punkten anstelle von outputorientierten Kompetenzen. Das sind gefährliche Ideen, welche die starke und wichtige Verbindung zur Arbeitswelt schwächen.

Richtig dagegen ist der vom Bund eingeschlagene Weg, um die höhere Berufsbildung besser zu positionieren. So gilt es, international verständliche Diplommzusätze und Niveaueinstufungen für die Abschlüsse zu erarbeiten und die Reputation der Berufsbildung national und international zu stärken. Das braucht Zeit und Arbeit, bringt aber echte Transparenz für die Arbeitgeber und dokumentiert die Qualität der höheren Berufsbildung, ohne sie unter unnötigem Zwang zu verändern. Es ist zu hoffen, dass der Vorstoss von Aebischer im Ständerat als Irrlicht erkannt und abgelehnt wird. ■

Willy Ruf, CEO von Swissport International Ltd., Station Zürich

«Mit Stolz für Swissport arbeiten»

Vom Dienstleistungszweig der Swissair für die Passagier- und Gepäckabfertigung hat sich Swissport zum führenden Anbieter für Fluggesellschaften in aller Welt entwickelt. Willy Ruf ist CEO der Geschäftseinheit am Flughafen Zürich. Er äussert sich unter anderem zum Kostendruck in der Branche und was er für das Unternehmen Swissport bedeutet. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Ruf, was ist beim in 45 Ländern an über 260 Flughäfen tätigen Unternehmen Swissport heute noch schweizerisch – abgesehen vom Namen?

Willy Ruf: Swissport war immer eine Schweizer Firma und ist es noch heute. Seit wir nicht mehr Teil der Swissair sind, wechselten zwar die Besitzverhältnisse mehrfach, aber der Hauptsitz ist stets hier geblieben. Die operationellen Konzepte, die an den Swissport-Standorten weltweit angewendet werden, stammen ebenfalls aus der Schweiz. Sie zeichnen sich durch typische Attribute von Swissness wie Präzision und Zuverlässigkeit aus. Der Markt nimmt uns auch deshalb als Schweizer Unternehmen wahr.

Wie wurde aus der Tochtergesellschaft der Swissair der grösste Flugzeugabfertiger der Welt?

Die Unabhängigkeit von der Swissair war eine direkte Folge des Groundings und insofern nicht gewollt. Sie erlaubte aber eine Neupositionierung vom Dienstleistungszweig innerhalb der Swissair zu einem eigenständigen Unternehmen, das auch Geschäftspartnerschaften mit direkten Konkurrenten der heutigen Swiss International Air Lines ein-

zehn Prozent nach wie vor gross. Mit den Flughäfen Zürich, Basel und Genf ist die Schweiz immer noch die mit Abstand grösste Ländergesellschaft der Gruppe. Das kommt natürlich aus unserer Geschichte heraus: Swiss International Air Lines macht gut die Hälfte des Umsatzes hierzulande aus.

Ist die Zusammenarbeit mit der Swiss in Stein gemeisselt?

Nein, das ist sie nicht. Der Vertrag mit unserer Hauptkundin läuft noch bis Ende Oktober 2015. Wir sind im Moment in Verhandlungen über eine Verlängerung. Die Zusammenarbeit mit der Swiss ist seit jeher sehr eng und matchentscheidend für uns. Wir haben gute Karten, aber auch die Swiss prüft Möglichkeiten, ihre Kosten zu optimieren.

Welche Alternativen zu Swissport gibt es am Flughafen Zürich?

Zurzeit sind drei Unternehmen mit einer Abfertigungslizenz aktiv. Wir sind klar der Marktleader, vor allem dank dem Auftrag von Swiss International Air Lines. Unsere nächstgrösseren Kunden sind Air Berlin, Lufthansa und Edelweiss Air. Doch der Wettbewerb ist intensiv. Bei Vertragsende schreiben die Airlines die Leistungen wieder aus und alle in Zürich lizenzierten Unternehmen können offerieren. Aufgrund der Überkapazitäten auf dem Markt müssen die Fluggesellschaften ständig ihre Kosten senken – und diesen Druck geben sie natürlich an ihre Zulieferer weiter.

Was bedeutet dieser Kostendruck für Swissport?

Wir müssen die tieferen Erträge kostenseitig mit Produktivitätsfortschritten, insbesondere durch Automatisierung, wettmachen. Die Personalkosten machen gut zwei Drittel unserer Gesamtkosten aus. Wir haben heute deutlich weniger Mitarbeitende als noch vor fünf Jahren. Der Passagierdienst wurde stark automatisiert, der Flugpassagier macht heute vom Check-in bis zum Boarding fast alles selber. In der Logistik dagegen läuft vieles noch manuell, so etwa die Gepäcksortierung. Nicht weil die Technologie fehlt, sondern weil die bestehende

«Die Fluggesellschaften müssen ständig ihre Kosten senken – und diesen Druck geben sie an uns weiter.»

gehen kann. Seither hat das Wachstum exponentiell zugenommen. In den ersten Jahren war es vor allem organisch, indem wir Lizenzen auf weiteren Flughäfen erwarben. Seit 2011 sind wir vermehrt über die Akquisition von Konkurrenten gewachsen. Dadurch konnten wir in den letzten drei Jahren den Umsatz weltweit auf drei Milliarden Schweizer Franken verdoppeln.

Welche Bedeutung hat heute das Schweizer Geschäft für den Konzern?

Obwohl die Bedeutung relativ gesehen abgenommen hat, ist der Umsatzanteil der Schweiz mit über



Willy Ruf leitet die Station Zürich der Swissport International Ltd. mit über 2000 Mitarbeitenden aus 40 Nationen seit Anfang 2013. Zuvor war er bereits zehn Jahre für das Unternehmen tätig, das nach dem Motto «From Landing to Take-off: We care» für die vollumfängliche Betreuung der Flugzeuge und der Passagiere während des sogenannten Turnarounds am Boden zuständig ist. Ruf verfügt über einen MBA-Abschluss und ist Vater zweier Kinder.

Bild: xlg

Billig-Airlines und Fluggesellschaften aus dem nahen Osten zunehmend bedrängt werden, zwingt uns, in einem neuen GAV weitere Korrekturen vorzunehmen.

Das dürfte nicht einfach werden.

In der Tat nicht. Wir haben jedoch ein gutes Verhältnis zu den Sozialpartnern, die das Geschäft sehr gut verstehen. Daher ist es uns immer wieder gelungen, konsensfähige Lösungen zu finden. Verhandlungen sind ein Geben und Nehmen. Wenn wir etwas fordern, um die Kosten runterzubringen, müssen wir es den Mitarbeitenden in anderer Form abgelten können.

Finden Sie genügend Personal, um die Stellen zu besetzen?

Ja, die Nachfrage nach Jobs am Flughafen generell und bei Swissport ist ungebrochen. Der Flughafen ist ein Magnet und fasziniert die Leute nach wie vor. Ausserdem verdient man bei uns nicht schlecht – auch dank der Nacht- und Wochenend-Arbeit, die finanziell abgegolten wird. Aufgrund unserer

Grösse haben wir den Vorteil einer hohen Produktivität. Dadurch können und wollen wir uns einen gewissen Aufpreis bei den Löhnen leisten, um der «preferred employer» am Flughafen Zürich zu sein.

Welche Anforderungen stellt die Arbeit bei Swissport an das Personal?

Die Anforderungen in unseren beiden Geschäftsbereichen sind unterschiedlich: Im Passagierdienst werden eine abgeschlossene Berufslehre, ein gutes Auftreten, eine gewisse IT-Affinität sowie Sprachenkenntnisse vorausgesetzt. In der Flugzeug- und Gepäckabfertigung brauchen Mitarbeitende neben einer Berufslehre einen Führerausweis sowie eine gute körperliche Verfassung, da die Belastung insbesondere für den Rücken hoch ist. In gewissen Tätigkeiten bewegt ein einzelner Mitarbeitender mehrere Tonnen pro Tag.

Wie gehen Sie mit allfälligen gesundheitlichen Problemen von Mitarbeitenden infolge dieser belastenden Tätigkeiten um?

Wir verfügen über sogenannte Schonarbeitsplätze. Damit können wir betroffenen Mitarbeitenden intern eine Alternative anbieten, sodass sie immer noch einen Beitrag leisten können, aber physisch nicht mehr so stark belastet sind. Ausserdem betreiben wir ein Case Management, um Personen, die beispielsweise wegen Unfall oder Krankheit aus unseren betrieblichen Prozessen ausgeschieden sind, möglichst rasch wieder zu integrieren. Primär in ihrem angestammten Arbeitsbereich, falls dies nicht möglich ist, in einem anderen Bereich im Unternehmen oder in dritter Priorität auch ausserhalb von Swissport.

Was ist Ihnen als Führungsperson mit Blick auf Ihre Mitarbeitenden wichtig?

Mir ist es primär ein Anliegen, dass unsere Mitarbeitenden gerne und mit Stolz für Swissport arbeiten. Zudem müssen sie selbständig und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können, denn im Schichtbetrieb ist der Vorgesetzte nicht immer anwesend. Wichtig ist deshalb eine Kultur, in der die Mitarbeitenden auch einmal einen Fehler machen dürfen. ■

Anlage nur mit sehr hohem Aufwand nachgerüstet werden kann. Ein weiterer Kostenfaktor ist die Minimierung von Leerzeiten. Der Arbeitsanfall schwankt im Tagesverlauf stark, der Personaleinsatz muss innert kürzester Zeit hoch- oder heruntergefahren werden. Und zwar in einer Art und Weise, die auch für die Mitarbeitenden annehmbar ist.

Sie haben auf dieses Jahr mit den Sozialpartnern den Gesamtarbeitsvertrag angepasst. Weshalb?

Wir bieten unseren Mitarbeitenden sehr grosszügige Anstellungsbedingungen und attraktive Sozialleistungen. Von unseren Konkurrenten hat keiner einen GAV, und wir haben historisch bedingt die mit Abstand höchsten Kosten pro gearbeitete Stunde. In vielen Bereichen bezahlen wir deutlich mehr als der Gesetzgeber verlangt, so wird zum Beispiel die Nachtarbeit doppelt abgegolten. Der Kostendruck unserer Kunden, die von

Urteil

Bonus – Präzisierung der Rechtsprechung

Damit die Gratifikation eine Sondervergütung bleibt, darf sie neben dem Lohn nur eine zweitrangige Bedeutung haben. Wird ein kleiner Lohn und dafür eine grosse Gratifikation ausgerichtet, ist diese trotz der vereinbarten Freiwilligkeit das eigentliche Entgelt für die Arbeit. Sobald der Lohn jedoch die wirtschaftliche Existenz des Arbeitnehmers bei Weitem deckt, bildet das Verhältnis Gratifikation – Lohn kein Kriterium mehr, um über den Lohncharakter der Gratifikation zu entscheiden.

Sachverhalt

A. war seit dem 1. Januar 2005 als Direktor bei der X. AG angestellt. Im Arbeitsvertrag war ein Fixlohn von 280 000 Franken vereinbart, und es wurde ein Bonus in Aussicht gestellt. In den Jahren 2005 bis 2007 wurden Boni von 560 000 Franken, 600 000 Franken und von 550 000 Franken teils in bar, teils als aktienbasierte Wertrechte (Incentive Share Units; ISU) ausbezahlt. Am 19. Januar 2009 unterzeichneten die Parteien die Dokumente «Exemption from Duties» sowie «Professional Reorientation-Transfer Agreement». Gemäss diesen war A. ab dem 20. Januar 2009 freigestellt. Am 23. April 2009 hielt X. fest, sie gehe von einer einvernehmlichen Auflösung des Arbeitsverhältnisses per 31. August 2009 aus. Nachdem A. dagegen protestiert hatte, kündigte sie das Arbeitsverhältnis mit Schreiben vom 9. Juni 2009 auf den 30. September 2009.

Aus den Erwägungen

2. Vor Bundesgericht streitig ist nur noch der Bonus für die Jahre 2008 und 2009 sowie die Art der Auszahlung. Im Arbeitsvertrag wird auf die «Regulations for Members of Senior Management» verwiesen, die in Ziff. 4 unter dem Titel «Bonus» festhalten:

«The Company at its discretion may pay a bonus in addition to the annual salary. However, there is no entitlement to a bonus, irrespective of whether such payments were made in previous years. Whether a bonus is paid at all, as well as the amount of any bonus depends on the performance of X., the relevant department and the personal performance of the individual and their con-

tribution to the current and future success of the Company.

A bonus will only be awarded if neither the Member of Senior Management nor the Company have delivered notice of termination before the time of the written notification of the bonus.»

2.1.1 Für das Jahr 2008 ging die Vorinstanz von einem Lohnbestandteil von insgesamt mindestens 425 000 Franken aus, indem sie zum Fixlohn von 280 000 Franken den durchschnittlichen Bonus der Jahre 2005 bis 2007 von 570 000 Franken addierte und diese Summe halbierte. So wird nach Auffassung der Vorinstanz ein übermässiger Gratifikationsanteil verhindert. Die A. für das Jahr 2008 ausbezahlte Summe von 463 000 Franken (Fixlohn von 280 000 Franken plus die Bonuszuteilung von 183 000 Franken) übersteigt diesen Betrag. Die Vorinstanz erachtete die Bonuszuteilung von 183 000 Franken mit Blick auf das verheerende Geschäftsjahr 2008 und die Tatsache, dass die Abteilung von A. aufgelöst und dieser entlassen werden musste, für ausreichend. Die Auszahlung eines Teils in ISUs könne A. nicht beanspruchen, da diese bezwecke, Schlüsselmitarbeiter zu halten oder anzuwerben. Vor Mitteilung des Bonus am 21. Januar 2009 sei A. schon von seinem Vorgesetzten auf die Möglichkeit des Abbaus seiner Stelle hingewiesen und am 19. Januar 2009 zur beruflichen Neuorientierung freigestellt worden. Er sei daher weder ein «anzuwerbender» noch ein «zu haltender» Arbeitnehmer gewesen.

2.1.2 Auch für das Jahr 2009 hatte A. nach Auffassung der Vorinstanz An-



spruch auf die Ausrichtung eines Bonus. Dabei sei zu beachten, dass X. nach dem Verlust im Jahr 2008 wieder namhafte Gewinne geschrieben habe. Der Bonus müsse daher höher ausfallen als für das Jahr 2008. Unter Berücksichtigung der gesamten Umstände setzte die Vorinstanz den variablen Lohnanteil für das Jahr 2009 auf 280 000 Franken fest, wobei A. nur drei Viertel (210 000 Franken) zustünden, weil sein Arbeitsverhältnis am 30. September 2009 beendet habe.

2.2 Weder A. noch X. können nachvollziehen, weshalb die Vorinstanz für die Jahre 2008 und 2009 verschiedene Berechnungsmethoden zur Anwendung gebracht hat, wobei sie unterschiedliche Meinungen über die korrekte Berechnung haben. A. leitet aus der bundesgerichtlichen Rechtsprechung ab, wenn der Bonus den Fixlohn überschreite, werde zwingend der gesamte Bonus zum Lohnbestandteil.

3. Bei einer Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR handelt es sich um eine ausserordentliche Zulage, die zum Lohn hinzutritt und bei bestimmten Anlässen ausgerichtet wird. Sie hängt immer in einem gewissen Masse vom Willen des Arbeitgebers ab. Um den Charakter einer Sondervergütung zu wahren, darf eine Gratifikation neben dem Lohn nur eine zweitrangige Bedeutung haben. Daher wird der akzessorische Charakter dann



Illustration: Christine Rur

kaum mehr gewahrt, wenn die Gratifikation regelmässig einen höheren Betrag erreicht als der Lohn. Wird ein kleiner Lohn vereinbart und dafür eine grosse Gratifikation ausgerichtet, erweist sich diese trotz der vereinbarten Freiwilligkeit als das eigentliche Entgelt für die Arbeit. Sie wird dadurch zumindest teilweise zum Lohn im Rechtssinn. Sobald der eigentliche Lohn jedoch ein Mass erreicht, das die wirtschaftliche Existenz des Arbeitnehmers bei Weitem gewährleistet beziehungsweise seine Lebenshaltungskosten erheblich übersteigt, bildet die Höhe der Gratifikation im Verhältnis zum Lohn kein taugliches Kriterium mehr, um über den Lohncharakter der Sondervergütung zu entscheiden. Bei derartigen Einkommensverhältnissen lässt sich ein Eingriff in die Privatautonomie der Parteien durch ein entsprechendes Schutzbedürfnis des Arbeitnehmers nicht legitimieren.

3.1 Übersteigt die Gratifikation den Fixlohn, wird sie entgegen der Auffassung von A. nicht zwingend integral zum Lohnbestandteil. Nachdem das Bundesgericht in seiner jüngsten Rechtsprechung bei hohen Einkommen den Eingriff in die Privatautonomie der Parteien entsprechend dem Schutzbedürfnis des Arbeitnehmers eingeschränkt hat, erscheint die Qualifikation der gesamten Sondervergütung als Lohnbestandteil insbesondere dann nicht als geboten, wenn der so berechnete Lohn die Le-

benshaltungskosten des Arbeitnehmers erheblich und den Durchschnittslohn um ein Vielfaches übersteigen würde.

3.2 Würde der Bonus integral als Lohnbestandteil angesehen, ergäbe dies zusammen mit dem Basissalär nach den Ausführungen von A. selbst für die Jahre 2005 bis 2007 einen Lohn, der zwischen 830 000 Franken und 880 000 Franken schwankt. Vor diesem Hintergrund ist nicht zu beanstanden, wenn nur ein Teil der Sondervergütung als Lohnbestandteil betrachtet wird. Dass die Vorinstanz den Lohnbestandteil inklusive Fixlohn auf mindestens 425 000 Franken ansetzt, mag für die Jahre 2005 bis 2007 angehen. Für den Bonus des Jahres 2008 kann daraus aber nichts abgeleitet werden, da dieser unabhängig davon, ob er als Lohnbestandteil oder als Gratifikation zu qualifizieren ist, variabel ausgestaltet ist. Für die Frage, in welchem Mass der Lohn variabel beziehungsweise erfolgsbedingt ausgestaltet werden darf, ist die Rechtsprechung zur Abgrenzung zwischen Lohn und Gratifikation nicht einschlägig. Selbst wenn der Bonus Lohnbestandteil wird, bedeutet dies nicht, dass er dadurch zum Fixlohn würde, sondern nur, dass die Ausrichtung nicht vom Willen des Arbeitgebers abhängt und die Höhe nach den im Vertrag vereinbarten Kriterien objektiv festzusetzen ist.

3.3 Für das Jahr 2008 hat X. einen Bonus ausgerichtet. Sofern dieser dem entspricht, was A. aufgrund der Veränderungen der vereinbarten Parameter objektiv als variable Vergütung beanspruchen kann, kommt der Frage, ob die Vergütung als Gratifikation oder als Lohnbestandteil angesehen wird, keine Bedeutung zu, da dies nur die Frage der Freiwilligkeit der Leistung beziehungsweise das freie Ermessen bei deren Festsetzung beschlägt. Zu prüfen bleibt, ob die Vorinstanz zu Recht davon ausging, der für das Jahr 2008 ausbezahlte Bonus von 183 000 Franken in bar ohne aktienbasierte Entschädigung sei korrekt.

3.3.1 Die Vorinstanz prüfte die verschiedenen Kriterien, die gemäss der getroffenen Vereinbarung bei der Bonusfestsetzung zu berücksichtigen waren. Sie

zog dabei insbesondere den Verlust von 7,687 Milliarden Franken heran. Mit Blick darauf falle eine Kürzung um lediglich 25 Prozent, die A. akzeptieren würde, ausser Betracht. Sie stellte bezüglich der Leistungen von A. und seiner Abteilung darauf ab, dass diese aufgelöst («performance ... of the relevant department») und er selbst entlassen («personal performance of the individual») werden musste. Vor diesem Hintergrund erachtete sie eine Herabsetzung des Bonus auf 183 000 Franken für gerechtfertigt.

3.3.2 A. wiederholt vor Bundesgericht seine Vorbringen, wonach seine Abteilung für das Jahr 2008 trotz der Krise ein dem Vorjahr entsprechendes Ergebnis erreicht habe. Er selbst habe 4 000 000 Franken Gewinn erwirtschaftet, und die «Year End Evaluation» für das Jahr 2008 sei gleichbleibend gut gewesen. Schliesslich verweist er auch auf die Lohnkürzungen für die Geschäftsleitung, die geringer ausgefallen seien.

3.3.3 Die Performance von A. und seiner Abteilung sowie die Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis bilden zusammen mit diesem selbst die tatsächlichen Grundlagen, nach denen der Bonus festzusetzen ist. In tatsächlicher Hinsicht kann das Bundesgericht indessen nur prüfen, ob der angefochtene Entscheid offensichtlich unrichtig und damit willkürlich ist. Dass aus dem Arbeitszeugnis von A. auf eine gute persönliche Leistung geschlossen werden könnte, genügt nicht, um den Schluss von der Kündigung und der Schliessung der Abteilung auf eine Performance, die zusammen mit dem schlechten Geschäftsergebnis die Bonuskürzung im Vergleich zum Vorjahr rechtfertigt, als geradezu willkürlich auszuweisen. Nicht massgebend ist, dass die Kürzung bei der Geschäftsleitung allenfalls weniger hoch ausgefallen ist, da diesbezüglich andere Parameter zur Anwendung kommen können.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 16. Mai 2013 (4A_721/2012)

Urteil

Faktische Ausübung gewerkschaftlicher Tätigkeit

Eine Kündigung bei gewerkschaftlicher Tätigkeit des Arbeitnehmers ist nicht per se missbräuchlich, sondern nur, wenn diese das Kündigungsmotiv darstellt. So weit die Arbeitgeberin keine Kenntnis von dieser Tätigkeit hat, kann sie auch nicht den Kündigungsgrund darstellen.

Sachverhalt

A. war seit 2002 als Taxichauffeur bei der X. AG tätig. Mit Schreiben vom 23. August 2010 kündigte X. A. das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist von zwei Monaten auf den 31. Oktober 2010. Im Kündigungsschreiben wurde zur Begründung der Kündigung auf ein Schreiben vom 19. September 2008 verwiesen, in welchem A. im Zusammenhang mit einer Transportverweigerung verwarnt wurde, sowie auf verschiedene Meldungen seitens der Disposition, wonach A. immer wieder einzelne Fahraufträge verweigert habe. Mit Schreiben vom 27. Oktober 2010 erhob A. Einsprache gegen die Kündigung.

Aus den Erwägungen

2. Nachdem das Verwaltungsgericht des Kantons Bern mit Urteil vom 4. Dezember 2006 entschied, dass Art. 17b ArG betreffend Lohn- und Zeitzuschlag auch auf angestellte Taxifahrer anwendbar sei, gelangte A. zusammen mit anderen Chauffeuren im Dezember 2007 an X. und verlangte die Einführung der Nachtarbeitszeitgutschrift im Betrieb für alle Nachtarbeitenden. Diese wurde per 1. April 2008 eingeführt, allerdings blieb die rückwirkende Einführung für die Vorjahre strittig. Es kam zu einem gerichtlichen Verfahren, welches für alle Chauffeure und A. mit einem Vergleich abgeschlossen wurde.

A. macht geltend, die von X. am 23. August 2010 ausgesprochene Kündigung sei im Zusammenhang mit seiner Rolle als führende Kraft im laufenden Verfahren betreffend die rückwirkende Einführung von Nachtarbeitszeitgutschriften erfolgt, weshalb diese missbräuchlich sei. Eine missbräuchliche

Kündigung wurde jedoch von beiden Vorinstanzen verneint.

3.4 Die Vorinstanz hat festgestellt, dass X. nicht gewusst habe, welche Rolle A. im Zusammenhang mit der Einführung der Nachtarbeitszeitgutschrift zugekommen sei. Zwischen X. und A. beziehungsweise den betroffenen Chauffeuren sei es seit dem 1. April 2008 – seit der Einführung der Nachtarbeitszeitgutschrift – zu keiner erneuten Besprechung gekommen. Die Kontakte bezüglich der rückwirkenden Einführung der Gutschrift seien nur noch über die jeweils mandatierten Rechtsanwälte und das zuständige Gericht gelaufen. A. habe selber angegeben, dass er sein Engagement betreffend die Nachtarbeitszeitgutschriften in seiner Freizeit wahrgenommen habe, weshalb es für X. nicht ersichtlich gewesen sei, dass er im Hintergrund massgeblich beteiligt gewesen sei. Da X. keine Kenntnis von seiner Rolle gehabt habe, würde sich die Einvernahme von weiteren Zeugen zum Nachweis der führenden Rolle von A. erübrigen.

A. zeigt keineswegs auf, inwiefern die vorweggenommene Beweiswürdigung der Vorinstanz willkürlich gewesen wäre.

4.1 A. rügt eine Verletzung beziehungsweise eine fehlerhafte Auslegung von Art. 336 Abs. 2, lit. a OR. Dabei macht er geltend, die Vorinstanz sei zu Unrecht davon ausgegangen, dass die bloss faktische Ausübung einer gewerkschaftlichen Tätigkeit vom Schutzbereich von Art. 336 Abs. 2, lit. a OR nicht erfasst sei: Sämtliche gewerkschaftliche Tätigkeiten, somit auch faktische, seien vom Anwendungsbereich dieser Norm er-



fasst. Eine solche habe A. im Zusammenhang mit den Nachtarbeitszeitgutschriften wahrgenommen, weshalb die Kündigung missbräuchlich sei.

4.1.1 Die Vorinstanz hat festgestellt, A. habe zwar nach eigenen Angaben im Mai 2008 die Gewerkschaft Y. angefragt, als die Interessengemeinschaft Nachtarbeitszeitgutschriften, bestehend aus A. und drei weiteren Delegierten der Chauffeure, und die Geschäftsleitung von X. in den Gesprächen um die rückwirkende Einführung der Nachtarbeitszeitgutschrift nicht mehr weitergekommen seien. A. habe aber nie geltend gemacht, dass er selbst für die Gewerkschaft Y. tätig geworden sei. So sei denn die Gewerkschaft gegenüber X. auch nie in Erscheinung getreten.

Eine bloss faktische Ausübung einer gewerkschaftlichen Tätigkeit sei vom Schutzbereich von Art. 336 Abs. 2, lit. a OR nicht erfasst; selbst wenn A. betreffend die Durchsetzung von rückwirkenden Nachtarbeitszeitgutschriften von der Gewerkschaft Y. im Hintergrund unterstützt worden wäre, habe dies in jedem Fall nicht das Motiv der Kündigung darstellen können, da X. keine Kenntnis davon hatte.

4.1.2 Eine Verletzung von Art. 336 OR ist nicht ersichtlich. A. führt keineswegs aus, worin sich eine solche faktische gewerkschaftliche Tätigkeit ergeben hätte. Eine solche wurde von der Vorin-



Illustration: Christine Rür

Urteil

Nachschieben von Kündigungsgründen

Das Nachschieben von Kündigungsgründen ist zulässig, solange es sich um Ereignisse handelt, die sich vor dem Aussprechen der Kündigung ereignet haben.

Sachverhalt

A. war seit 2002 als Taxichauffeur bei der X. AG tätig. Mit Schreiben vom 23. August 2010 kündigte X. A. das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist von zwei Monaten auf den 31. Oktober 2010. Im Kündigungsschreiben wurde zur Begründung der Kündigung auf ein Schreiben vom 19. September 2008 verwiesen, in welchem A. im Zusammenhang mit einer Transportverweigerung verwarnt wurde, sowie auf verschiedene Meldungen seitens der Disposition, wonach A. immer wieder einzelne Fahraufträge verweigert habe. Mit Schreiben vom 27. Oktober 2010 erhob A. Einsprache gegen die Kündigung.

Aus den Erwägungen

4.3 A. bringt vor, «das Nachschieben von Kündigungsgründen in dieser Art und Weise und in diesem Ausmass» sei nicht zulässig. X. habe «klammheimlich» während acht Monaten Gründe für eine Kündigung «gesammelt», um später gestützt auf diese angeblichen vorhandenen «Vorfälle» eine Kündigung auszusprechen. Es könne nicht sein, dass der Arbeitgeber nach erfolgter Kündigung dem Gericht diese «Vorfälle präsentiere», ohne dass sich der Arbeitnehmer jemals während laufendem Arbeitsverhältnis dazu habe äussern können.

4.3.1 Die Vorinstanz hat festgestellt, dass X. im Rahmen des Gerichtsverfahrens weitere Gründe – neben den im Kündigungsschreiben genannten – vorgebracht habe, die zur Kündigung geführt haben. Darunter das Fehlverhalten von A. an Silvester 2009 und die zweimalige Verwarnung wegen falschen Ausfüllens der Kontrollkarten.

Obwohl A. einige ihm gegenüber erhobene Vorwürfe bestritten habe, habe

er dennoch einige anerkannt. Insgesamt sei X. damit der Beweis gelungen, dass das Motiv für die Kündigung in den anerkannten Pflichtverletzungen durch A. lag; weiterer Beweismassnahmen zur Abklärung der einzelnen Vorfälle bedürfe es unter diesen Umständen nicht.

4.3.2 Die Rüge von A. ist unbegründet. Das Nachschieben von Kündigungsgründen ist nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung zulässig, solange es sich um Ereignisse handelt, welche sich vor dem Aussprechen der Kündigung ereignet haben. A. bringt nicht vor, dass es sich bei den «nachgeschobenen Kündigungsgründen» um Vorfälle handeln würde, die sich nach der Kündigung zugetragen haben. Ohnehin hat die Vorinstanz nicht festgestellt, um was für Vorfälle es sich dabei genau handelt und ob sich diese so ereignet haben, wie von X. dargestellt. Denn ausschlaggebend ist, dass das Motiv der Kündigung in den (zumindest teilweise) anerkannten Pflichtverletzungen durch A. lag.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 18. Juni 2013 (4A_169/2013)

stanz auch nicht festgestellt. Er erkennt überdies, dass eine Kündigung bei gewerkschaftlicher Tätigkeit nicht per se missbräuchlich ist, sondern nur, wenn diese das Kündigungsmotiv war.

Das Motiv einer Kündigung ist Tatfrage, das Bundesgericht ist an die Feststellungen der Vorinstanz gebunden. Die Vorinstanz hat verbindlich festgestellt, dass X. von der Rolle von A., im Zusammenhang mit der rückwirkenden Einführung der Nachtarbeitszeitgutschriften, keine Kenntnis hatte. Demnach konnte auch eine faktische gewerkschaftliche Tätigkeit nicht das Motiv einer Kündigung sein. Die Rüge ist unbegründet.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 18. Juni 2013 (4A_169/2013)

Es handelt sich auf dieser Doppelseite um zwei verschiedene Aspekte aus dem gleichen Urteil.

Schweizerischer Arbeitgeberverband: ARBEITGEBERTAG 2014

Der Schweizer Arbeitsmarkt – ein Erfolgsmodell mit Zukunft?

Zum Auftakt des diesjährigen ARBEITGEBERTAGS in Lausanne sprach Valentin Vogt, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, über die tragenden Werte des erfolgreichen Schweizer Arbeitsmarkts: etwa dessen Flexibilität und Offenheit, gesunde Sozialwerke und eine tragfähige Sozialpartnerschaft. Der folgende Beitrag gibt Auszüge aus seiner Präsidialansprache wieder.



Bild: Daniela Baumann

Valentin Vogt bei seiner arbeitgeberpolitischen Standortbestimmung.

«Der Schweizer Arbeitsmarkt – ein Erfolgsmodell mit Zukunft?» So lautet das Motto des ARBEITGEBERTAGS 2014. Wir nehmen damit ein Thema auf, das für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft essenziell ist und mit der Volksabstimmung vom 9. Februar 2014 eine neue Dimension erfahren hat. Das dem Motto beigefügte Fragezeichen wird uns noch lange beschäftigen. Viele Fragen bedürfen noch der Klärung, und die mit dem Volksentscheid verbundene Unsicherheit muss im Interesse der Unternehmen rasch geklärt werden. Investitionsentscheide werden ausgesetzt und Alternativenzenarien durchgespielt. Hier müssen wir rasch die Weichen stellen, um die für die Wirtschaft grundlegende Planungssicherheit wieder zu erreichen. Ich werde nachfolgend nicht nur diesen Punkt vertiefen, sondern auch weitere Herausfor-

derungen der Zukunft ansprechen – und davon gibt es nicht wenige.

Die Wirtschaft im Kampagnenmodus

Seit geraumer Zeit befinden sich die Wirtschaft beziehungsweise deren Verbände im Kampagnenmodus. Beinahe im Quartalstakt äussert sich der Souverän an der Urne wechselweise zu Arbeitsmarkt- und Lohnthemen. Auf die 1:12-Initiative folgte die Masseneinwanderungs-Initiative, auf die Mindestlohn-Initiative folgt die Ecopop-Initiative. Die Wirtschaft ist gefordert. Zusätzliches Engagement der Unternehmen – neben ihrer Grundbestimmung des Wirtschaftens – ist unabdingbar, um die Argumente glaubwürdig zu artikulieren. Dieser in hoher Kadenz notwendige Mehraufwand für Firmenchefs ist neu. Wie wichtig er ist, hat je-

doch das deutliche Ergebnis der Mindestlohn-Initiative gezeigt.

Nach dem mit 65,3 Prozent klaren Nein zur 1:12-Initiative lehnten die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger mit noch deutlicheren 76,3 Prozent Nein-Stimmen auch die Mindestlohn-Initiative der Gewerkschaften ab. Während die Arbeitgeber in beiden Lohnabstimmungen – der 1:12-Initiative und der Mindestlohn-Initiative – klar überzeugen konnten, gelang dies bei der Masseneinwanderungs-Initiative nicht. Schaut man genau hin, handelte es sich bei letzterer in den Diskussionen der Bevölkerung nicht um ein arbeitsmarktlisches Thema; denn angesprochen war nicht primär die Zuwanderung von Arbeitskräften. Vielmehr – und so wurde der Inhalt insbesondere von den Initianten gegenüber der Bevölkerung erklärt – sollen der Wirtschaft diejenigen Arbeitskräfte, die sie benötigt, nicht vorenthalten werden. Im Vordergrund stand das Thema des Bevölkerungswachstums sowie der Überfremdung, worauf sich die SVP-Kampagne abstützte. Auch die kürzlich publizierte Vox-Analyse weist auf diesen Konflikt zwischen zwei gegensätzlichen Werthaltungen und Ansichten zur nationalen Identität hin.

Die Diskussionen um die Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative zeigen nun, dass – je nach Festlegen der Höchstzahlen und Ausmass sowie Zeitpunkt einer allfälligen Zuwanderungsbegrenzung – der Arbeitsmarkt direkt betroffen sein wird. Wie und wie rasch das Inländerpotenzial so ausgeschöpft werden kann, dass allfällige Zuwanderungsbegrenzungen aufgefangen werden, ist noch völlig offen. Beides auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, benötigt Fingerspitzengefühl und Lösungsbereitschaft. Die diesbezüglichen Arbeiten sind in vollem Gange.

Eine grosse Sorge der Wirtschaft ist die Frage, wie sich Europa zu den schweizerischen Umsetzungsideen stellen wird. Für den Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) ist eine möglichst FZ-nahe Umsetzung des Verfassungstextes essenziell – ein anderes, von Taktik geleitetes Vorgehen wäre ein Spiel mit dem Feuer –, doch ist auch damit nicht garantiert, dass sich die EU überhaupt

auf die unausweichlichen Neuverhandlungen des Freizügigkeitsabkommens einlassen wird. Eine dauerhafte und gravierende Verletzung einer ihrer Grundfreiheiten wird die EU aus innenpolitischen Gründen nur schwerlich tolerieren wollen, und damit sind auch die Bilateralen in Gefahr – ein Risiko, welches die Wirtschaft nicht eingehen kann.

Parallel zur Lösungsfindung bei der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative, zu welcher der SAV mit einem eigenen Modell massgeblich beiträgt, will er jedoch die Frage der Ausschöpfung des Inländerpotenzials aktiv angehen. Wir haben daher mit unserer

«Das Risiko, die bilateralen Verträge zu gefährden, kann die Wirtschaft nicht eingehen.»

Initiative «arbeitsmarkt 45plus» nicht einen Think Tank, sondern einen Act Tank ins Leben gerufen. Thematisch befasst sich dieser Act Tank mit der Aktivierung des Inländerpotenzials: dem Wiedereinstieg von Frauen und dem Potenzial der älteren Arbeitnehmenden. Zusammen mit Unternehmen, Branchenverbänden, Arbeitsmarktbehörden und weiteren Stakeholdern werden Massnahmen zur besseren Ausschöpfung dieses Inländerpotenzials definiert, Anpassungen gesetzlicher Grundlagen initiiert, Best-Practice-Beispiele aus der betrieblichen Praxis aufgearbeitet und diesbezüglich sensibilisiert.

Bundesrat gefährdet eigene Reform

Neben der Leistungsfähigkeit des Arbeitsmarkts ist auch der Zustand der Sozialwerke Ausdruck einer gesunden Volkswirtschaft. Doch auch in diesem Bereich ist der Handlungsbedarf offenkundig und ich werde Ihnen nun dazu unsere diesbezüglichen Vorstellungen skizzieren.

Vor Kurzem wurde das Vernehmlassungsverfahren zur Reform Altersvorsorge 2020 abgeschlossen. Sie stellt eine der grossen gesellschafts- und sozial-

politischen Herausforderungen der kommenden Jahre dar. Es gilt, das in den letzten Jahrzehnten erfolgreich aufgebaute und bewährte System der Altersvorsorge mit Blick auf die alternde Gesellschaft zukunftsfähig zu machen. Die Wirtschaft unterstützt die bundesrätliche Gesamtschau der ersten und der zweiten Säule. Dezidiert und geschlossen Nein sagt sie aber zum Gesamtpaket des Bundesrats. Denn dieses ist zu überladen und zu teuer. Es muss portioniert und priorisiert werden. Die Wirtschaft ist nicht bereit, das Risiko eines Totalabsturzes einzugehen und wertvolle Jahre in eine Reform zu investieren, deren Erfolgsaussichten von vornherein minim sind. Der Handlungsbedarf ist dringend: Angesichts der demografischen Entwicklung müssen in der AHV in den nächsten Jahren Mehreinnahmen und Einsparungen in Milliardenhöhe erzielt werden. In der zweiten Säule sind die Renten aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung und sinkender Renditen mit dem aktuellen Mindestumwandlungssatz künftig nicht mehr finanzierbar.

Deshalb nahmen die Wirtschaftsverbände economiesuisse und Schweizerischer Arbeitgeberverband, in dessen Aufgabengebiet das Dossier der Sozialpolitik fällt, ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr und legten, gestützt auf einen Masterplan Reform Altersvorsorge, konkrete Reformansätze vor. Das Ziel: Trotz der finanziellen Herausforderung soll ein Leistungsabbau bei den Altersrenten verhindert werden. Mit Nachdruck weise ich nochmals auf unsere Forderung hin: ein schrittweises und vom jeweiligen Finanzierungsbedarf abhängiges Vorgehen mit einer klaren Priorisierung und Portionierung des überdimensionierten Gesamtpakets.

Der Bundesrat hält jedoch entgegen dem Vernehmlassungsergebnis an seinem überfrachteten Gesamtpaket fest. Damit verpasst er es, in dieser staatspolitisch wichtigen Frage das Fundament für eine mehrheitsfähige Lösung zu legen. Er gefährdet so seine eigene Reform. Zur Sicherung der heutigen Renten ist eine erfolgreiche Reform der Altersvorsorge – portioniert und mit den richtigen Prioritäten – aber zentral. Mit seinem Entscheid gibt der Bundesrat die heisse ►

- Kartoffel an das Parlament weiter: Dieses soll die Reform ins Lot bringen.

Trübe Aussichten für die IV

Neben der Revision der Altersvorsorge steht aber noch ein weiteres sozialpolitisches Geschäft im Zentrum, welches droht, in Vergessenheit zu geraten: die Sanierung der Invalidenversicherung.

Für die Invalidenversicherung wird es immer enger. Nachdem das Parlament die dringend notwendige IV-Vorlage 6b zum Scheitern brachte, ist ohne diese zusätzlichen Sparmassnahmen eine erfolgreiche Sanierung der IV ungewisser denn je. Und dies trotz dem wenig ambitionierten Ziel, den Schuldenberg von immer noch 14 Milliarden Franken erst bis 2030 abzutragen. Auf den ersten Blick deuten das letztjährige Umlageergebnis der IV von 509 Millionen Franken und das Betriebsergebnis von 586 Millionen auf einen Erfolg hin. Doch dem ist bei Weitem nicht so. Bis Ende 2017 erhält die IV jährlich eine zusätzliche Finanzspritze von über einer Milliarde Franken durch die befristete Mehrwertsteuer-Zusatzfinanzierung. Zudem übernimmt der Bund noch die Sonderzuschüsse gegenüber der AHV von knapp 200 Millionen Franken, die eigentlich auch die IV tragen müsste. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren hätte die Invalidenversicherung auch 2013 wiederum tiefrote Zahlen geschrieben. Ob sie ab 2018 – nachdem die zwei vorgenannten Hilfen weggefallen sein werden – aus eigener Kraft ein positives Resultat erzielen wird, wird immer fraglicher. Um die Schulden zu tilgen, müsste sie darüber hinaus jährlich ausreichende Überschüsse generieren.

Angesichts dieser trüben Aussichten ist der Bundesrat gefordert. Wir verlangen seit Langem in einem ersten Schritt mindestens die Wiederaufnahme der an sich unbestrittenen Massnahmen der gescheiterten IV-Revision 6b. Eine gleichlautende Motion ist bereits im Parlament unterwegs, und es liegt nun am Bundesrat, diese Massnahmen rasch möglichst dem Parlament noch einmal vorzulegen. Zudem soll der Bundesrat den Spielraum für Optimierungen auch auf Stufe Verordnung nutzen. Ausreichen wird aber auch das nicht. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass der Bundes-

rat mittelfristig weitere Sparmassnahmen präsentieren müssen. Damit würde er endlich das anlässlich der Volksabstimmung über die befristete Zusatzfinanzierung abgegebene Versprechen einlösen, wonach diese in einem weiteren Schritt um Sparmassnahmen ergänzt werde. Dieses Versprechen gegenüber dem Volk hat der Bundesrat bis heute nicht umgesetzt. Der Entscheid der nationalrätlichen Sozialkommission, im Herbst die Beratung der sistierten Massnahmen mit einem Sparpotenzial von gut 100 Millionen Franken wieder aufzunehmen, ist deshalb folgerichtig und zu begrüssen. Damit wird eine weitere Forderung von unserer

«Die Gewerkschaften sollten wieder zum partnerschaftlichen Umgang zurückfinden.»

Seite erfüllt und das Parlament tut gut daran, dieses Sparpotenzial rasch unter Dach und Fach zu bringen.

Sozialpartnerschaft in Gefahr

Nach diesem sozialpolitischen Ausblick möchte ich ein Thema aufnehmen, welches mir besonders am Herzen liegt und welches mir gleichzeitig aber auch Sorge bereitet. Es handelt sich um einen historischen Pfeiler des Erfolgsmodells Schweiz: die Sozialpartnerschaft.

Der eingangs erwähnte Kampagnenmodus in SAV-Dossierthemen wirkt sich auf den sozialpartnerschaftlichen Umgang aus. Die beiden Lohninitiativen in Folge, bei denen sich die Sozialpartner wortgeballt allabendlich Streitgespräche lieferten, hinterlassen ihre Spuren im Alltag. Andere Themen, welche in der Vergangenheit bilateral und lösungsorientiert angegangen werden konnten, wurden sistiert oder man verschliesst sich bewusst einer Annäherung. Es liegt auf der Hand, Streitgespräche in der Öffentlichkeit und gleichzeitig Kompromisse am Verhandlungstisch – dies schliesst sich aus.

Dieser Punkt war es auch, welcher der Mindestlohn-Initiative eine derart

hohe Abfuhr bescherte. Es ist unglaublich, am Verhandlungstisch zu tiefen Mindestlöhnen Hand zu bieten, diese dann aber über eine Volksinitiative wieder infrage stellen zu wollen. Die Gewerkschaften sollten wieder auf den Weg partnerschaftlichen Umgangs zurückfinden. Eine strikte Trennung von Politik und Sozialpartnerschaft ist vonnöten, ansonsten droht ein historisch gewachsenes und bewährtes System auf der Strecke zu bleiben.

Zusätzlich stellt sich bei einem mit 76,3-Prozent-Nein-Stimmenanteil überdeutlichen Resultat aber auch die für die Arbeitgeberschaft zentrale Frage, ob die Gewerkschaften noch die Interessen der Arbeitnehmenden vertreten, wenn sie Forderungen stellen, welche vom Stimmvolk mit einer derartigen Abfuhr quittiert werden und ihnen nicht einmal ihre eigenen Mitglieder geschlossen folgen. Verbandspolitik scheint das gewerkschaftliche Urgeschäft der kollektiven Interessenvertretung zu verdrängen. Dies hat aber für die Zukunft fatale Folgen mit Blick auf ihre Glaubwürdigkeit und Vertretungslegitimität. Derartige Verhaltensweisen lösen auf Arbeitgeberseite entsprechende Abwehrmechanismen aus. Doch gerade mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen wäre ein sozialpartnerschaftliches Zusammenraufen elementar.

Gesprächsbereitschaft erwartet

Damit der Schweizer Arbeitsmarkt ein Erfolgsmodell mit Zukunft bleibt, sind Anstrengungen in diversen Bereichen nötig. Die Flexibilität und Offenheit dieses Marktes ist in Gefahr. Resultate im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft werden aber nur möglich sein, wenn auch die Sozialpartnerschaft wieder zu ihren ursprünglichen Werten zurückfindet, partnerschaftlich und ausserhalb der Politik – am Verhandlungstisch, dort wo sie einst ihre Erfolge feiern konnte. Die Arbeitgeber erwarten, dass die Gewerkschaften diesen Faden wieder aufnehmen und bereit sind, den einst erfolgreichen Dialog fortzuführen. Wir jedenfalls sind dazu bereit. ■

Die Stärken der Schweiz bewahren

Der liberale Schweizer Arbeitsmarkt und seine Zukunft waren das zentrale Thema am ARBEITGEBERTAG 2014 in Lausanne. Neben Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, trat als Gastreferent Bundesrat Johann Schneider-Ammann auf. Er plädierte unter anderem dafür, den Standortvorteilen sowie der Sozialpartnerschaft Sorge zu tragen. **René Pfister**

Warum funktioniert der Schweizer Arbeitsmarkt so gut? Und unter welchen Bedingungen kann er ein Erfolgsmodell mit Zukunft bleiben? Diese Fragen standen am ARBEITGEBERTAG 2014 in Lausanne, zu dem über 160 Gäste erschienen, im Mittelpunkt. Schlüssige Antworten lieferten Valentin Vogt, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, und Bundesrat Johann Schneider-Ammann als Gastreferent.

Valentin Vogt hielt in seiner Standortbestimmung zuerst fest, dass die konjunkturellen Aussichten für die Schweiz gesamthaft moderat positiv seien. Er wies aber auch auf die zunehmenden Risiken hin, die sich nur beschränkt einschätzen liessen. Detailliert äusserte sich Vogt zur Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative aus Arbeitgebersicht, zur nötigen Reform der Sozialwerke und zur Sozialpartnerschaft (siehe dazu die Auszüge aus dem Referat ab Seite 14).

Schneider-Ammann:

Erfolg bedingt Verantwortung

Bundesrat Schneider-Ammann referierte über die Rahmenbedingungen, die für den Erfolg der Schweizer Wirtschaft ausschlaggebend sind. Dazu zählte er neben dem liberalen Arbeitsmarkt, der Rechtssicherheit und den guten Infrastrukturen auch das Bildungs- und Kulturangebot sowie das vorteilhafte Steuersystem. Diese Faktoren seien, so Schneider-Ammann, für das investitionsfreundliche Klima in unserem Land verantwortlich und die Basis für Wohlfahrt, Vollbeschäftigung und Sicherheit.

Weiter betonte der Wirtschafts- und Bildungsminister, dass der Werk- und Denkplatz Schweiz auf der unternehmerischen Freiheit basiere. Sein Erfolg setze aber auch Verantwortung und Recht-



Überzeugender Auftritt: Bundesrat Schneider-Ammann am ARBEITGEBERTAG.

schaffenheit sowie die Fähigkeit zum Kompromiss voraus. Der Bundesrat rief die Sozialpartner und die Parteien deshalb dazu auf, unser System nicht mit weiteren Initiativen aus dem Gleichgewicht zu bringen, die dramatische Folgen haben könnten – wie etwa die Ecopop-Initiative oder die Initiative für ein bedingungsloses Grundeinkommen.

Mehr Engagement gefragt

Damit die Schweiz künftig erfolgreich bleibt, braucht es gemäss Schneider-Ammann aber auch den Willen, eine Reihe von Herausforderungen zu meistern. Dabei betonte er folgende Punkte: Erstens sei wieder ein verstärktes Engagement vonseiten der Unternehmer nötig. Diese seien gefordert, auch gesellschaftliche und politische Verantwortung wahrzunehmen, erklärte der Bundesrat, der auf ein zunehmendes Misstrauen in der Bevölkerung hinwies. Sonst drohe ein weiterer Vertrauensverlust gegenüber der Wirtschaft, der wiederum den Trend zu unnötigen Regulierungen verstärken würde. Als zweiten Punkt erwähnte Schneider-Ammann

die Herausforderungen bei der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative. Hier verteidigte er die strikte Linie des Bundesrats mit dem Hinweis, dass der Spielraum bei der Umsetzung nicht beliebig interpretierbar sei. Einerseits sei der Entscheid des Volkes zu respektieren, andererseits dürften die bilateralen Verträge mit der EU nicht aufs Spiel gesetzt werden. Es werde ein schwieriger Weg, bilanzierte Schneider-Ammann, aber Lösungen seien auch in solchen Situationen möglich.

Als dritten Aspekt bekräftigte der Bundesrat die Bedeutung der Sozialpartnerschaft für unser Land. Diese sei unabdingbar für das Funktionieren eines liberalen Arbeitsmarkts – und müsse deshalb von allen Beteiligten sorgfältig und vertrauensvoll gepflegt werden. Dabei seien, machte Schneider-Ammann klar, auch die Arbeitgeber in der Pflicht, indem sie Anliegen wie die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernst nehmen würden. Nicht Polit-Marketing sei gefragt – sondern konkretes Handeln. ■

ARBEITGEBERTAG 2014

Mitgliederversammlung in Lausanne

Die 107. Mitgliederversammlung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands fand am 26. Juni in Lausanne vor dem ARBEITGEBERTAG 2014 statt. Wolfgang Martz wurde als Vizepräsident verabschiedet. Ausserdem stimmten die Delegierten einer Statutenrevision zu.

Präsident Valentin Vogt führte speditiv durch die Traktanden der 107. Mitgliederversammlung. Das Protokoll der 106. Mitgliederversammlung vom 5. Juli 2013 in Zürich wie den Jahresbericht 2013 genehmigten die Delegierten diskussionslos.

Da die Dispositionskasse im vergangenen Jahr ins Verbandsvermögen integriert wurde, stimmte die Versammlung heuer erstmals über eine gemeinsame Jahresrechnung des Arbeitgeberverbands und der Dispokasse ab. Die Treuhandgesellschaft OBT sowie die internen Rechnungsrevisoren haben das Finanzgebaren und die Jahresrechnung kontrolliert und für richtig befunden. Die Delegierten nahmen Rechnung und Revisorenbericht einstimmig ab und erteilten dem Vorstand und dem Vorstandsausschuss Décharge. Die vom Vorstand vorgeschlagenen, der Entwicklung des Lohnindexes angepassten Mitgliederbeiträge 2015 fanden ebenfalls uneingeschränkte Zustimmung.

Wahlen und Rücktritte

Die zur Wiederwahl angetretenen Vorstandsmitglieder wurden einstimmig

für eine weitere Amtsdauer von drei Jahren bestätigt. Auf die Mitgliederversammlung 2014 ihren Rücktritt erklärt haben folgende Vorstandsmitglieder:

- Dr. Christoph Juen, hotelleriesuisse
- Max Kaspar, Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittel-Produzenten
- Klaus Künzli, GastroSuisse
- Hans Locher, Arbeitgeberverband Basler Pharma-, Chemie- und Dienstleistungsunternehmen vbpcd
- Wolfgang Martz, Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie cvci
- José Rubio, CHOCOSUISSE
- Albert P. Stäheli, Verband SCHWEIZER MEDIEN
- Dr. Andrew Walo, Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz
- Lukas Weibel, möbelschweiz

Valentin Vogt dankte den Ausscheidenden für die Zusammenarbeit und Kollegialität und wünschte ihnen viel Erfolg auf ihrem weiteren Weg. Die zurückgetretenen Mitglieder des Vorstandsausschusses verabschiedete Vogt mit einigen persönlichen Worten: Hans Locher, Klaus Künzli und Wolfgang Martz. Letzterer amtierte seit September 2006 zudem als Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Um den Vorstand zu komplettieren, wählte die Mitgliederversammlung einstimmig die folgenden Persönlichkeiten:

- Barbara Bourouba, Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittel-Produzenten
- Guglielmo L. Brentel, hotelleriesuisse
- Dr. Thomas Bösch, vbpcd
- Hans-Jürg Enz, Vereinigung Schweizerischer Glasfabriken
- Yves-André Jeandupeux, Die Schweizerische Post AG

- Hanspeter Lebrument, Verband SCHWEIZER MEDIEN
- Philipp Oberson, CHOCOSUISSE
- Casimir Platzer, GastroSuisse
- Andreas Ruch, Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz
- Walter Suter, Spitex Verband Schweiz
- Fabrice Zumbrunnen, IG Detailhandel Schweiz

Der Präsident begrüßte speziell die Vertreter der neuen Verbandsmitglieder – der Schweizerischen Post, des Spitex Verbands sowie der IG Detailhandel – und dankte den neuen wie den wiedergewählten Vorstandsmitgliedern für die Bereitschaft zur Mitarbeit.

Statuten und Geschäftsordnung

Die Statuten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands wurden im Sinne einer Modernisierung revidiert und dabei insbesondere an Corporate-Governance-Regeln und praktische Bedürfnisse der Verbandsorgane angepasst. In Ergänzung zu den Statuten wurde eine Geschäftsordnung formuliert, die einzelne Bestimmungen im Detail regelt. Die Anträge des Vorstands auf Zustimmung zu dieser Statutenrevision und Genehmigung der Geschäftsordnung nahmen die Delegierten ebenfalls ohne Gegenstimme an.

Als Folge der neuen Statuten ist anstelle interner Revisoren eine zugelassene schweizerische Revisionsgesellschaft als externe Revisionsstelle zu wählen. Der Vorstand beantragte die Wahl der schon heute für die Rechnungsprüfung zuständigen OBT AG auch für die nächsten drei Jahre, was die Versammlung diskussionslos guthieß. Die bisherigen internen Revisoren, Jost Murer und Urs Nussbaum, wurden mit dem Dank des Präsidenten verabschiedet. ■ (SAV)

Vizepräsident Wolfgang Martz wurde von Valentin Vogt gebührend verabschiedet.



Bild: Daniela Baumann



Bilder: Daniela Baumann

Gute Stimmung und intensiver Austausch beim Apero des ARBEITGEBERTAGS: Urs Furrer und Marco Taddei (oben links), der aktuelle und der ehemalige SAV-Direktor Roland A. Müller und Thomas Daum (oben rechts), Luzius Müller und Liliane Sieber (unten links) sowie Peter Dietrich und Marcel Kreber.

SIHLDRUCK CUBE®

KOMMUNIKATIONSWEGE DER ZUKUNFT.

Sihldruck Cube® ist ein modulares Dienstleistungspaket, welches Ihnen alle Ansprüche und Wünsche bei der Publikation von digitalen und analogen Inhalten abdeckt.

www.sihldruck.ch



Reinhard K. Sprenger

Spirale des Misstrauens



Bild: zvg

Es werden in der Schweiz Stimmen laut, das Bank(kunden)geheimnis auch für Schweizer Bürger abzuschaffen. Man mag dafür nachvollziehbare Gründe finden, die vor allem im Gerechtigkeitsdiskurs siedeln. Sollte es allerdings nüchtern darum gehen, Steuerehrlichkeit zu erhalten (und sei sie noch so «relativ»), dann ist ein Blick nach Deutschland hilfreich. Wenn man dort nach einem Beispiel für institutionalisiertes Misstrauen fragt, dann wird spontan nicht etwa «Gefängnis» geantwortet, sondern «Finanzamt». Wie ist es dazu gekommen? Weil man lange die Psychologie des Vertrauens ignorierte.

Und die geht so: Alle sozialen Beziehungen balancieren einen geregelten, expliziten (Misstrauens-)Teil und einen ungeregelten, impliziten (Vertrauens-)Teil. Jeder weiss aus Erfahrung: Vertrauen verpflichtet. Nur einige wenige pathologische Psychodynamiken können sich dem Verpflichtungssog vollständig entziehen. Vertrauen ist das Bindemittel, das eine Gesellschaft zusammenhält. Wenn man nun aus irgendeinem Grund misstrauisch wird, fordert man im Regelfall Transparenz und intensiviert Beobachtung und Kontrolle.

Der Bürger erlebt das als Bruch des impliziten Vertrages. Der Verpflichtungssog des Vertrauens ist geschwächt, er fühlt sich weniger verpflichtet. Er reduziert seine Bemühungen, das in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen. Seine intrinsische Motivation zur Steuerehrlichkeit sinkt, die sich aus der Notwendigkeit der Staatsfinanzierung speist. Er beginnt,

weit über das bisherige Mass Steuern zu vermeiden. Das wird vom Fiskus sensibel wahrgenommen, er fühlt sich bestätigt – und implementiert weitere Kontrollmassnahmen. Das wird vom Bürger abermals als Rücknahme des Vertrauens erlebt. Er versucht wiederum auszuweichen – legal und zunehmend illegal. An irgendeinem Punkt dieser Entwicklung – und das ist wichtig! – entfallen die psychologischen Kosten eines schlechten Gewissens. Und der Bürger sagt sich: «Ihr misstraut mir – ich betrüge euch.» Misstrauen als sich selbst erfüllende Prophezeiung. Schon Seneca schrieb: «Manche haben anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden.»

Und was ist mit den Trittbrettfahrern? Was ist mit jenen, die nur nehmen wollen, aber nicht geben? Lasst sie ziehen! Jede Gesellschaft muss eine kriminelle Grundlast von, sagen wir, zehn Prozent ertragen, sonst landet sie mit mechanischer Sicherheit im Totalitarismus. Im Privaten wie im Öffentlichen werden wir immer wieder erleben, dass unser Vertrauen gebrochen wird. Wir werden immer wieder ge- und enttäuscht werden. Ist das Naivität? Gutmenschentum? Keineswegs. Es ist kluge Entschiedenheit. Wenn wir die grössten Dramen vermeiden und den Raum der Selbsterhaltungsvernunft nicht verlassen, dann ist es unsere Entscheidung, wie viel Einfluss wir diesen Maximalprofiteuren einräumen. Ob wir uns einbunkern, Misstrauensexzesse starten, grundsätzlich vom Schlechten ausgehen. Ob wir uns nötigen lassen, unsere Freiheit, unsere Werte, unsere Bürgerwürde auf dem Altar der Scheinsicherheit, der Gerechtigkeit und des Neids zu opfern.

Wenn die Schweiz dem Drang nach Steuergerechtigkeit durch die Abschaffung des Bankgeheimnisses nachgibt, wird sie genau das Phänomen erzeugen, das sie verhindern will. Schaut nach Deutschland! ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.

Rivella

Mit breiterem Sortiment in die Zukunft

Mit einem Bekanntheitsgrad bei der Bevölkerung von stolzen 99 Prozent gehört Rivella zu den Schweizer Marken-Ikonen. Trotzdem bedarf es in Rothrist (AG) permanenter Anstrengungen, um auf dem Getränkemarkt erfolgreich zu bleiben. Mit Innovationen wie dem neuen Rivella Cliq versucht das Familienunternehmen, sein hohes Niveau zu halten. **Michael Zollinger**

Im Jahr 1950 kauft der Jura-Student Robert Barth die Rezeptur für ein Bier aus Molke. Gemeinsam mit einem ETH-Ingenieur tüftelt er in Stäfa intensiv und entwickelt in einem monatelangen Prozess schliesslich das Rivella mit Milchserum, das er 1952 zunächst in der Region Zürichsee auf den Markt bringt. Noch in den 50er-Jahren zieht Barth ins aargauische Rothrist und beginnt dort sein Rivella, eine Wortkreation aus dem Tessiner Ort Riva San Vitale und dem italienischen Wort Rivelazione (Offenbarung), abzufüllen.

Was folgt, ist die faszinierende Erfolgsgeschichte eines Schweizer Getränks, das über die Jahre immer eng mit dem Sport verbunden war – und es bis heute ist. Der Slogan «Sportler trinken Rivella» entstand in den 70er-Jahren, und Rivella wird bisweilen heute noch als der «offizielle Durstlöcher der Nation» bezeichnet.

Rivella Blau und die Holländer

Schon früh wird Robert Barth die Schweiz zu klein. Bereits 1957 beginnt er mit dem Export nach Holland, wo Rivella inzwischen weitverbreitet und mit der Bezeichnung Rivella Light (entspricht Rivella Blau) beliebt ist. Auf Anregung der dortigen Diabetiker-Gesellschaft lanciert der Pionier 1958 dieses überhaupt erste Light-Getränk, das ab 1959 auch in der Schweiz erhältlich ist.

Nach dem Erfolg mit Rivella in den Folgejahren kauft die Familie anfangs der 80er-Jahre den Saffhersteller Michel und produziert auch diesen fortan im aargauischen Rothrist. Die Strategie dahinter, nämlich ein zweites Standbein aufzubauen, gelingt. Michel ist heute vor allem stark in der Gastronomie präsent, wo man die Nummer 1 bei den Fruchtsäften ist und mit Michel Schorle

im vergangenen Jahr ein neues Erfolgsprodukt lanciert hat.

Die Nummer 2 in der Schweiz

Rivella setzt jährlich rund 100 Millionen Liter Erfrischungs- und Fruchtsaftgetränke ab. Mit einem Marktanteil von 15,3 Prozent ist die Unternehmung die Nummer 2 auf dem Schweizer Erfrischungsgetränke-Markt. Grösser ist hierzulande nur Coca-Cola mit ihren verschiedenen Marken. «Die Marke Rivella hat nichts von ihrer Faszination eingebüsst. Sie muss aber teilweise neu definiert werden», sagt der heutige Geschäftsleiter Erland Brügger.

«Rivella macht heute mit über 270 Mitarbeitenden einen Umsatz von 140 Millionen.»

Der 48-jährige Solothurner stiess vor drei Jahren von der Firma Wander zum Familienunternehmen, das heute im Besitz der Nachfahren von Robert Barth ist. Unter Brügger konnte der Umsatz 2013 nach zwei Jahren Stagnation erstmals wieder gesteigert werden, und zwar um 2,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Dabei wuchs man mit einem Plus von 6,7 Prozent im Ausland überdurchschnittlich stark. Rivella ist heute nebst den Niederlanden auch in Deutschland und Luxemburg, im grenznahen Frankreich und in Österreich präsent.

Die Exportaktivitäten sind bei Rivella allerdings nicht nur geprägt von positiven Erlebnissen. Die Expansion nach Grossbritannien und in die USA misslang und kostete das Unternehmen viel Geld.

Für Erland Brügger, damals noch nicht dabei, ist vor allem der hohe Erklärungsbedarf des speziellen Getränks mit Milchserum der damalige Grund für das Scheitern. «Auch in der Schweiz begegnete Robert Barth ja anfänglich einiger Skepsis und hatte keineswegs auf Anhieb Erfolg», wie Brügger weiss. Mit einer ähnlichen Herausforderung sehe man sich übrigens heute teilweise sogar im Heimmarkt konfrontiert – angesichts der wachsenden Anzahl junger Konsumentinnen und Konsumenten mit Migrationshintergrund: «Sie kennen Rivella nicht aus ihren Heimatländern», so Brügger.

Rivella Cliq: Lancierung mit und für Konsumenten

Um sich bei der jüngeren Zielgruppe insgesamt interessanter zu machen, lancierte das Unternehmen im vergangenen Mai unter dem Label Rivella Cliq zwei neue Geschmacksrichtungen: Rivella Pfirsich und Rivella Rhabarber. «Von den langjährigen Rivella-Kunden, die nur in den Skiferien ab und zu ein Rivella Rot trinken, haben wir nicht gelebt. Vor allem ein jüngeres Publikum legt bei Erfrischungsgetränken Wert auf Auswahl und Vielfalt. Diesem Bedürfnis wollen wir mit der Sortimentserweiterung gerecht werden», erklärt Brügger. Der Ansatz sei es gewesen, Geschmacksrichtungen nach dem Wunsch der Konsumenten zu lancieren.

Dazu wählte man die «Open Innovation Plattform Atizo», über die via Internet mehr als 800 Produktideen gesammelt wurden. Diese wurden schrittweise mit der Innovation-Community auf 34 konkrete Produktsteckbriefe reduziert. Die besten 20 wurden wiederum durch die Community bewertet. Sie durchliefen sensorische und konzeptionelle Tests, ►



Bilder: zvg

Der Geschäftsleiter der Rivella-Gruppe, Erland Brügger (Bild unten in der Produktion), will den Rhythmus von Neueinführungen künftig noch erhöhen. Bilder oben: Impressionen aus den modernen Abfüllanlagen des Unternehmens in Rothrist.

- bis schliesslich aus den Konsumenten- und Expertenpanels zwei klare Testsieger hervorgingen.

Auch die beiden neuen Varianten Rivella Pfirsich und Rivella Rhabarber enthalten 35 Prozent Milchserum und keine Farb- und Konservierungsstoffe. Konkrete Verkaufszahlen will Brügger zwar noch keine nennen, doch die ersten Reaktionen seien sehr positiv ausgefallen. Mit Rivella Cliq sei eine neue Plattform geschaffen, mittels der nun weitere Produkte möglich seien.

Softdrinks: Immer mehr Konsum unterwegs

Bei noch grösseren Produkteinführungen hat Rivella in der Vergangenheit Licht und Schatten erlebt. Während das Rivella Grün mit Grüntee-Extrakten erfolgreich die Rivella-Familie ergänzte, wurde das sojahlaltige Rivella Gelb von der Kundschaft nicht akzeptiert und 2012 wieder vom Markt genommen. «Die Firma hat aus dieser Erfahrung sehr viel gelernt. Das war das Positive an dieser Geschichte», meint Erland Brügger heute. Sein Ziel sei es, die Innovationsquote und die Kadenz der Neueinführungen in Zukunft markant zu erhöhen. Da gehörten Misserfolge fast dazu.

Neu ausgerichtet hat das Unternehmen laut Brügger auch den Verkauf, der dem veränderten Markt Rechnung trägt. So hat der Unterwegskonsum von Softdrinks in den vergangenen Jahren markant zugenommen. Rund die Hälfte der Getränke aus Rothrist geht inzwischen in den Ausserhaus-Konsum, zu dem auch die Gastronomie zählt. Die andere Hälfte wird zuhause konsumiert. Die Lancierung von Rivella Rot in der Dose war ebenfalls eine Reaktion auf diese Entwicklung.

Nachhaltigkeit als echtes Anliegen

Rivella hat sich schrittweise von einer Traditionsfirma zum modernen Unternehmen mit heute 272 Mitarbeitenden und einem aktuellen Jahresumsatz von 140 Millionen Franken entwickelt. Dazu gehört auch das Bewusstsein für Umweltthemen. «Der schonende Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist uns ein Anliegen, ohne dass wir das gross



Konnte den Umsatz wieder steigern: Rivella-Geschäftsleiter Erland Brügger.

kommunizieren», sagt Brügger. Das 2008 neu erstellte Verwaltungsgebäude erfüllt Minergiestandard. Unter anderem werden die Räume mit Grundwas-

«Die ersten Reaktionen auf Rivella Pfirsich und Rhabarber waren positiv.»

ser geheizt und gekühlt. Seit Anfang 2013 wird zu 100 Prozent Naturstrom eingekauft, der vom nahen Wasserkraftwerk Augst stammt.

Zudem ergreift die Firma laufend Massnahmen in Sachen Energieeffizienz. «Eine Studie von Helbling Beratung zeigte uns 2012, dass wir in vielen Bereichen schon sehr gut sind. Trotzdem versuchen wir weiter zu optimieren. Vor einigen Monaten haben wir zum Beispiel einen neuen Heisswasserkessel in Betrieb genommen, mit dem wir 20 Prozent Energie sparen und mit der Ab-

wärme neu das Warenlager heizen können», erklärt Brügger. Rivella arbeitet als Gründungsmitglied aktiv bei der PET-Recyclinggesellschaft Schweiz mit. Bei Rivella-Flaschen beträgt der Anteil an Rezyklat mittlerweile 30 Prozent.

Weiteres Wachstum im Passaia-Jahr

Für die nahe Zukunft nennt Geschäftsleiter Erland Brügger ein weiteres moderates Wachstum als Ziel. Dieses strebe man mit weiteren Produktneuheiten und einer gezielten Forcierung des Auslandsgeschäfts an. Das Jahr 2014 steht für das Unternehmen übrigens auch im Zeichen von Passaia, das sein 50-jähriges Bestehen feiert.

Es war im Jahr 1964, als Robert Barth das Passionsfruchtsaft-Getränk unter dem Namen «Passi» einführte, nachdem er mit einer Flasche des herrlichen Safts aus Papa-Neuguinea heimgekehrt war. Barth machte Passaia zum Kultgetränk. Im Jubiläumsjahr sind zahlreiche Aktivitäten und Aktionen geplant, mit denen man auch auf Facebook und Twitter für Stimmung sorgen will. ■

Medien mit etwas tieferen Erträgen

Die Erträge der Schweizer Medienunternehmen aus dem Werbe- und Nutzermarkt sind im letzten Jahr leicht gesunken, derweil die Ausgaben für Presse-Abonnemente stabil blieben. Ein wichtiges Thema in den Chefetagen ist nach wie vor der Transformationsprozess in der digitalen Medienwelt. Das belegen neue Studien des Verbands Schweizer Medien.

Zum zehnten Mal hat der Verband Schweizer Medien seine Studie «Medienbudget» präsentiert. Sie gibt Auskunft über die Ausgaben der Bevölkerung für Medien in den Bereichen Content, Access und Hardware sowie über die Erträge der Medienhäuser aus Werbeeinnahmen. Die Studie untersucht aktuelle Trends und zeigt die langfristigen Entwicklungen.

Rückläufige Werbebudgets

Die wichtigsten Resultate: Auf dem Schweizer Medienplatz wurden im vergangenen Jahr aus dem Werbe- und Nutzermarkt insgesamt 13,8 Milliarden Franken umgesetzt. Im Vorjahresvergleich entspricht dies einem leichten Rückgang von 3,5 Prozent. Private und Gewerbe investierten 10,6 Milliarden oder 3,8 Prozent weniger in ihr Medienbudget, die Erträge aus Werbung sanken um 2,1 Prozent auf 3,2 Milliarden.

Konstante Nachfrage nach klassischen Medien

Jeder Schweizer Haushalt gab 2013 rund 2911 Franken für Medienkonsum aus. Die Nutzung wird geprägt vom

Ausbau digitaler Medienangebote und von der Begeisterung für neue Kanäle, aber auch von konstanten Ausgaben für klassische Medien wie die Presse. Die Ausgaben der Bevölkerung für Presse-Abonnemente blieben mit 1,1 Milliarden Franken praktisch auf dem Niveau des Vorjahrs. Die Zahl der Abonnemente stabilisierte sich bei 6,8 Millionen. Die Kioske verkauften Pressetitel im Volumen von 458 Millionen Franken, was einem leichtem Rückgang von 2,7 Prozent entspricht.

Stark gestiegen ist laut der Mitteilung von Schweizer Medien die Nutzung von digitalen Angeboten der Medienhäuser. Die stärkere Nutzung von zunehmend günstigeren Mobilgeräten erhöhte auch die Nachfrage nach bewegten Bildern, Downloads und Streaming in den Bereichen TV, Consumer Electronics und IT/Telecom.

Fragiles Umfeld

Das Umfeld der Medienbranche in der Schweiz bleibt fragil. Die einzelnen Problembereiche sind mittlerweile aber gut eingrenzbar, und die Führungskräfte konzentrieren sich in der andauernden

Übergangsphase auf eine aktive Gestaltung des Wandels. Diesen Schluss lassen die Aussagen der Medienmanager zu, die an der jährlich vom Branchenverband durchgeführten Befragung für die Studie «Medientrends» teilnahmen.

Technologie beschäftigt die Medienhäuser

Ganz oben auf der Agenda der befragten Manager steht die Frage nach der Rolle der Technologie, wie der Verband in seiner Mitteilung weiter festhält. Sie ist zu einem Wettbewerbsfeld geworden, auf dem man sich gegen Leader im IT-Bereich behaupten muss. Feststellbar ist auch, dass gerade grosse Medienhäuser eher in digitale Medien und Services als in klassische Print-Geschäfte investieren. Zudem dürfte die Quersubventionierung publizistischer Produkte weiter zunehmen.

Am besten gerüstet für die Zukunft bleibt im Urteil der befragten Medienspezialisten die Lokalpresse, die Gründe für diese Einschätzung werden allerdings nicht näher erläutert. Zudem ist die klare Mehrheit gegen eine direkte Presseförderung. ■ (MM/Pfi.)

Das GPS für Ihre Saläre

salaervergleiche.ch

Grafische Branche in der Offensive

Der Branchenverband Viscom reagiert mit neuen Massnahmen auf den andauernden Strukturwandel in der grafischen Industrie. So will er mit dem Label «Printed in Switzerland» und der Lancierung einer nationalen Imagekampagne den Druckstandort Schweiz stärken. Zudem festigt er mit dem Beruf Interactive Media Designer die Stellung in der crossmedialen Kommunikation und forciert die Kooperation bei Innovationen.

Die Druckunternehmen in der Schweiz müssen sich nach wie vor gewaltigen strukturellen Herausforderungen stellen. Das bestätigte Thomas Gsponer, der Direktor des Branchenverbands Viscom, an der Jahresmedienkonferenz in Bern. Viscom ist mit rund 750 Mitgliedfirmen der führende Arbeitgeber- und Unternehmerverband der grafischen Industrie, die sich nach wie vor in einer Krise befindet.

Gemäss dem «Viscom-BAK-Index» lag die reale Bruttowertschöpfung im ersten Quartal 2014 um 5,8 Prozent tiefer als im entsprechenden Vorjahreszeitraum. Damit setzte sich die stark negative Entwicklung der Wertschöpfung der letzten Jahre fort.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends ist das reale Wertschöpfungsniveau der grafischen Industrie um über 30 Prozent zurückgegangen, während es sich im Schweizer Branchendurchschnitt um fast ein Viertel erhöhte. Dabei hat sich der bereits vor der Krise von 2009 negative Wertschöpfungstrend in den Jahren 2010 bis 2013 nochmals deutlich verstärkt.

Im Mai dieses Jahres befragte das Forschungsinstitut Demoscope im Rahmen einer repräsentativen Umfrage 1012 Personen in der Schweiz zum Thema Beschaffung von Drucksachen. Die wichtigsten Resultate: Vier Fünftel der Befragten gaben an, eine nachhaltige Herstellung von Schweizer Druckerzeugnissen sei ihnen wichtig bis sehr wichtig. Für eine klare Mehrheit von 84 Prozent war die umweltverträgliche Herstellung von Drucksachen bei ihrem Einkauf wichtig bis sehr wichtig. Die Hälfte erklärte, beim Einkauf von Drucksachen immer oder zumindest teilweise auf soziale Standards wie zum Beispiel Mindestlöhne zu achten. Und 80 Prozent gaben an, es sei ihnen wichtig bis sehr wichtig, dass der Hersteller von Drucksachen auch Lernende in der Schweiz ausbildet.

Label als Bekenntnis

Wer sich als Kunde für Schweizer Druckereien entscheidet, ist sich laut Viscom seiner Verantwortung bewusst. Im Rahmen der Image- und Werbekampagne «Printed in Switzerland» hat der

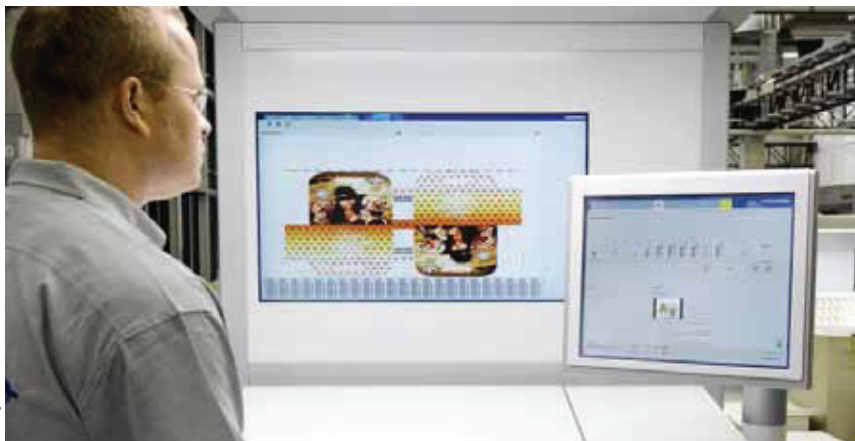
Branchenverband nun ein Label kreiert, mit dem die Kunden die «Swissness» ihrer Printprodukte deklarieren können. Das Label steht für die Vorzüge von Schweizer Printprodukten und ist gleichbedeutend mit einem klaren Bekenntnis zu einer echten Nachhaltigkeit und zum Produktionsstandort Schweiz. Ausserdem bekräftigte Thomas Gsponer, dass bei der Förderung von Innovationen in der Branche die Zusammenarbeit mit nationalen Institutionen verstärkt werden soll.

Vielseitiger neuer Beruf

Wie der Branchenverband weiter mitteilte, haben Fachleute aus der Medienbranche in Zusammenarbeit mit Berufsfachschulen, den Trägerverbänden Viscom und Syndicom sowie den Verbundpartnern aus Bund und Kantonen nach zweijähriger Entwicklungsarbeit das neue Berufsbild «Interactive Media Designer EFZ» konzipiert. Diese Berufsleute entwickeln auf der Grundlage von Kundenaufträgen kreative Konzepte, helfen mit bei der Formulierung von Inhalten und entwerfen das Design, die Funktionen und die Interaktionen für interaktive digitale Kommunikationsmittel.

In der Deutschschweiz starten rund 20 Jugendliche an den Berufsfachschulen in Basel, Bern und St. Gallen ihre entsprechende Lehre. In der französischen Schweiz werden an insgesamt vier Berufsfachschulen in Fribourg, Genf, La Chaux-de-Fonds und Lausanne über 100 Lernende mit der Ausbildung beginnen. ■ (MM/Pfi.)

Die Firmen in der grafischen Industrie sind in einem Umstrukturierungsprozess.



Swissmem

Industrietag: Berufsbildung im Fokus

Über 1000 Gäste besuchten den diesjährigen Industrietag von Swissmem in Zürich, der sich vor allem mit der Bedeutung, Entwicklung und künftigen Attraktivität der dualen Berufsbildung befasste. Im Zentrum standen die Auftritte von Verbandspräsident Hans Hess und Bundesrat Johann Schneider-Ammann sowie von hochkarätigen Referenten aus dem Bildungsbereich.

Die duale Berufsbildung ist für die Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) von sehr grosser Bedeutung. Sie versorgt die Unternehmen mit dringend benötigten, qualifizierten Fachkräften. Allein in den Mitgliedfirmen des Branchenverbands Swissmem werden zurzeit mehr als 9000 Lernende zu Berufsfachleuten ausgebildet. Für junge Menschen bietet die Berufslehre nach wie vor einen optimalen Einstieg in die Arbeitswelt.

Nachwuchs fördern und Potenziale nutzen

Das Engagement für die duale Berufsbildung und die Nachwuchsförderung ist eine wichtige Komponente in der Fachkräftestrategie von Swissmem. Mit der Umsetzung der SVP-Initiative zur Begrenzung der Zuwanderung wird sich der bereits bestehende Fachkräftemangel aus der Sicht des Branchenverbands weiter verschärfen. Mit dem Ziel, das inländische Potenzial optimal zu nutzen, sucht Swissmem ergänzend zum Engagement für den Nachwuchs deshalb auch nach Wegen, wie ältere Menschen länger im Arbeitsprozess gehalten sowie vermehrt Frauen für Industrieberufe gewonnen werden können.

Um die grosse Bedeutung der Berufsbildung zu unterstreichen, widmete Swissmem den diesjährigen Industrietag anfangs Juli dem Thema «Königswege, Spannungsfelder und Entwicklungstrends in der Berufsbildung». Weit über 1000 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, darunter rund 200 Lernende, folgten der Einladung nach Zürich.

Grosse Herausforderungen

Die Veranstaltung ging der Frage nach, wie sich die duale Berufsbildung wei-



Macht sich für Berufsabschlüsse in der Industrie stark: Swissmem-Präsident Hans Hess.

terentwickeln muss, damit sie auch in Zukunft ein attraktives Modell bleibt. Die Zahl der Schulabgänger nimmt aus demografischen Gründen in den kommenden Jahren stetig ab. Zudem wählen leistungsstarke Schüler immer öfter den gymnasialen Weg.

Dadurch wird es für die Unternehmen der MEM-Industrie zunehmend schwieriger, anspruchsvolle Ausbildungsplätze zu besetzen. In den vergangenen Jahren blieben zwischen fünf und sieben Prozent der Lehrstellen unbesetzt. Swissmem-Präsident Hans Hess äusserte sich besorgt über diese Entwicklung: «Zu viele Eltern glauben, dass für ihre Kinder einzig der Weg über eine Mittel- und Hochschulbildung ins berufliche Glück führt. Sie sind sich vielleicht zu wenig bewusst, dass mit einem Berufsabschluss in der MEM-Branche sämtliche Ausbildungs- und Karrierewege offenstehen», erklärte er.

Als eine der Herausforderungen für die Berufsbildung nannte Professor Stefan Wolter, Direktor der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungs-

forschung, dass diese eine äquivalente Alternative zur Allgemeinbildung sein muss. «Lernende der Berufsbildung müssen bei gleichen Fähigkeiten auch gleiche Karrierechancen haben», betonte Stefan Wolter.

Professor Lino Guzzella, Rektor der ETH Zürich, sprach über das Zusammenspiel unterschiedlicher Talente in einer Firma. «Es braucht verschiedene Kompetenzen in einem Team, damit aus guten Ideen auch ein erfolgreiches Produkt entstehen kann», meinte Guzzella. Spannende Diskussionsbeiträge zum Thema Berufsbildung lieferten auch Professor Walther Zimmerli von der Humboldt-Universität Berlin und alt Nationalrat Rudolf Strahm sowie die anwesenden Lernenden.

Schneider-Ammann will die Berufsbildung stärken

Zum Schluss der Veranstaltung trat Bundesrat Johann Schneider-Ammann auf. Der Wirtschafts- und Bildungsminister verteidigte den Umsetzungsentscheid des Bundesrats zur Zuwanderungs-Initiative und bekräftigte sein Engagement für die Fachkräfte-Initiative des Bundes. Weiter kündigte er an, dass er die finanzielle Benachteiligung der Absolventen einer höheren Berufsbildung gegenüber akademischen Ausbildungen stoppen wolle. Zudem solle die internationale Vergleichbarkeit der Berufsabschlüsse mit einem englischen Titelzusatz verbessert werden. Schliesslich lobte der Bundesrat die Industrie, welche die letzten Jahre dank Effizienz und Innovationen gut gemeistert habe. ■ (MM/Pf.)

www.swissmem.ch

Nichtbetriebsunfälle

Prävention in Betrieben lohnt sich

Wenn ein Unternehmen eine Sicherheitskultur für die Angestellten schaffen will, sollte es unterstützt werden. Davon profitieren sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Betriebe: Diese können unfallbedingte Absenzen und Kosten reduzieren – sowie zeigen, dass sie sich für die Gesundheit der Mitarbeitenden einsetzen. Die Beratungsstelle für Unfallverhütung stellt KMU und grossen Firmen Angebote zur Verfügung, um Freizeitunfälle der Mitarbeitenden zu verhindern.

Kein Mensch ist ausschliesslich Arbeitnehmer. Wir alle gehen in unserer Freizeit verschiedensten Tätigkeiten nach. Wir sind zu Fuss oder mit einem Fahrzeug im Strassenverkehr unterwegs, manche haben einen Garten, betätigen sich als Heimwerker oder spielen regelmässig Fussball, sehr viele fahren im Winter Ski oder Snowboard. In den Ferien gehen wir tauchen oder bergwandern, wir fahren leidenschaftlich Motorrad oder schwingen uns in jeder freien Minute aufs Mountainbike. Und schliesslich verbringen wir eine nicht unerhebliche Zeit in den eigenen vier Wänden.

Leider kommt es immer wieder vor, dass Menschen sich in der Freizeit verletzen. Nicht immer sind die Folgen der Unfälle schwer. Jedoch häufig schwer genug, so dass die Angestellten vorübergehend der Arbeit fernbleiben müssen. Jährlich betrifft das in der Schweiz eine halbe Million Berufstätige. Das sind rund doppelt so viele wie jene, die sich am Arbeitsplatz verletzen. Ob jemand in der Freizeit verunfallt oder im Betrieb, das Ergebnis ist das gleiche: Die Absenzen verursachen den Betrieben erhebliche Kosten und oft einen beträchtlichen administrativen Mehraufwand.

Freizeitunfälle und ihre Folgen

Zwar denken viele Unternehmer, die Verhütung von Freizeitunfällen sei eine reine Privatsache, in die sich der Arbeitgeber nicht einzumischen habe. Tatsächlich aber haben solche Unfälle konkrete Auswirkungen auf den Betrieb. Fällt ein Angestellter oder eine Angestellte für eine gewisse Zeit aus, muss der Betrieb umdisponieren, er muss oft Ersatzkräfte suchen und einarbeiten, die Arbeit verzögert sich, was zu Termin-

schwierigkeiten führen kann, Zeitpläne werden nicht eingehalten, Lieferungen verspäten sich. Im schlimmsten Fall leidet das Image der Unternehmung.

Arbeitgeber haben also durchaus auch ein handfestes ökonomisches Interesse, zur Verhütung von Nichtberufs-

«Eine halbe Million Berufstätige sind jährlich betroffen.»

unfällen beizutragen. Durch längerfristige Präventionsprogramme lässt sich die Anzahl Absenztage vermindern. Doch das ist eine anspruchsvolle und alles andere als triviale Aufgabe.

Kostenlose Pakete für KMU

KMU haben naturgemäss nicht viele Mitarbeitende. Verletzungsbedingte Ausfälle fallen hier besonders stark ins Gewicht. Gleichzeitig fehlt es in solchen Unternehmen meist an Zeit und Ressourcen, um wirksame Präventionsprogramme durchzuführen. Der Beratungsstelle für Unfallverhütung (bfu) ist es deshalb ein besonderes Anliegen, den KMU dafür kostenlose Einsatzmittel anzubieten.

Kernelemente des Angebots bilden die sogenannten «Safety Kits». Diese Präventionspakete enthalten alles, damit Betriebe sofort und einfach Freizeitunfälle verhüten können. Sie behandeln ein bestimmtes Thema auf einem Plakat in der Grösse A3, in einem Flyer mit Tipps und einer Überraschung für die Mitarbeitenden, in einer Präsentation für Informationsveranstaltungen zur Sensibilisierung sowie einem Kurzvideo. Eine Anleitung zur Umsetzung der dar-

gestellten Massnahmen rundet das Kit ab. Pro Jahr werden jeweils zwei Themen neu ins Angebot aufgenommen: 2014 sind dies «Stürze» und «Sichtbarkeit».

Lösungen für grosse Firmen

Auch Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden haben Handlungsbedarf. Nebst den «Safety Kits» bietet ihnen die bfu ein massgeschneidertes Dienstleistungsangebot. Dessen Kernelement bildet die Beratung. Die bfu bestimmt gemeinsam mit einem Betrieb den Handlungsbedarf. Auf dieser Grundlage erarbeitet sie anschliessend praxisorientierte Lösungen und unterstützt den Betrieb bei deren Umsetzung und Evaluation. Zum Dienstleistungsangebot gehört auch die Schulung der Personen, die im Betrieb für die Sicherheit zuständig sind. Darin wird Präventionswissen zu verschiedenen Freizeitunfallthemen vermittelt, und es werden Präventionsmassnahmen präsentiert. Checklisten, Massnahmenpläne und sonstige Unterlagen werden die Kursteilnehmenden in ihrer Aufgabe unterstützen.

Auf Wunsch können auch individuelle Schulungen durchgeführt werden. Mithilfe von Präsentationen, Demonstrationen und Erlebniselementen sensibilisieren die bfu-Experten die Mitarbeitenden des Betriebs für Fragen der Freizeitunfallverhütung: Sie vermitteln Hintergrundinformationen und geben Tipps zu sicherem Verhalten in der Freizeit, etwa zu den Themen Alkohol am Steuer, Sicherheit in den eigenen vier Wänden, Sport, Gartenarbeit. ■

Wirtschaft wie auch Gesellschaft brauchen die Zuwanderung

Zum zehnten Mal hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) Bilanz über die Auswirkungen des Freizügigkeitsabkommens Schweiz – EU auf den Schweizer Arbeitsmarkt gezogen. Der neuste Observatoriumsbericht zeigt unter anderem, dass die Zuwanderung ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum ermöglicht und die Sozialversicherungen entlastet hat. Der Schweizerische Arbeitgeberverband sieht sich darin bestätigt, dass das Land auf die Zuwanderung angewiesen ist.

Der 10. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen (FZA) zwischen der Schweiz und der EU zieht eine nach wie vor positive Bilanz über die Auswirkungen der Zuwanderung auf den Schweizer Arbeitsmarkt. So hat der erleichterte Zugang zum Arbeitskräftepotenzial im EU-Raum in den letzten zwölf Jahren in der Schweiz ein starkes Beschäftigungswachstum ermöglicht. Umgekehrt hat sich das Niveau der Arbeitslosigkeit mit Inkrafttreten des FZA kaum verändert. Mit Blick auf die Lohnentwicklung stellt der Bericht gegenüber den 1990er-Jahren ein deutlich stärkeres Reallohnwachstum fest.

Arbeit ist der Hauptgrund

Bei den Sozialversicherungen wird einerseits festgehalten, dass die starke Zuwanderung der letzten Jahre – 2013 waren es 66 200 Staatsangehörige aus den EU/EFTA-Staaten beziehungsweise 88 000 Personen inklusive Drittstaaten – die Alterung der Bevölkerung verlangsamt und damit die umlagefinanzierten Sozialversicherungen der ersten Säule entlastet hat. Andererseits führte sie in der Arbeitslosenversicherung zu gewissen Mehrkosten, die laut Seco jedoch im Rahmen der Erwartungen vor Inkrafttreten des FZA liegen.

Roland A. Müller, der Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, hob in seinem Referat anlässlich der Präsentation des Observatoriumsberichts vor den Medien insbesondere drei Erkenntnisse hervor: Erstens ist im Unterschied zu den 1990er-Jahren heute der Haupteinwanderungsgrund eine Erwerbstätigkeit; ausserdem sind die Immigranten besser ausgebildet. Zweitens zeigt der in nahezu allen Branchen akute Fachkräftemangel, dass die Schweiz die Zuwanderung wirklich braucht. «Wir unterstützen die Bemühungen des Bundes zur Förderung des inländischen Potenzials. Aber wir wissen nicht, ob und in welchem Umfang dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann», gab Müller zu bedenken. Es sei deshalb absehbar, dass auch das Ausschöpfen des gesamten Inländerpotenzials nicht die Immigration in die Schweiz ersetzen könne.

Drittens halten sich die negativen Konsequenzen der Zuwanderung der letzten 10 bis 15 Jahre – beispielsweise auf die Lohnentwicklung oder die Arbeitslosigkeit – in Grenzen. Laut Müller bestätigt der Bericht damit, was die Schweizer Wirtschaft seit langem betont: Die Wirtschaft aber auch die Gesellschaft als Ganzes sind auf die Zuwanderung insbesondere gut ausgebil-

deter, leistungsbereiter Personen aus dem Ausland angewiesen.

Warnung vor Migrationspolitik der 80er- und 90er-Jahre

Mit Blick auf die Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative und die Wiedereinführung eines Kontingentsystems muss deshalb aus Sicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands darauf geachtet werden, dass die Migration, wie wir sie in den vergangenen 15 Jahren hatten, erhalten bleibt. Denn die Migration der 1990er-Jahre war aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht ungenügend.

Angesichts dieser «Herkulesaufgabe» sind auch die Sozialpartner gefordert – genauso wie vorerst weiterhin bei der Vollzugsoptimierung der Personenfreizügigkeit und der flankierenden Massnahmen. Roland A. Müller appellierte an die Sozialpartner, sich ehrlich um einen Konsens zu bemühen. «Es bedarf der gemeinsamen Arbeit, für konstruktive Lösungen zu sorgen, die wirtschaftlich und gesellschaftlich akzeptiert werden und sinnvoll sind.» ■ (SAV)

www.seco.admin.ch



Laufend über die Positionen und Aktivitäten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands informiert sein:

Abonnieren Sie unseren News-Service.

VERANSTALTUNGEN

**Informationsveranstaltung:
Leistungsgesellschaft und
Menschen mit Einschränkungen –
Auf wie viel Arbeitskraft wollen
(können) wir verzichten?**

Veranstalter: IV-Stelle
des Kantons Solothurn
Datum: 4. September 2014
Ort: Konzertsaal, Solothurn
www.ivso.ch → Arbeitgeber
→ Startseite

**Konferenz: Frauen – neue Leader,
neue Arbeitswelt**

Veranstalter: Forum Executive AG
(Partnerorganisation ist u. a. der
Schweizerische Arbeitgeberverband)
Datum: 4. September 2014
Ort: Gottlieb Duttweiler Institut,
Rüschlikon
www.forum-executive.ch
→ Konferenzen

**Seminar: Social Media
im Personalmanagement**

Veranstalter: Zürcher Gesellschaft
für Personal-Management (ZGP)
Datum: 12. September 2014
Ort: Schulungsraum ZGP, Zürich
www.zgp.ch
→ Seminare/Veranstaltungen 2014

**Internationaler
Berufsbildungskongress**

Veranstalter: Standortförderung
Region Winterthur (Träger ist u. a.
das Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBFI)
Datum: 15. September 2014
Ort: Theater und ZHAW Campus,
Winterthur
www.vpet-congress.ch

**Tagung: Mythos
Markt in der Sozialpolitik**

Veranstalter: Schweizerische
Vereinigung für Sozialpolitik (SVSP)
Datum: 18. September 2014
Ort: Hotel Bern, Bern
www.svsp.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN


Vereinfachungen im System der schweizerischen ...

... Sozialversicherungen – Problemfelder und Lösungsvorschläge. Gabriela Riemer-Kafka, 2014, 340 S., brosch., Fr. 38.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-3121-6. Doppelspurigkeiten, Koordinationsfragen, Fehlanreize, Versicherungslücken: Kurz- bis langfristig umsetzbare Empfehlungen sollen diese Probleme der Sozialversicherungs-Gesetzgebung entschärfen.

Entwicklungen im schweiz. Wirtschaftsrecht 2013/2014

Baker & McKenzie (Hrsg.), 2014, 218 Seiten, kartoniert, Fr. 98.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-7043-0. Knapp und konzis werden die neusten Entscheide und Gesetzesrevisionen in den wichtigsten Gebieten des Wirtschaftsrechts dargestellt – so auch im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. Hinzu kommt ein Ausblick auf zu erwartende Rechtsänderungen.


Der Verwaltungsrat

Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Roland Müller/Lorenz Lipp/Adrian Plüss, 2014, 4. Aufl., 1300 Seiten, gebunden, Fr. 298.–, Schulthess, Zürich, ISBN 978-3-7255-6901-4. Die Neuauflage berücksichtigt alle für Verwaltungsräte relevanten Änderungen in Gesetzgebung und Rechtsprechung der letzten Jahre, etwa die Umsetzung der Abzocker-Initiative.

Wegbereiterinnen der modernen Schweiz

Frauen, die die Freiheit lebten. Verena Parzer Epp/Claudia Wirz (Hrsg.), 2014, 197 S., kartoniert, Fr. 38.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-928-4. Von Frauen ist in der Geschichtsschreibung selten die Rede. Doch auch in der Schweiz gab es Frauen, welche die Gesellschaft aktiv mitgestalteten – mutig, unabhängig, selbstverantwortlich, unternehmerisch.


Medien und Öffentlichkeit

Zwischen Symbiose und Ablehnung. Fredy Greuter/Norbert Neininger (Hrsg.), 2014, 208 S., kartoniert, Fr. 32.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-889-8. Medien ermöglichen politisches Handeln, sichern Meinungsfreiheit und -vielfalt. Medienwissenschaftler, Politiker, Verbandsvertreter und Chefredaktoren beschreiben die Rolle der Medien in der Demokratie.

Das Kapital bin ich

Schluss mit der digitalen Leibeigenschaft! Hannes Grassegger, 2014, 80 Seiten, broschiert, Fr. 9.90, Kein & Aber, Zürich, ISBN 978-3-0369-5698-5. In YouTube verloren, von Facebook ausgenommen, den Geschäftsbedingungen von Google und Co. ausgeliefert? Der Autor zeigt auf, wie wir zu einem neuen Selbstbewusstsein im Umgang mit unseren Daten finden.


Beruflich nochmals durchstarten

Arbeitsbuch zur Laufbahngestaltung für Menschen ab der Lebensmitte. Regula Zellweger, 2014, 64 S., geheftet, Fr. 25.–, ask! Aargau, ISBN 978-3-9524340-0-0. Standortbestimmung, Potenzialanalyse, Neupositionierung in der Arbeitswelt: Das Arbeitsbuch für Arbeitnehmende wie Arbeitgebende hilft, sich in der zweiten Lebenshälfte erfolgreich zu positionieren.

Tag der Bauwirtschaft

Im Zeichen der Stabsübergabe

Am diesjährigen «Tag der Bauwirtschaft» wurde der Tessiner Bauunternehmer Gian-Luca Lardi zum neuen Zentralpräsidenten des Schweizerischen Baumeisterverbands gewählt.



Stimmungsvolle Ambiance am «Tag der Bauwirtschaft»: Werner Messmer gratuliert seinem Nachfolger Gian-Luca Lardi (oben links). Katja Stauber (oben rechts mit Messmer) moderierte und führte Interviews, bevor die Gäste ans gut gefüllte Büffet schritten.

Der 44-jährige **Gian-Luca Lardi** wird anfangs Januar 2015 die Nachfolge von Alt-Nationalrat **Werner Messmer** als Zentralpräsident des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) antreten. Er leitet die CSC Bauunternehmung AG in Lugano und ist zudem seit fünf Jahren Delegierter des SBV. Lardi ist verheiratet und wohnt mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern in Rovio oberhalb des Luganersees, wo er auch als FDP-Vertreter im Dorfparlament politisiert.

Prominente Gäste

Der «Tag der Bauwirtschaft» mit den Generalversammlungen des SBV und der Baumaterialien-Handelsgenossenschaft HG Commerciale ging Ende Juni in der Bodensee-Arena in Kreuzlingen über die Bühne. Rund 1000 Personen – darunter Teilnehmende aus dem Mitgliederkreis sowie prominente Gäste – strömten an den Anlass. Gastreferenten waren **Jean-François Rime** (Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbands),

Valentin Vogt (Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands) sowie **Kaspar Schläpfer** (Regierungsrat und Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Thurgau). Als Moderatorin führte **Katja Stauber** («Tagesschau») durch das Programm und sorgte für spannende Interviews mit den Referenten.

Gian-Luca Lardi will klare Prioritäten setzen

Gian-Luca Lardi bedankte sich nach seiner Wahl bei den Verbandsmitgliedern für ihr Vertrauen und erklärte, dass er als Zentralpräsident klare Prioritäten setzen wolle: «Es wird eine Hauptaufgabe des SBV sein, die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Branche zu verbessern. Das liegt im Interesse aller, denn das Baugewerbe schafft viele Arbeitsplätze, auch in den abgelegenen Regionen und nicht nur in den grossen Ballungszentren.»

Als weitere wichtige Aufgabe bezeichnete er die im nächsten Jahr anstehenden Verhandlungen für die Erneuerung des Landesmantelvertrags für das Bau-

hauptgewerbe. Er zeigte sich zuversichtlich, dass die Verhandlungen mit einer partnerschaftlichen Dialogkultur angepackt werden können. «Ich wäre überrascht, wenn die Löhne ein Problem darstellen sollten, denn unsere heutigen Mindestlöhne sind wesentlich höher als der Mindestlohn, den die Gewerkschaften in der Volksabstimmung gefordert haben», meinte er.

Werner Messmer: «Müssen noch politischer werden»

Der abtretende Zentralpräsident Werner Messmer kritisierte in seiner letzten Standortbestimmung die steigende administrative Belastung, der auch die Baufirmen ausgesetzt sind: «Wir sind daran, mit zunehmender Überregulierung unsere liberale Wirtschaftsordnung kaputt zu machen», mahnte er. Es sei deshalb wichtig, dass sich Branchenverbände wie der SBV für günstige wirtschaftspolitische Voraussetzungen einsetzten. «Die Arbeit des SBV muss noch politischer werden», meinte Messmer. ■ (MM/Pfi.)

La plateforme idéale pour vos annonces!



- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes.
- «Employeur Suisse» paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 15 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Cultiver le partenariat social



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

Cette thématique est développée dans notre Dossier où nous publions les interventions de Valentin Vogt et du Conseiller fédéral Schneider-Ammann à la Journée des Employeurs.

A notre Entretien, nous avons invité Willy Ruf, CEO de Swissport International Ltd pour l'aéroport de Zurich. Issue de la branche des services de Swissair pour les passagers et l'enregistrement des bagages, l'entreprise Swissport est devenue le principal centre de service des lignes aériennes du monde. Elle est active dans plus de 260 aéroports répartis sur 45 pays et occupe à Zurich plus de 200 personnes. Disposant d'une convention collective de travail, Swissport met un fort accent sur le partenariat social. Nous présentons également l'entreprise Rivella, une des marques les plus connues de notre pays. Cette PME familiale basée à Rothrist en Argovie occupe 272 collaborateurs et produit chaque année près de 100 millions de litres de boissons rafraîchissantes. Son directeur commercial, Erlang Brügger, explique les efforts de l'entreprise pour s'imposer et se développer sur un marché convoité.

La raison du plus fort est toujours la meilleure nous disait La Fontaine. Cet adage n'a rien perdu de son actualité. Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous montre comment le formalisme juridique de certaines puissances ne sert que leurs intérêts particuliers, ce qui ne présage rien de bon pour les petits États ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

109^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: 4100
Tirage certifié (REMP 2013):
Tirage diffusé: 3534
Vendu: 3108
Gratuit: 406

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Lors de la Journée des Employeurs qui s'est tenue cette année à Lausanne, le président de l'Union patronale suisse, Valentin Vogt a rappelé les qualités fondamentales du marché suisse du travail qui est un modèle de réussite envié. La flexibilité et l'ouverture de notre marché du travail, son accompagnement par des assurances sociales saines et un partenariat social performant expliquent pour une bonne part le succès économique de la Suisse.

L'importance du partenariat social pour notre pays a aussi été soulignée par le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, orateur invité à la Journée des Employeurs. Le partenariat social est en effet indissociable d'un marché du travail libéral efficace et il se doit d'être cultivé avec soin et sur une base de confiance par les parties prenantes, a rappelé le chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche.

Suite au rejet de l'initiative sur les salaires minimaux, le président de l'UPS estime que les syndicats devraient retrouver le chemin du dialogue entre partenaires sociaux et qu'une séparation stricte entre manœuvres politiques et partenariat social s'impose.

Suva: la charte de la sécurité montre son efficacité

Chaque année, 181 500 personnes assurées à la Suva sont victimes d'un accident du travail, soit 100 victimes d'accidents par heure de travail. Pour réduire ce chiffre, la Suva et les partenaires sociaux ont lancé il y a trois ans environ la charte de sécurité.

Plus de 70 représentants des divers partenaires sociaux renommés ont fait le point de la situation et ont échangé leurs expériences à l'occasion du salon

Marc Truffer, chef de la Division
Sécurité au travail à la Suva Lausanne.



Photo: Suva

professionnel suisse pour la sécurité au travail et la protection au poste de travail à Berne. Près de 20 grandes associations du secteur principal et secondaire de la construction ainsi que divers syndicats et concepteurs ont apposé leur signature le 8 septembre 2011 au bas de la charte de la sécurité. Ces signataires s'engagent ainsi à dire STOP en cas de danger et à l'éliminer avant de continuer le travail. Car la vie et la santé des travailleurs ont la priorité absolue. En l'espace de trois ans, les 20 signatures sont passées à environ 500, avec des déclarations publiques en vue de plus de sécurité au poste de travail.

Lors de cette première rencontre, Ulrich Fricker, président de la Suva, a tenu à remercier toutes les personnalités qui s'engagent par leur signature au bas de la charte de la sécurité en vue de la mise en œuvre dynamique de la «Vision 250 vies». Grâce à cet outil, la Suva

veut diminuer de moitié le nombre des accidents mortels entre 2010 et 2020. Après trois ans seulement, la charte de la sécurité – un élément essentiel de la vision – compte environ 500 membres faisant partie des diverses branches, ce qui permet à la Suva d'être optimiste quant à la réalisation de l'objectif de la campagne en collaboration avec ses partenaires sociaux. André Meier, chef de la Division Sécurité au travail à la Suva Lucerne, a relevé l'importance d'observer les règles vitales de manière systématique.

Quant à Marc Truffer, chef de la Division Sécurité au travail à la Suva Lausanne, il a expliqué au moyen d'un exemple concret qu'un accident du travail peut avoir une issue fatale même lorsqu'une seule des règles vitales n'est pas observée. ■

www.charte-securite.ch

Swissmem: huitième Journée de l'industrie

Plus de 1000 personnes invitées venant des milieux politiques, économiques et scientifiques, se sont rencontrées le 2 juillet à Zurich à l'occasion de la huitième Journée de l'industrie Swissmem.

C'est sous le titre «Les voies royales, les contraintes et les tendances futures dans la formation professionnelle» que des intervenants renommés se sont posé la question de savoir comment la formation professionnelle duale pourra rester à l'avenir encore un modèle attrayant. Pour terminer, l'exposé du conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann a été le point culminant de la manifestation.

La formation professionnelle duale est de très grande importance pour l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM). Elle procure aux entreprises les spécialistes qualifiés dont elles ont impérativement besoin. Les entreprises membres de Swissmem forment à elles

seules actuellement plus de 9000 apprentis en spécialistes professionnels. Pour les jeunes gens, l'apprentissage permet d'obtenir un accès idéal au monde du travail.

La manifestation a tenté de trouver des réponses à la question de savoir quel est le genre de développement indispensable à la formation professionnelle duale pour qu'elle reste, à l'avenir encore, un modèle attrayant.

L'évolution démographique a pour conséquence que le nombre de jeunes ayant terminé la scolarité va encore diminuer dans les années à venir. De plus, les écoliers plus performants choisissent toujours plus la voie gymnasiale. Suite à cette évolution, il est toujours plus

difficile pour les entreprises de l'industrie MEM de repourvoir des places de formation exigeantes. Au cours des dernières années, 5 à 7 pour cent des places d'apprentissage n'ont pas pu être occupées dans l'industrie MEM. Pour Hans Hess, président de Swissmem, ce développement est inquiétant: «Beaucoup de parents croient aujourd'hui que seule la voie passant par une école secondaire et des études dans des hautes écoles mène au bonheur professionnel. Ils ne sont pas suffisamment conscients qu'un diplôme professionnel dans la branche MEM ouvre la porte à toutes les voies de formation et de carrière». ■

www.swissmem.ch

Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle

Le Conseil fédéral entend éviter que la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) continue de dégager des excédents. La CHS PP a clôturé ses deux premiers exercices comptables sur des bénéfices substantiels. Le Conseil fédéral a donc décidé de modifier l'ordonnance sur la surveillance dans la prévoyance professionnelle avec effet au 1^{er} janvier 2015.

La modification de l'ordonnance vise à flexibiliser les taxes de surveillance à la baisse. La CHS PP pourra désormais

en fixer le montant sur la base des coûts effectivement occasionnés durant l'exercice. Les taux appliqués actuellement constitueront le taux plafond. Le barème-cadre des émoluments pour l'agrément donné à l'expert en matière de prévoyance professionnelle a également été étendu. En effet, le barème actuel ne permettait pas toujours de couvrir les coûts de la procédure, en particulier lorsque l'agrément était donné à des personnes morales de grande taille. ■

Hôtellerie-restauration: application gratuite sur la CCNT

L'office de contrôle de la CCNT de l'hôtellerie-restauration lance sa première application mobile consacrée à la Convention collective nationale de travail (CCNT), l'objectif étant d'offrir à tous les employés et employeurs de la branche un accès simple et rapide aux informations qui les concernent.

Les détenteurs de smartphones ou de tablettes disposent désormais d'un moyen simple et rapide d'accéder à la CCNT de l'hôtellerie-restauration. Qu'ils soient chez eux, en route pour le travail

ou déjà à leur poste, l'application CCNT leur permet en effet de consulter en un clin d'oeil les droits et les obligations en vigueur dans la branche.

Intitulée «CCNT», cette application peut être téléchargée gratuitement en allemand, français et italien sur l'App Store d'Apple, Google Play Store et Windows Phone Store. ■

Plus d'infos sur www.hotelleriesuisse.ch

Zone euro: taux d'inflation annuel stable

D'après les chiffres publiés par Eurostat le 17 juillet 2014, le taux d'inflation annuel de la zone euro s'est établi à 0,5 pour cent en juin 2014, stable par rapport à mai. Un an auparavant, il était de 1,6 pour cent. Le taux d'inflation mensuel a été de 0,1 pour cent en juin 2014. Ce même mois, des taux annuels négatifs ont été observés en Bulgarie (-1,8 pour cent), en Grèce (-1,5 pour cent), au Portugal (-0,2 pour cent) ainsi qu'en

Hongrie et en Slovaquie (-0,1 pour cent chacun). Les taux annuels les plus élevés ont été enregistrés au Royaume-Uni (1,9 pour cent), en Autriche (1,7 pour cent) et au Luxembourg (1,2 pour cent). Par rapport à mai 2014, l'inflation annuelle a baissé dans dix États membres, est restée stable dans quatre et a augmenté dans quatorze autres. ■ (*Fondation Schuman, juillet 2014*)

PERSPECTIVES

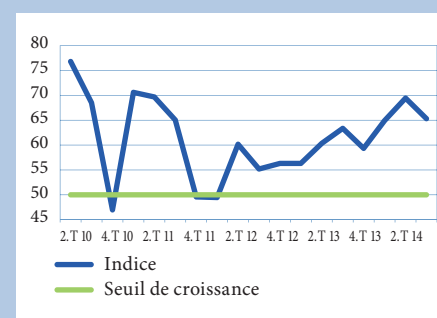
Baromètre des exportations

Les PME suisses sont encore et toujours optimistes à propos de leurs exportations.

Les petites et moyennes entreprises en Suisse sont pour la plupart toujours et encore optimistes au 3^e trimestre et tablent sur une croissance de leurs exportations. C'est ce qui ressort de l'indicateur export de Credit Suisse et Switzerland Global Enterprise. L'indicateur basé sur un sondage réalisé auprès de 200 PME a donné 65,3 points. Cette valeur indique clairement des exportations en hausse, puisque sa valeur est supérieure à 50 (seuil de croissance) sur une échelle de 0 à 100.

Les perspectives relatives à la demande de produits suisses restent relativement élevées et c'est des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne que devraient venir les impulsions les plus fortes. Les signaux sont aussi au vert pour la zone euro, premier débouché de la Suisse, même si la dynamique de la zone euro s'est un peu essoufflée. Quant à la France, on mise plutôt sur un léger recul de la demande de produits suisses. Par contre, la croissance à l'export devrait être stimulée par la demande sur les grands marchés émergents d'Asie. Le premier marché export en Europe est toujours l'Allemagne, avec 80 pour cent d'intentions d'y exporter des biens ou des services. 53 pour cent des PME suisses prévoient d'exporter en Asie-Pacifique. Quant à l'Amérique du Nord, 46 pour cent des PME voudraient y exporter, 28 pour cent visent le Proche-Orient et l'Afrique et 21 pour cent l'Amérique du Sud. ■

Perspectives export des PME



Source: Switzerland Global Enterprise

Contre les excès de réglementation

Lors de l'assemblée générale de l'Association Suisse d'Assurances (ASA) qui s'est tenue à Berne, le président de l'association, Urs Berger a souligné le rôle moteur de l'assurance privée pour l'économie suisse, tout en mettant en garde contre les effets secondaires des tendances actuelles en faveur d'un excès de réglementation. L'orateur invité, le Conseiller fédéral Alain Berset, a présenté les orientations validées par le Conseil fédéral concernant le message relatif à la réforme de la prévoyance vieillesse.

Dans son discours, le Président de l'ASA Urs Berger a présenté un secteur de l'assurance privée stable et performant. «Une fois de plus, notre branche a démontré sa fonction de force motrice de l'économie suisse. En termes de création de valeur, le secteur de l'assurance compte au nombre des principales branches du pays», constate-t-il.

Regard sur l'international

Les assureurs doivent répondre à différentes sollicitations et contribuent à la pérennité du succès de la Suisse. Or, pour y arriver, il faut absolument lutter contre les tendances actuelles allant vers un excès de réglementation. Pour les assurances, toute intervention dans l'ordre économique libéral constitue depuis des années déjà le plus grand des risques.

Dans son rapport d'activité, le directeur de l'ASA, Lucius Dürri, est revenu sur les principaux thèmes défendus au cours de l'année dernière afin de préserver les intérêts du secteur de l'assu-

rance. La réforme «Prévoyance vieillesse 2020», différents processus législatifs dans le domaine de l'assurance-maladie ainsi que les développements en droit de la surveillance étaient au centre des préoccupations. L'association continuera de s'occuper de ces problématiques ainsi que de l'impact sur notre économie des développements à l'international. En conséquence, les assureurs surveillent avec une grande attention les projets de réglementation au niveau international, comme Facta ou Solvabilité II.

Pour une réforme équilibrée

Lors de son intervention, le Conseiller fédéral Alain Berset a invité les assureurs à accompagner la réforme «Prévoyance vieillesse 2020» de manière constructive: «L'objectif est une réforme équilibrée.» Il a présenté l'orientation du message validée par le Conseil fédéral. Il précise que la procédure de consultation a permis de mettre en évidence les deux objectifs ralliant le plus grand consensus:

préservation du niveau des prestations de la prévoyance vieillesse et réforme simultanée des premier et deuxième piliers. «Telles sont les conditions d'une réforme favorable au plus grand nombre», déclare M. Berset. Par ailleurs, il est revenu sur les modifications apportées cette semaine au projet par le Conseil fédéral à la suite des réponses obtenues lors de la consultation – comme le relèvement maximal de la TVA d'un point et demi ou la renonciation à la déduction de coordination.

Pour clore cette assemblée générale, les interventions des invités étaient consacrées aux mutations sociétales: Suzanne Thoma, CEO de BKW Energie AG, a analysé la nouvelle perception de l'économie par la politique et la société, et ses implications pour l'économie. Le professeur Kurt Imhof de l'Institut de recherche sur la sphère publique et la société de l'université de Zurich a rappelé les changements survenus dans le paysage médiatique ces dernières années et leur impact sur l'évolution de la perception publique de l'économie, de la politique et de la société.

Trois nouveaux membres au Comité

Lors de la 84^e assemblée générale, les délégués ont élu trois nouveaux membres au Comité: Ivo Furrer, CEO de Swiss Life Suisse, Severin Moser, Président du Comité de direction, Allianz Suisse, Antimo Perretta, CEO d'Axa Winterthur. Les actuels membres du Comité, Philippe Egger, ancien CEO d'Axa Winterthur, et Klaus-Peter Röhrer, ancien CEO d'Allianz Suisse, ont démissionné au 31 décembre 2013. Bruno Pfister, Group CEO, Swiss Life, a démissionné avec effet à la date de l'Assemblée générale. ■

Le président de l'ASA, Urs Berger: lutter contre les tendances actuelles allant vers un excès de réglementation.



Photo: ASA

Un mirage dans la politique de la formation professionnelle

Des titres académiques tels que «Professional Bachelor» sont censés revaloriser la formation professionnelle. Ce n'est pas la bonne voie. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Robt Lewis

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

Le Conseil national souhaite revaloriser les diplômes des examens fédéraux et des hautes écoles professionnelles en les harmonisant avec les titres académiques. Le Conseiller national socialiste Aebischer propose un bachelor professionnel, un bachelor HES ou un bachelor et master HES en lieu et place des brevets et des diplômes fédéraux. La formation professionnelle supérieure n'est pas connue à l'étranger. Les titres qui en sont issus pourraient nuire à leurs porteurs. D'où une discrimination aussi en Suisse, les entreprises internationales et les patrons étrangers cherchant plutôt des spécialistes porteurs de titres académiques. Mieux vaudrait combattre cette académisation par la création de nouveaux titres. Le changement d'étiquette peut-il réussir?

L'astuce utilisée consiste à diluer les frontières entre formation professionnelle et formation académique pour mettre les personnes ayant suivi une formation professionnelle au bénéfice du prestige de diplômes prétendument supérieurs. Mais les employeurs ne seront pas dupes. Un diplôme obtenu tardivement dans une haute école ne sert pas un profil professionnel. Au contraire, les titres proposés atténuent aussi les points forts avérés de la formation professionnelle supérieure si on les mesure à l'aune des critères inadéquats du monde universitaire. Ce n'est pas le bon moyen de mettre en valeur la formation professionnelle

supérieure, d'autant moins qu'entre les domaines de formation, les objectifs diffèrent: 1. Pour l'accès à une formation professionnelle supérieure, c'est l'expérience pratique qui est essentielle, non la maturité. 2. Les formations professionnelles annexes sont adaptées aux besoins des branches et de ceux qui y travaillent, non aux normes européennes. 3. Les contenus sont définis par des associations professionnelles et transmis par des professionnels reconnus et ne sont pas le produit des libertés académiques. 4. Les diplômes de formation professionnelle supérieure misent sur la prise de responsabilités dans l'entreprise et non sur d'autres formations académiques.

Bref, le bachelor professionnel est un mirage. Ceux qui, après une harmonisation formelle, s'y laissent prendre, veulent un remaniement concret de la formation professionnelle supérieure: normes et allongement de la formation; financement étatique prédominant au détriment de l'engagement privé; accréditation d'institutions autonomes; crédits ECTS au lieu de compétences à acquérir. Ces idées dangereuses affaiblissent le lien essentiel avec le monde du travail.

La voie choisie par la Confédération pour mieux positionner la formation professionnelle supérieure est la bonne. Il faut élaborer des suppléments aux diplômes et une classification des niveaux des diplômes compréhensibles à l'échelle internationale pour renforcer la réputation nationale et internationale de la formation professionnelle. Cela coûte du temps et de l'argent, mais fournit la transparence nécessaire à l'employeur et atteste la qualité de la formation professionnelle supérieure sans imposer d'inutiles contraintes dans ce domaine. Il faut espérer que le Conseil des Etats saura discerner le leurre qui lui est tendu et qu'il rejettera l'intervention de M. Aebischer. ■

Willy Ruf, CEO de Swissport International Ltd., aéroport de Zurich

«Nos collaborateurs peuvent être fiers de travailler pour Swissport»

A partir de la branche des services de Swissair pour les passagers et l'enregistrement des bagages, Swissport est devenu le principal centre de services des lignes aériennes du monde. Willy Ruf, CEO de l'unité commerciale de l'aéroport de Zurich, s'exprime notamment sur la pression des coûts et sur ce que cela signifie pour Swissport. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Ruf, qu'est-ce qui reste encore de suisse, indépendamment du nom, dans l'entreprise Swissport active dans plus de 260 aéroports de 45 pays?

Willy Ruf: Swissport a toujours été une entreprise suisse et l'est encore aujourd'hui. Depuis que nous ne sommes plus rattachés à Swissair, les relations de propriété se sont modifiées à plusieurs reprises, mais le siège principal est toujours resté ici. Les modèles opérationnels appliqués sur les sites de Swissport dans le monde entier sont aussi d'origine suisse. Ils sont caractérisés par différents attributs typiquement suisses tels que la précision et la fiabilité. C'est pourquoi le marché nous perçoit aussi comme une entreprise suisse.

Comment la filiale de Swissair d'alors est-elle devenue la principale entreprise d'assistance en escale appliquée au fret aérien du monde?

Son indépendance à l'égard de Swissair était une conséquence directe du grounding. Elle n'était pas voulue. Mais elle a permis un repositionnement

Quelle importance représentent aujourd'hui les affaires suisses pour le groupe?

Même si cette importance a diminué en valeur relative, la part de son chiffre d'affaires réalisée en Suisse, plus de dix pour cent, est toujours importante. Avec les aéroports de Zurich, Bâle et Genève, la société nationale est toujours de loin la plus grande du groupe. Cette situation découle de notre histoire: Swiss International Air Lines représente une bonne moitié du chiffre d'affaires en Suisse.

La coopération avec Swiss est-elle gravée dans le marbre?

Non, elle ne l'est pas. Le contrat avec notre principale partenaire est en vigueur jusqu'à fin octobre 2015. Nous menons actuellement des négociations en vue de son renouvellement. La coopération avec Swiss a toujours été très étroite et décisive pour nous. Nous avons de bonnes cartes en mains, mais Swiss examine aussi des possibilités d'optimiser ses coûts.

Quelles autres solutions que Swissport y a-t-il à l'aéroport de Zurich?

Actuellement, trois entreprises d'assistance en escale appliquée au fret, titulaires d'une licence, y sont actives. Nous y sommes nettement le leader du marché, surtout grâce au mandat de Swiss International Air Lines. Nos clients principaux, par ordre d'importance, sont aussi Air Berlin, Lufthansa et Edelweiss Air. Mais la concurrence est intense. A l'échéance du contrat, il y aura un nouvel appel d'offres et toutes les entreprises au bénéfice d'une licence à Zurich pourront offrir leurs prestations. Vu les surcapacités qui existent sur le marché, les compagnies aériennes doivent constamment abaisser leurs coûts et donc reporter cette pression sur leurs fournisseurs.

Que signifie cette pression sur les coûts pour Swissport?

«La coopération avec Swiss a toujours été très étroite et décisive pour nous!»

de la branche des services de Swissair, ce qui a fait d'elle une entreprise autonome à même de conclure des partenariats d'affaires avec des concurrents directs de Swiss International Air Lines. Depuis lors, l'entreprise a connu une croissance exponentielle. Au cours des premières années, cette croissance était surtout organique, du fait que nous avons acquis des licences d'autres aéroports. Depuis 2011, nous avons surtout grandi par l'acquisition de concurrents. Ces opérations nous ont permis, au cours de ces trois dernières années, de doubler notre chiffre d'affaires mondial, le portant à trois milliards de francs suisses.

Nous devons compenser la baisse des recettes due à la hausse des coûts par des gains de productivité, obtenus notamment par l'automatisation. Les coûts de personnel représentent deux bons tiers de nos coûts totaux. Nous occupons aujourd'hui nettement moins de collaborateurs qu'il y a encore cinq ans. Le service des passagers a été fortement automatisé. Aujourd'hui, le passager fait presque tout lui-même, de l'enregistrement à l'embarquement. Quant à la logistique, beaucoup de choses se font encore manuellement, notamment le tri des bagages. Non que la technologie fasse défaut, mais parce que l'installation actuelle ne peut être perfectionnée qu'à grands frais.

Cette année, vous avez adapté la convention collective de l'entreprise avec les partenaires sociaux. Pourquoi ?

Nous offrons à nos collaborateurs des conditions d'engagement très généreuses et des prestations sociales attrayantes. Aucun de nos concurrents n'est lié par une CCT et, pour des raisons historiques, c'est nous qui avons de loin les coûts les plus élevés par heure de travail. Dans de nombreux domaines, nous payons nettement plus que ne l'exige le législateur. Le travail de nuit, par exemple, est payé double. La pression sur les coûts que subissent nos clients, nous obligent à apporter de nouvelles corrections dans une nouvelle CCT.

Cela ne doit pas être simple.

Non, pas vraiment. Nous avons néanmoins de bonnes relations avec les partenaires sociaux qui comprennent très bien la situation. C'est pourquoi nous avons toujours réussi à trouver des solutions consensuelles. Une négociation, c'est du donnant-donnant. Si nous demandons quelque chose pour abaisser les coûts, nous devons pouvoir le compenser sous une autre forme.

Trouvez-vous suffisamment de personnel pour occuper les postes ?

Oui, la demande d'emplois à l'aéroport et chez Swissport en particulier est ininterrompue. L'aéroport est un aimant. Il fascine toujours. En outre, chez nous, on est pas mal payés, grâce aussi aux indemnités pour travail de nuit et du



Willy Ruf dirige la station de Zurich de Swissport International Ltd. depuis le début 2013. Il est à la tête de plus de 2000 collaborateurs en provenance de 40 pays. Auparavant, il a été pendant dix ans actif dans l'entreprise qui est responsable de la prise en charge intégrale des avions et des passagers durant les opérations au sol, appliquant la devise « From Landing to Take-off: We care ». M. Ruf est titulaire d'un MBA et père de deux enfants.

weekend. De par notre taille, nous avons l'avantage d'une productivité élevée. Ainsi, nous pouvons et voulons offrir des salaires plus élevés pour être l'«employeur préféré» à l'aéroport de Zurich.

Quelles sont les exigences de Swissport à l'égard de son personnel ?

Elles diffèrent dans nos deux domaines d'activités: dans le service passagers, nous demandons un apprentissage professionnel complet, une bonne présentation, une certaine affinité pour l'informatique et des connaissances en langues. Pour les opérations autour de l'avion et les manipulations des bagages, il nous faut des collaborateurs au bénéfice non seulement d'un apprentissage complet, mais aussi d'un permis de conduire. Ils doivent aussi avoir une bonne constitution physique, le dos étant mis à rude épreuve dans ce travail.

Comment gérez-vous les éventuels problèmes de santé résultant de ces activités pour vos collaborateurs ?

Nous disposons de postes de travail ménageant le travailleur. Nous pouvons ainsi offrir une solution de rechange

interne aux personnes atteintes afin qu'elles puissent toujours apporter leur contribution sans contraintes physiques aussi fortes. Nous avons en outre un système d'assistance des collaborateurs qui, pour des raisons d'accident ou de maladie, sont sortis de nos processus de travail. Il vise à les réintégrer le plus rapidement possible, d'abord dans leur secteur de travail initial; si ce n'est pas possible, dans un autre secteur de l'entreprise ou encore, en troisième lieu, en dehors de Swissport.

Qu'est-ce qui vous importe le plus pour vos collaborateurs ?

Cela me tient à cœur que nos collaborateurs soient heureux et fiers de travailler pour Swissport. Ils doivent aussi pouvoir assumer des décisions de manière autonome, car dans le travail en équipes, le chef n'est pas toujours là. Il est donc important que la culture d'entreprise permette aux collaborateurs de commettre une fois une erreur. ■

*Jugement***Bonus – jurisprudence précisée**

Pour demeurer une allocation exceptionnelle, une gratification doit revêtir une importance secondaire par rapport au salaire. Si un salaire est fixé bas et une gratification élevée est versée, celle-ci fait figure de rémunération du travail fourni, même s'il a été convenu que son versement aurait lieu à bien plaisir. Dès que le salaire atteint un niveau qui couvre largement les besoins financiers de l'employé, l'importance de la gratification par rapport au salaire ne constitue plus un critère valable pour juger de la nature salariale de la gratification.

Faits

A. est entré au service de X. le 1^{er} janvier 2005 comme directeur. A titre de rémunération, son contrat d'engagement prévoyait un salaire fixe de 280 000 francs auxquels s'ajouterait un éventuel bonus. Ainsi, de 2005 à 2007, il a reçu des bonus de 560 000 francs, 600 000 francs et 550 000 francs versés en espèces et sous la forme d'actions (Incentive Share Units; ISU). Le 19 janvier 2009, deux accords intitulés «Exemption from Duties» et «Professional Reorientation-Transfer Agreement» ont été passés entre X. et A., en vertu desquels A. était libéré de son obligation de travailler à partir du 20 janvier 2009. Le 23 avril 2009, X. a signalé à A. qu'à son avis les rapports de travail avaient été dissous sur une base consensuelle pour le 31 août 2009. A la suite d'une protestation de A., X. l'a licencié par lettre le 9 juin 2009 pour le 30 septembre 2009.

Extraits des considérants

2. Devant le Tribunal fédéral, seuls deux points restent litigieux, soit le bonus pour 2008 et 2009 et le mode de paiement de ce dernier. A cet égard, le contrat de travail renvoyait aux «Regulations for Members of Senior Management», dont le chiffre 4, intitulé «Bonus», affirme ce qui suit:

«The Company at its discretion may pay a bonus in addition to the annual salary. However, there is no entitlement to a bonus, irrespective of whether such payments were made in previous years. Whether a bonus is paid at all, as well as the amount of any bonus depends on the performance of X., the relevant department and the personal perfor-

mance of the individual and their contribution to the current and future success of the Company. A bonus will only be awarded if neither the Member of Senior Management nor the Company have delivered notice of termination before the time of the written notification of the bonus.»

2.1.1. L'instance préalable a évalué le salaire dû pour 2008 à 425 000 francs au moins, cette somme correspondant à la moitié du total représenté par l'addition du salaire fixe de 280 000 francs et du bonus moyen de 570 000 francs touché de 2005 à 2007. Pour les juges, ce calcul prévient une disproportion de la gratification. Or, le montant payé à A. en 2008 s'est élevé à 463 000 francs (salaire fixe + bonus de 183 000 francs), soit une somme plus élevée. Pour la cour, le bonus de 183 000 francs alloué cette année-là était suffisant compte tenu de l'exercice désastreux que fut 2008, lequel a entraîné le démantèlement de la division dirigée par A. et le licenciement de ce dernier. Par ailleurs, A. ne saurait exiger non plus le versement d'une partie de son allocation sous la forme d'ISU, car le but de ce type de rémunération est de fidéliser ou d'attirer des collaborateurs clés. Avant l'annonce du bonus intervenue le 21 janvier 2009, A. avait déjà été informé par son supérieur d'une éventuelle suppression de son poste. Le 19 janvier 2009, il a été libéré de son obligation de travailler. Aussi, il n'était plus un collaborateur à «attirer» ou à «fidéliser».

2.1.2. Pour l'instance préalable, A. était en droit d'obtenir un bonus pour 2009



également, car cet exercice, à la différence de celui de 2008, s'est soldé à nouveau par des profits considérables. Dès lors, l'allocation variable pour 2009 était à fixer plus haut. Au vu de l'ensemble des circonstances, la cour l'a estimée à 280 000 francs. Les rapports de travail ayant pris fin au 30 septembre 2009, A. devait toucher les trois-quarts de cette somme, soit 210 000 francs).

2.2. Si A. et X. ont en commun de ne pas comprendre pourquoi l'instance préalable a appliqué des méthodes différentes de calcul du salaire pour 2008 et 2009, ils divergent en revanche sur la bonne manière de le faire. A. déduit de la jurisprudence du Tribunal fédéral que, dans l'hypothèse d'une rémunération fixe inférieure au bonus, l'intégralité de ce dernier devient un élément constitutif du salaire.

3. La gratification selon l'art. 322d CO est une rétribution spéciale accordée en sus du salaire et dont le versement intervient à certaines occasions. Elle dépend toujours plus ou moins de la volonté de l'employeur. Pour demeurer une allocation exceptionnelle, une gratification doit revêtir une importance secondaire par rapport au salaire. Dès lors, elle tendra à perdre son caractère accessoire si elle atteint régulièrement un montant plus élevé que le salaire. Si un salaire est fixé bas et qu'en contrepartie une gratification élevée est ver-



Illustration: Christine Bur

sée, cette dernière fait figure de rémunération du travail fourni, même s'il a été convenu que son versement aurait lieu à bien plaisir. Dans ce cas, la gratification devient, à tout le moins en partie, le salaire au sens juridique. Toutefois, dès que le salaire proprement dit atteint un niveau qui couvre largement ou dépasse de beaucoup les besoins financiers de l'employé pour son entretien, l'importance de la gratification par rapport au salaire ne constitue plus un critère valable pour juger de la nature salariale ou non salariale du versement exceptionnel.

Dans cette hypothèse, un empiètement dans l'autonomie des parties au nom de la nécessité de protéger l'employé n'est plus légitime.

3.1. Néanmoins, contrairement à l'opinion soutenue par A., une gratification qui dépasse le salaire n'est pas à considérer impérativement dans son intégralité comme un élément de la rétribution. Depuis que le Tribunal fédéral, dans sa toute dernière jurisprudence, a limité pour les hauts revenus l'étendue des restrictions à apporter à l'autonomie des parties au gré de la protection à assurer à l'employé, il n'y a pas lieu de qualifier nécessairement l'intégralité de l'allocation à caractère extraordinaire d'élément constitutif du salaire si ce dernier, ainsi calculé, dépasse considérablement les besoins de l'employé et représente un multiple du revenu moyen.

3.2. Au dire de A., si son bonus total était reconnu comme élément du salaire, on aboutirait, en y ajoutant le salaire fixe, à une rémunération annuelle oscillant entre 830 000 francs et 880 000 francs pour la période 2005 à 2007. Au vu de ces éléments, on ne saurait remettre en cause que seule une partie de la rétribution à caractère extraordinaire ait été considérée comme relevant du salaire. Que l'instance préalable ait évalué la rémunération minimum à 425 000 francs (salaire fixe compris) peut se justifier pour les années 2005 à 2007. En revanche, on ne saurait en tirer aucune conclusion pour le bonus de l'année 2008 dans la mesure où son calcul repose sur une base variable, qu'il soit à qualifier d'élément du salaire ou de gratification. Pour définir si le salaire peut être établi sur une base variable, soit en fonction du résultat, la jurisprudence relative à la distinction entre salaire et gratification n'apporte aucun critère déterminant. Et même si le bonus est à considérer comme un élément du salaire, cela ne signifie pas qu'il doive être fixe. La seule conséquence en sera que cette part du salaire ne dépend pas du bon vouloir de l'employeur et que son montant est à fixer objectivement selon les critères arrêtés dans le contrat.

3.3. Pour l'année 2008, X. a versé un bonus. Pour autant que ce dernier corresponde à ce que A. peut réclamer objectivement au titre de sa rétribution variable au vu des changements intervenus dans les paramètres convenus, il n'y a pas lieu de se demander si le montant alloué concerné est une gratification ou un élément du salaire. Ce distinguo n'importe pas dans la mesure où il n'a d'incidence que sur la question du caractère à bien plaisir de la prestation et de son calcul. Reste dès lors à examiner si l'instance préalable a admis à bon droit que le bonus de 183 000 francs alloué pour 2008, versé exclusivement en espèces, donc sans remise d'actions, était correct.

3.3.1. L'instance préalable a examiné les divers critères à prendre en considération pour la fixation du bonus selon l'accord passé. Elle a retenu en particu-

lier la perte de 7,687 milliards de francs. Au vu de cette dernière, une réduction du bonus limitée à 25 %, comme A. l'aurait acceptée, était inconcevable. S'agissant des prestations de A. et de son département, elle s'est référée au fait qu'il a fallu dissoudre ce dernier («performance ... of the relevant department») et que A. lui-même a dû être licencié («personal performance of the individual»). Sur cette toile de fond, elle a jugé qu'une réduction du bonus à 183 000 francs était justifiée.

3.3.2. A. réitère devant le Tribunal fédéral ses arguments selon lesquels son département avait atteint en 2008, malgré la crise, un résultat correspondant à celui de 2007. Lui-même avait généré un profit de 4 000 000 francs et sa «Year End Evaluation» pour 2008 était demeurée inchangée, soit bonne. Enfin, il renvoie aussi aux baisses de salaire des membres de la direction qui auraient été moindres.

3.3.3. La performance de A. et celle de son département ainsi que leurs incidences sur le résultat d'entreprise constituent avec ce dernier les données factuelles sur la base desquelles il y a lieu de calculer le bonus. Sous l'angle des faits, le pouvoir d'examen du Tribunal fédéral est limité au point de savoir si la décision attaquée est manifestement erronée et, partant, arbitraire. Que le certificat de travail délivré à A. laisse sous-entendre une bonne prestation personnelle ne suffit pas pour qualifier de quasi arbitraire le fait d'avoir déduit du licenciement de A. et de la fermeture du département l'existence d'une performance qui, associée à un mauvais résultat d'entreprise, justifiait la diminution du bonus par rapport à l'année précédente. Que la réduction opérée au niveau de la direction générale ait été éventuellement de moindre ampleur n'est pas déterminant dans la mesure où, la concernant, d'autres paramètres sont susceptibles d'être retenus.

*Jugement du Tribunal fédéral suisse
du 16 mai 2013 (4A_721/2012)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Exercice de fait d'une activité syndicale

Un congé notifié à un employé exerçant une activité syndicale n'est en soi pas abusif, à moins que l'activité en question ne constitue le motif invoqué. Et si l'employeur ignore tout de son existence, elle ne saurait non plus être le motif de licenciement.

Faits

A. a travaillé depuis 2002 en qualité de chauffeur de taxi auprès de X. Par lettre du 23 août 2010, X. résilia les rapports de travail avec A. pour le 31 octobre 2010, soit dans le délai légal de congé de deux mois. En guise de justification du licenciement, la lettre faisait allusion à une mise en garde écrite adressée à A. en date du 19 septembre 2008 pour inexécution d'un transport ainsi qu'à diverses dénonciations émanant de la centrale des taxis selon lesquelles A. aurait refusé des courses à intervalles réguliers. Par lettre du 27 octobre 2010, A. a fait opposition à son licenciement.

Extraits des considérants

2. A la suite d'un jugement rendu le 4 décembre 2006 par le Tribunal administratif du canton de Berne affirmant que l'art. 17b LTr sur le temps de repos supplémentaire et la majoration de salaire en cas de travail nocturne était également applicable aux chauffeurs de taxis salariés, A. et certains de ses collègues sont intervenus en décembre 2007 auprès de X. afin d'exiger l'instauration de suppléments salariaux pour tous les chauffeurs occupés de nuit. Si la mesure a été introduite par X. le 1^{er} avril 2008, en revanche, la question de sa rétroactivité est demeurée litigieuse. Celle-ci a donné lieu à une action en justice qui s'est soldée par un compromis.

A. prétend que son licenciement signifié par X. le 23 août 2010 était abusif parce que lié à son rôle moteur dans la procédure en cours au sujet de l'effet rétroactif de l'introduction des suppléments salariaux pour travail nocturne. Les deux instances préalables ont nié ce caractère abusif.

3.4. L'instance préalable a constaté que X. n'avait pas eu connaissance du rôle joué par A. dans le contexte de l'introduction des suppléments salariaux. Aucune nouvelle discussion ne se serait déroulée entre A., les chauffeurs concernés et X. après le 1^{er} avril 2008, soit à partir de l'entrée en vigueur de ces suppléments. Le litige autour de l'effet rétroactif de cette mesure aurait donné lieu à des contacts exclusivement entre les avocats respectifs des parties et le tribunal saisi. Et comme A. a prétendu avoir mené la lutte pour l'obtention des suppléments salariaux liés au travail de nuit pendant ses heures de loisirs, cela explique pourquoi l'important engagement en question aurait échappé à X. Or, si ce dernier ignorait tout d'un tel rôle de leader, il était inutile d'interroger d'autres témoins afin d'en prouver l'existence.

A. ne démontre nullement le caractère arbitraire d'une telle évaluation anticipée des preuves par l'instance préalable.

4.1. A. dénonce une violation ou, à tout le moins, une interprétation erronée de l'art. 336 al. 2 lit. a CO. Il allègue que c'est à tort que l'instance préalable est partie du principe que le domaine protégé par cette disposition n'englobait pas un pur exercice de fait d'une activité syndicale. A son sens, toutes les activités syndicales – donc y compris celle menées de facto – méritent protection. Et comme A. aurait exercé une semblable activité dans le contexte des suppléments salariaux, le congé serait abusif.

4.1.1. L'instance préalable a constaté que A., selon ses propres déclarations,



s'est adressé en mai 2008 au syndicat Y. lorsque, sur la question de l'effet rétroactif des suppléments salariaux pour travail de nuit, les discussions entre la communauté d'intérêt formée par A. et trois autres délégués des chauffeurs et la direction de X. se sont trouvées dans l'impasse. A. n'a jamais prétendu avoir lui-même exercé une activité pour le syndicat Y. De son côté, ce dernier ne s'est jamais manifesté auprès de X.

Un pur exercice de fait d'une activité syndicale n'est pas inclus dans le domaine de protection de l'art. 336 al. 2 lit. a CO. Et même dans l'hypothèse où A. aurait bénéficié d'un soutien indirect du syndicat Y. pour la demande de suppléments salariaux à titre rétroactif, cela n'aurait pas pu constituer un motif de licenciement dans la mesure où X. l'ignorait.

4.1.2. Une violation de l'art. 336 CO ne paraît pas établie. A. ne démontre aucunement en quoi une telle activité syndicale de fait aurait existé. De son côté, l'instance préalable ne l'a pas constatée. De plus, A. ignore délibérément qu'un licenciement intervenu pendant l'exercice d'une activité syndicale n'est pas abusif en soi, à moins que l'activité en question ne soit le motif invoqué à l'appui de la résiliation des rapports de travail.

Le motif d'une mise à pied étant une question relevant des faits, le Tribunal fédéral est lié par les constatations de



Illustration: Christine Ruff

Jugement

Invocation de motifs de licenciement a posteriori

L'invocation ultérieure de motifs de licenciement est licite pour autant qu'il s'agisse d'événements qui se sont produits avant la signification du congé.

Faits

A. a travaillé depuis 2002 en qualité de chauffeur de taxi auprès de X. Par lettre du 23 août 2010, X. résilia les rapports de travail avec A. pour le 31 octobre 2010, soit dans le délai légal de congé de deux mois. En guise de justification du licenciement, la lettre faisait allusion à une mise en garde écrite adressée à A. en date du 19 septembre 2008 pour inexécution d'un transport ainsi qu'à diverses dénonciations émanant de la centrale des taxis selon lesquelles A. aurait refusé des courses à intervalles réguliers. Par lettre du 27 octobre 2010, A. a fait opposition à son licenciement.

Extraits des considérants

4.3. A. allègue que l'invocation ultérieure de motifs de licenciement comme l'a fait X., et ce à une telle échelle, n'était pas licite. Durant huit mois, X. aurait inventorié en toute discrétion divers incidents constituant de prétendus motifs de renvoi afin de pouvoir ensuite résilier le contrat de travail sur cette base. Pour A., on ne saurait admettre que l'employeur invoque ces incidents après avoir signifié le congé sans que l'employé ait pu s'expliquer à leur propos à l'époque où le contrat de travail était encore en vigueur.

4.3.1. L'instance préalable a constaté qu'au cours de la procédure, X. a fait valoir, au-delà des raisons mentionnées dans la lettre de congé, d'autres motifs ayant conduit au licenciement. Parmi ceux-ci figuraient le comportement fautif de A. lors de la Saint-Sylvestre 2009 et deux mises en garde à la suite de relevés erronés effectués sur des cartes de contrôle.

Si A. a admis certains griefs, il en a en revanche contesté d'autres. Globalement, X. a dûment prouvé que le motif

du licenciement résidait dans la violation de devoirs que A. a reconnue. Aussi, dans ce contexte, il ne s'imposait pas d'exiger des moyens de preuve supplémentaires pour faire la lumière sur les divers incidents avancés.

4.3.2. La plainte de A. est dès lors dénuée de fondements. Au regard de la jurisprudence du Tribunal fédéral, l'invocation ultérieure de motifs de licenciement est licite pour autant qu'il s'agisse d'événements qui se sont produits avant la signification du congé. Or, A. ne prétend pas que les motifs de licenciement avancés a posteriori se rapportaient à des incidents intervenus après sa mise à pied. De toute façon, l'instance préalable ne s'est pas prononcée sur la nature des faits dénoncés ni sur le point de savoir s'ils se sont déroulés comme X. l'a prétendu. Car, en l'espèce, l'élément déterminant réside en ce que le motif du licenciement consistait (du moins partiellement) en la violation d'obligations admise par A.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
18 juin 2013 (4A_169/2013)
(Traduit de l'allemand)*

Cette double page présente deux aspects différents du même jugement.

l'instance préalable à cet égard. En l'espèce, cette dernière a constaté de manière définitive que X. n'avait eu aucune connaissance du rôle joué par A. dans le contexte de l'introduction avec effet rétroactif des suppléments salariaux liés au travail de nuit. Aussi, pour cette raison également, une activité syndicale effective ne pouvait pas non plus fournir le motif du licenciement. Ce grief est infondé.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
18 juin 2013 (4A_169/2013)
(Traduit de l'allemand)*

Union patronale suisse: JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014

Le marché suisse du travail – un modèle de réussite qui a de l'avenir?

Lors de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014 à Lausanne, le président de l'Union patronale suisse Valentin Vogt, a évoqué les qualités fondamentales du marché suisse du travail: sa flexibilité et son ouverture, des assurances sociales saines et un partenariat social performant. Voici quelques extraits de son allocution présidentielle.



Photo: Daniela Baumann

Lors de son allocution, Valentin Vogt a dressé un état des lieux de la politique patronale.

«Le marché suisse du travail – un modèle de réussite qui a de l'avenir?» Tel est le thème sous lequel est placée la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014. Nous traitons ainsi un sujet essentiel pour la compétitivité de l'économie suisse, et qui revêt une acuité nouvelle depuis la votation populaire du 9 février 2014. Nul doute que le point d'interrogation de notre titre va vous occuper longtemps encore. De nombreuses questions attendent encore une réponse et l'incertitude liée au résultat du 9 février doit être rapidement dissipée dans l'intérêt des entreprises.

Aujourd'hui déjà, un certain nombre de décisions sont déjà différées en matière d'investissement et des scénarios de rechange étudiés fiévreusement. Nous devons réagir sans tarder pour rétablir le climat de confiance dont a besoin l'économie en termes de planification. Je vais approfondir ce point dans un premier temps, puis

j'évoquerai les autres défis – passablement nombreux – qui nous attendent à l'avenir.

L'économie en régime de campagne

Depuis un certain temps, l'économie, ou ses associations, fonctionnent en mode «campagnes». A un rythme quasi trimestriel, le peuple est appelé à voter sur des questions liées au marché du travail ou aux salaires. L'initiative 1:12 a été suivie de celle sur l'immigration de masse et celle sur le salaire minimum le sera par l'initiative Ecopop. L'économie est donc sollicitée. Un engagement supplémentaire des entreprises – à côté de leur appui habituel – est indispensable pour articuler nos arguments de manière crédible. Ce surcroît d'efforts réclamé à fréquence élevée est nouveau pour les chefs d'entreprise. Mais le résultat très net de l'initiative sur le salaire minimum a montré toute l'importance d'une mobilisation forte.

Après un non très net (65,3 pour cent) à l'initiative 1:12, les électeurs ont rejeté par une majorité encore plus forte (76,3 pour cent) l'initiative des syndicats sur le salaire minimum. Alors que les messages des employeurs ont clairement convaincu l'opinion pour les deux initiatives précitées, ce ne fut pas le cas pour celle sur l'immigration de masse. A y regarder de près, le débat public sur cette dernière ne portait pas sur la thématique du marché du travail, mais en premier lieu sur l'immigration de personnel. Bien plus – c'est ainsi du moins que son contenu était expliqué à la population, par les initiants surtout – l'économie n'aurait pas été privée de la main-d'œuvre nécessaire. Les principales thématiques de la campagne de l'UDC étaient la croissance de la population et la surpopulation étrangère. A ce propos, l'analyse Vox récemment publiée confirme un conflit, dans la population, entre deux conceptions de valeurs et points de vues sur l'identité nationale.

Il ressort actuellement des discussions sur la mise en œuvre de cette initiative que – selon les effectifs maximums fixés, l'ampleur et le début d'une éventuelle limitation de l'immigration – le marché de l'emploi sera directement concerné. On ignore encore comment et à quel rythme le potentiel autochtone pourra être épuisé sitôt mises en place les éventuelles limitations de l'immigration. Pour aboutir à un dénominateur commun, il faudra du doigté et de la volonté d'aboutir. Les travaux dans ce sens sont en bonne voie.

Pour l'économie, la question de savoir comment l'Europe réagira aux propositions helvétiques de mise en application est un gros souci. Pour l'Union patronale suisse (UPS), il est essentiel qu'une adaptation de la Constitution reste aussi proche que possible de l'ALCP – toute autre approche, influencée par des considérations tactiques, reviendrait à jouer avec le feu. Il n'est cependant pas certain que l'UE accepte les inévitables renégociations de l'accord sur la libre circulation. Une violation durable et grave de l'une de ses libertés fondamentales ne serait que difficilement tolérées par l'UE pour des raisons de politique intérieure et mettrait donc en danger l'ensemble des accords

bilatéraux. Un risque que l'économie ne peut prendre.

Parallèlement à la recherche de solutions en vue de l'application de l'initiative sur l'immigration de masse, à laquelle l'UPS contribue de manière significative avec son propre modèle, notre association veut aborder la question de l'exploitation du potentiel local de main d'œuvre. Avec notre initiative

«L'économie ne peut pas courir le risque de mettre en danger les accords bilatéraux.»

«Marché du travail 45plus», nous avons créé à cette fin non pas un think tank mais un act tank. Le but de cet act tank est de capitaliser le potentiel indigène: réinsertion professionnelle des femmes et recours aux capacités des travailleurs seniors. De concert avec les entreprises, les associations de branches, les autorités œuvrant sur le marché de l'emploi et d'autres intervenants, des mesures sont définies pour améliorer l'utilisation du potentiel local; des adaptations des bases légales sont mises en route, des exemples de best practice issus de la pratique en entreprise sont développés et il est sensibilisé à cette problématique.

Le Conseil fédéral met en péril sa propre réforme

La productivité du marché du travail et l'état des assurances sociales sont un indicateur de santé d'une économie. Dans ce domaine également, la nécessité d'agir est patente. Je vais à présent m'en expliquer.

La procédure de consultation relative à la réforme Prévoyance vieillesse 2020 s'est achevée il y a peu. Ce sera l'un des plus grands défis de politique sociétale et sociale des années qui viennent. L'enjeu consiste, dans une société qui vieillit, à assurer la durabilité du système de prévoyance vieillesse élaboré tout au long de ces dernières décennies et qui a fait ses preuves. Les milieux économiques sont favorables à la vision

d'ensemble des premier et deuxième piliers présentés par le Conseil fédéral. Mais ils refusent en bloc et résolument son paquet global, qu'ils jugent surchargé et trop coûteux. Ils insistent sur la nécessité de le fractionner par étapes et selon des priorités. Ils ne sont pas disposés à prendre le risque d'un naufrage intégral du projet et d'investir des années précieuses dans une réforme dont les perspectives de succès sont d'entrée de cause minimes. Il est urgent d'agir: compte tenu de l'évolution démographique, il faudra réaliser ces prochaines années dans l'AVS des recettes supplémentaires et des économies se chiffrant en milliards. Dans le deuxième pilier, en raison de l'allongement de l'espérance de vie et de la baisse du rendement des capitaux, il ne sera plus possible de financer les rentes au taux de conversion minimal actuel.

C'est pourquoi economiesuisse et l'Union patronale suisse qui est responsable du dossier de la politique sociale ont décidé d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis de la société et ont formulé des propositions de réforme concrètes sur la base d'un Plan directeur pour une réforme de la prévoyance vieillesse. Le but était, en dépit du défi financier, de prévenir la baisse des rentes de vieillesse. Je tiens à rappeler encore une fois ici nos exigences: entamer un processus progressif d'adaptation du système aux besoins de financement, avec priorisation claire et fractionnement des propositions contenues dans le paquet global qui est surdimensionné.

Contrairement aux résultats de la procédure de consultation, le Conseil fédéral tient à son paquet de réforme surchargé. Ce faisant, sur cette question de politique nationale importante, il passe à côté d'un fondement qui pourrait déboucher sur une solution susceptible de rallier une majorité. Il met donc en péril sa propre réforme. En effet, pour assurer les rentes actuelles, il est essentiel de mener à bien une réforme de la prévoyance vieillesse par étapes qui fixe les bonnes priorités.

Des perspectives sombres pour l'AI

Outre la révision de la prévoyance-vieillesse, il y a encore un autre objet cen-

► tral de politique sociale qu'il ne faudrait pas perdre de vue: l'assainissement de l'assurance invalidité. En matière d'assurance-invalidité, la marge de manœuvre est de plus en plus étroite. Après l'échec au Parlement du volet 6b de la révision de l'AI, indispensable, le succès de l'assainissement de l'AI sera plus incertain que jamais sans ces mesures d'économies supplémentaires. Et cela malgré l'objectif manquant singulièrement d'ambition de n'amortir la montagne de dettes restante de 14 milliards de francs que d'ici l'année 2030. A première vue, le résultat de répartition de l'AI de l'année dernière, de 509 millions de francs, et le résultat d'exploitation, de 586 millions de francs, indiquent un succès. Mais il n'en est rien. Jusqu'à 2017, l'AI recevra chaque année une injection financière de plus d'un milliard de francs au titre du financement additionnel de la TVA limitée dans le temps. En outre, la Confédération prendra encore à sa charge les intérêts débiteurs spéciaux de près de 200 millions de francs vis-à-vis de l'AVS, intérêts qui devraient en fait être supportés par l'AI. Sans ces facteurs, l'assurance-invalidité aurait normalement dû enregistrer à nouveau des chiffres rouges en 2013. Il est de plus en plus aléatoire qu'elle parvienne à partir de 2018 – quand les deux aides mentionnées ci-dessus seront supprimées – à réaliser elle-même un résultat positif. En outre, pour amortir ses dettes, elle devrait produire chaque année des excédents suffisants.

Ces sombres perspectives placent le Conseil fédéral devant un défi. Nous demandons depuis longtemps, dans un premier temps, au moins le repêchage des mesures en soi incontestées de la révision 6b de l'AI qui a échoué. Une motion identique est déjà pendante devant le Parlement et il appartient maintenant au Conseil fédéral de présenter encore une fois ces mesures au Parlement, le plus rapidement possible. Le gouvernement devrait aussi exploiter la marge d'optimisation qui existe au niveau de l'ordonnance. Mais cela ne sera pas encore suffisant. Aujourd'hui déjà, il apparaît qu'à moyen terme, le Conseil fédéral devra présenter d'autres mesures d'économies. Ce faisant, il tiendra enfin sa promesse pronon-

cée lors de la votation populaire sur le financement additionnel limité dans le temps, selon laquelle celui-ci devrait être complété dans une étape ultérieure par des mesures d'économies. A ce jour, le gouvernement n'a pas encore honoré la promesse qu'il avait faite au peuple. La décision de la Commission de la sé-

«Les syndicats devraient retrouver le chemin du dialogue entre partenaires sociaux.»

curité sociale du Conseil national de reprendre en automne ses délibérations sur les mesures interrompues concernant un potentiel d'économies d'une centaine de millions de francs est donc logique. Il y a lieu de la saluer. Elle permettrait de donner suite à notre requête. Le Parlement ferait bien de mettre sous toit ce potentiel d'économies.

Le partenariat social en danger

Après ce tour d'horizon de politique sociale, je souhaite aborder un thème qui me tient très à cœur, mais qui me cause aussi quelques soucis. Il s'agit d'un pilier historique du modèle suisse de succès: le partenariat social.

Le régime «campagnes» dont j'ai parlé au début de mon exposé à propos des dossiers qui mobilisent l'UPS a des conséquences sur les relations entre partenaires sociaux. Les deux initiatives consécutives qui ont donné lieu régulièrement à des entretiens contradictoires entre partenaires sociaux ont laissé des traces au quotidien. D'autres thèmes, qui étaient abordés dans le passé sur une base bilatérale et constructive tournée vers des solutions ont été différés, quand on n'a pas simplement évité les possibilités de rapprochement. Il est évident que l'étalement de controverses en public et la recherche de compromis autour d'une table de négociations s'excluent mutuellement.

C'est aussi ce point qui a provoqué un tel rejet de l'initiative sur les salaires minimums. Se montrer ouverts à des salaires minimums inférieurs autour de

la table de négociations pour les remettre ensuite en question au moyen d'une initiative populaire, ce n'est pas crédible. Les syndicats devraient retrouver le chemin du dialogue entre partenaires sociaux. Une séparation stricte entre manœuvres politiques et partenariat social s'impose. Si elle ne se réalise pas, notre système de relations sociales qui s'est développé au cours de l'histoire et qui a fait ses preuves risque bien d'être abandonné.

Avec un résultat très net de 76,3 pour cent de «non», les employeurs se posent aussi très sérieusement cette question: les syndicats représentent-ils encore les intérêts des travailleurs lorsqu'ils forment des revendications auxquelles le peuple inflige un tel revers et auxquelles même leurs membres n'adhèrent pas? La politique d'association catégorielle semble supplanter le rôle originel des syndicats, celui de représentation collective des intérêts. Pour l'avenir, cette orientation nuit à leur crédibilité et à la légitimité de leur représentation. De tels comportements suscitent du côté des employeurs les réflexes de défense correspondants. Or, au vu des défis qui nous attendent, la nécessité de trouver un terrain d'entente entre partenaires sociaux devrait aller de soi.

Ouverture au dialogue

Afin que le marché suisse du travail demeure un modèle de réussite qui ait de l'avenir, des efforts s'imposent dans différents domaines. La flexibilité et l'ouverture de ce marché sont en danger. Toutefois, il n'y aura de résultats dans l'intérêt de l'économie et de la société que si le partenariat social remet à l'honneur ses valeurs originelles, c'est-à-dire la collaboration en dehors des milieux politiques, autour d'une table de négociation. C'est dans ce cadre qu'autrefois, les partenaires pouvaient fêter leurs succès. Les employeurs attendent des syndicats qu'ils retrouvent ce fil et qu'ils soient prêts à renouer avec ce dialogue, qui avait été si fructueux. Pour notre part, nous y sommes prêts. ■

Préserver les atouts de la Suisse

Le marché suisse du travail – un modèle de réussite qui a de l'avenir?: tel est le titre sous lequel s'est tenue à Lausanne la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014. A la suite du président de l'Union patronale suisse Valentin Vogt, le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, orateur invité, a prononcé un exposé où il a souligné la nécessité de préserver les atouts comparatifs du pays et de soigner notre partenariat social. **Par René Pfister**

Pourquoi le marché suisse du travail fonctionne-t-il si bien? A quelles conditions peut-il rester à l'avenir un modèle de réussite? Ces deux questions ont été au cœur de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014 qui s'est tenue à Lausanne en présence de plus de 160 invités. Des réponses convaincantes leur ont été apportées par le président de l'Union patronale suisse Valentin Vogt et par l'orateur invité: le Conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann.

Dans son état des lieux, Valentin Vogt a commencé par signaler que les perspectives conjoncturelles demeurent dans l'ensemble modérément encourageantes pour la Suisse. Mais il a aussi évoqué une montée d'une série de risques qu'il est difficile d'évaluer avec précision. Il s'est étendu sur les thèmes de la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration de masse dans l'optique patronale, des indispensables réformes des assurances sociales, ainsi que du partenariat social (voir les extraits de son exposé en page 44).

Schneider-Ammann: le succès implique la responsabilité

Le Conseiller fédéral Schneider-Ammann a entretenu son auditoire des conditions-cadre qui assurent le succès de l'économie suisse. En font partie un marché du travail libéral, la sécurité juridique, de bonnes infrastructures, l'offre culturelle et une formation de qualité, ainsi qu'un système fiscal avantageux. Ces facteurs, a souligné M. Schneider-Ammann, créent le climat propice aux investissements que connaît la Suisse et sont le fondement de la prospérité, du plein emploi et de la sécurité dont jouit notre pays. La place industrielle et intellectuelle suisse, a encore souligné



L'orateur invité lors de son allocution:
le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann

le ministre de l'économie et de la formation, est fondée sur la libre entreprise. Mais son succès implique aussi le sens des responsabilités, un esprit de droiture et l'aptitude au compromis. Le Conseil fédéral a exhorté les partenaires sociaux et les partis à ne pas déséquilibrer notre système par des initiatives qui pourraient avoir des conséquences fâcheuses, comme l'initiative Ecopop ou l'initiative pour un revenu de base inconditionnel.

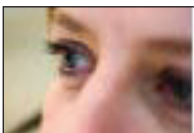
Un engagement plus marqué aussi pour le partenariat social

Pour que la Suisse demeure performante à l'avenir, a poursuivi M. Schneider-Ammann, elle doit aussi faire preuve de volonté et maîtriser toute une série de défis. Et le ministre de mettre l'accent, à ce propos, sur trois éléments. La nécessité, tout d'abord, d'un engagement plus affirmé du côté des entrepreneurs. Lesquels sont aussi invités à assumer leurs responsabilités sociales

et politiques, le Conseiller fédéral pointant une perte de confiance de plus en plus sensible dans la population. Avec le risque qu'une aggravation de cette perte de confiance à l'égard de l'économie finisse par renforcer la tendance à la prolifération de réglementations inutiles.

Le deuxième point soulevé par M. Schneider-Ammann était celui des défis posés par l'initiative sur l'immigration de masse. Le ministre a défendu à ce propos la ligne stricte du Conseil fédéral, en expliquant que la marge de manœuvre disponible pour la mise en œuvre n'est pas interprétable à souhait. Il s'agit d'une part de respecter la décision du peuple et d'autre part de ne pas mettre en péril nos accords bilatéraux avec l'UE. C'est une voie ardue, a admis M. Schneider-Ammann, mais même dans les difficultés, il est toujours possible de trouver des solutions.

Troisièmement, le Conseiller fédéral a insisté sur l'importance du partenariat social pour notre pays. Celui-ci est en effet indissociable d'un marché du travail libéral performant – et se doit donc d'être cultivé avec soin et sur une base de confiance par les parties prenantes. Dans ce contexte, a souligné le ministre, les employeurs ont également leur rôle à jouer en prenant réellement au sérieux certains besoins comme le maintien en emploi des travailleurs âgés ou la compatibilité famille-travail. A cet égard, a-t-il conclu, bien plus que des opérations de marketing politique, il faut des actes concrets. ■



Conseil stratégique et organisationnel
Coaching, mandats de direction
Gestion de la qualité
Formation et enseignement
Recherche et évaluation





Prenons les bonnes décisions

socialdesign est un bureau d'études et de conseil qui propose des services sur mesure pour les entreprises ainsi que pour les responsables politiques et administratifs. En collaboration avec ses client-e-s, socialdesign développe des solutions réfléchies, durables et pertinentes pour la pratique.

- Recevoir un soutien qualifié
- Identifier et développer le potentiel de votre équipe ou de votre entreprise
- Piloter les processus de changement

socialdesign 8A • case postale 1416 • 1001 Lausanne
T +41 21 510 20 80 • www.socialdesign.ch • info@socialdesign.ch

socialdesign
innovative, sans égards.

Le GPS pour vos salaires

salaervergleich.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

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8
Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Assemblée des membres à Lausanne

La 107^e Assemblée des membres de l'Union patronale suisse a eu lieu le 26 juin à Lausanne avant l'ouverture de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2014. Ce fut l'occasion pour elle de prendre congé du vice-président, Wolfgang Martz. En outre, les délégués ont voté la révision des statuts.

Le président, Valentin Vogt, a passé rapidement sur les différents points de l'ordre du jour de cette 107^e Assemblée des membres. L'Assemblée a approuvé sans discussion le procès-verbal de la 106^e Assemblée ordinaire des membres du 5 juillet 2013 à Zurich ainsi que le rapport annuel 2013.

Etant donné que la caisse de disponibilités a été intégrée l'année dernière dans la fortune de l'association, l'Assemblée s'est prononcée cette année pour la première fois sur un compte annuel commun de l'Union patronale et sur la caisse de disponibilités. La société fiduciaire OBT ainsi que les réviseurs internes des comptes ont contrôlé la gestion financière et les comptes annuels et les ont jugés exacts. Les délégués ont adopté les comptes et le rapport des réviseurs à l'unanimité et ont donné décharge au Comité et au Comité de direction. Les cotisations des membres 2015, proposées par le Comité, adaptées à l'évolution de l'indice des salaires, ont également été approuvées sans restriction.

Elections et démissions

Les membres du Comité qui étaient proposés pour une réélection ont été réélus à l'unanimité. Lors de l'Assemblée des membres 2014, les membres suivants du Comité ont annoncé leur démission:

- Christoph Juen, hotelleriesuisse
- Max Kaspar, Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittel-Produzenten
- Klaus Künzli, GastroSuisse
- Hans Locher, Arbeitgeberverband Basler Pharma-, Chemie- und Dienstleistungsunternehmen vbpcd
- Wolfgang Martz, Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie cvci

- José Rubio, CHOCOSUISSE
- Albert P. Stäheli, Verband SCHWEIZER MEDIEN
- Andrew Walo, Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz
- Lukas Weibel, möbelschweiz

Valentin Vogt a remercié les démissionnaires de leur collaboration et de leur collégialité et leur a souhaité beaucoup de succès pour l'avenir. Il a pris congé des membres démissionnaires du Comité de direction en leur adressant quelques mots personnels. Il s'agit de Hans Locher, Klaus Künzli et Wolfgang Martz. Ce dernier a assumé en outre depuis septembre 2006 la fonction de vice-président de l'Union patronale suisse.

Pour compléter le Comité, l'Assemblée des membres a élu les personnalités suivantes à l'unanimité:

- Barbara Bourouba, Arbeitgeberverband Schweizerischer Bindemittel-Produzenten
- Guglielmo L. Brentel, hotelleriesuisse
- Thomas Bösch, vbpcd
- Hans-Jürg Enz, Vereinigung Schweizerischer Glasfabriken
- Yves-André Jeandupeux, La Poste Suisse SA
- Hanspeter Lebrument, Verband SCHWEIZER MEDIEN
- Philipp Oberson, CHOCOSUISSE
- Casimir Platzer, GastroSuisse
- Andreas Ruch, Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz
- Walter Suter, Spitex Verband Schweiz
- Fabrice Zumbrunnen, IG Detailhandel Schweiz

Le président a notamment salué les représentants des nouveaux membres de



Valentin Vogt remercie chaleureusement le vice-président Wolfgang Martz.

l'association: la Poste Suisse, l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile (Spitex), la Communauté d'intérêt du commerce de détail suisse (CI CDS). Il a remercié les membres du Comité nouvellement élus et réélus pour leur disponibilité à collaborer.

Statuts et Règlement interne

Les Statuts de l'Union patronale suisse ont été modernisés et adaptés en particulier aux règles du gouvernement d'entreprise et aux besoins pratiques des organes de l'association. Un Règlement interne a été rédigé en complément aux Statuts. Il règle certaines dispositions dans le détail. Les délégués ont également approuvé sans opposition les propositions du Comité d'adopter cette révision des Statuts ainsi que le Règlement interne.

Suite à l'adoption des nouveaux Statuts, une nouvelle société suisse de révision agréée remplacera les réviseurs internes. Le Comité a proposé la nomination d'OBT AG, déjà compétente actuellement pour la révision des comptes, pour les trois prochaines années. L'Assemblée a procédé à cette nomination sans discussion. Le président a pris congé des réviseurs internes actuels, Jost Murer et Urs Nussbaum, et les a remerciés. ■ (UPS)

Rivella

Un riche assortiment pour affronter l'avenir

Avec un degré de notoriété de 99 pour cent, Rivella est une des marques icônes de notre pays. Malgré cela, elle doit déployer d'incessants efforts à Rothrist (AG) pour s'imposer et se développer sur le marché des boissons. Avec des innovations comme Rivella Cliq, l'entreprise familiale préserve aussi son remarquable niveau de qualité. **Par Michael Zollinger**



Photo: m. à d.

Erland Brügger, CEO de Rivella, présente Cliq la dernière ligne de produits comprenant Rivella Rhubarbe et Rivella Pêche.

En 1950, l'étudiant jurassien Robert Barth achète la recette d'une bière à base de petit-lait. Avec un ingénieur de l'EPF, il travaille sur un processus qui, au bout de quelques mois, débouche sur le Rivella au sérum lactique que nous connaissons et qui sera commercialisé pour la première fois en 1952 à Zurich. Dans les années 1950, Barth s'installe à Rothrist (Argovie), où il commence à embouteiller son Rivella (contraction de Riva San Vitale, localité tessinoise, et du mot italien «rivelazione»).

Voici l'histoire de la fascinante réussite d'une boisson helvétique qui, au fil des ans, a toujours été étroitement liée au sport. Le slogan «les sportifs boivent Rivella» est né dans les années 70 et Rivella reste à ce jour le «désaltérant officiel de la Suisse».

Très tôt déjà, le marché suisse apparaît exigü pour Robert Barth. Dès 1957, il commence à exporter vers la Hollande, où Rivella s'est depuis lors largement implantée, notamment sous sa forme la plus appréciée: le Rivella Bleu, qui correspond à Rivella Light. A la demande d'une société locale consacrée au diabète, le pionnier lance en 1958 la première boisson light, qui sera disponible en Suisse dès 1959. Le succès de Rivella se confirmant, la famille rachète au début des années 1980 le fabricant Michel, dont il produira également les boissons à Rothrist. Cette stratégie du deuxième point d'appui est une réussite. Michel est aujourd'hui très présent dans l'hôtellerie-restauration surtout, où il s'impose comme le numéro un des jus de fruits. Un nouveau produit, le Michel

Schorle, a fait en outre son apparition en 2013.

Numéro 2 en Suisse

Rivella produit chaque année quelque 100 millions de litres de boissons rafraîchissantes et fruitées. Avec une part de marché de 15,3 pour cent, l'entreprise est le numéro deux sur le marché suisse des boissons rafraîchissantes, dépassée seulement par Coca-Cola, avec ses diverses marques. «Le nom Rivella n'a rien perdu de son attrait, mais il doit être en partie redéfini», explique l'actuel directeur commercial Erland Brügger.

Ce Soleurois de 48 ans est passé il y a trois ans de la société Wander à l'entreprise familiale aujourd'hui propriété des successeurs de Robert Barth. Après deux années de stagnation, le chiffre d'affai-

res a pu être redressé pour la première fois en 2013 sous la houlette de Brügger, soit de 2,1 pour cent par rapport à l'année précédente. Mais c'est surtout à l'étranger que la croissance a été supérieure à la moyenne (+6,7 pour cent). En dehors des Pays-Bas, Rivella est aussi présente aujourd'hui en Allemagne et au Luxembourg, ainsi qu'en France frontalière et en Autriche.

Les activités exportatrices de Rivella ne sont toutefois pas systématiquement couronnées de succès. Le déploiement vers la Grande-Bretagne et les Etats-Unis a échoué et coûté beaucoup d'argent à l'entreprise. Pour Erland Brügger, qui à l'époque ne faisait pas encore partie de Rivella, c'est surtout un déficit d'information sur cette boisson spéciale au sérum lactique qui explique cet échec. «En Suisse aussi, elle avait commencé par rencontrer un certain scepticisme et ne s'était nullement imposée du premier coup», souligne M. Brügger. D'ailleurs, la marque affronte de nouveau un défi similaire sur le marché domestique, avec le nombre croissant de jeunes issus de l'immigration: «Ils ne connaissent pas le Rivella dans leur pays d'origine».

Rivella Cliq: lancement avec et pour les consommateurs

Pour séduire davantage le groupe cible des jeunes, l'entreprise a lancé en mai dernier sous le label Rivella Cliq deux nouvelles saveurs: Rivella Pêche et Rivella Rhubarbe. «Nos clients de longue date qui ne consomment qu'occasionnellement un Rivella Rouge en vacances de ski ne nous permettent pas de vivre. C'est surtout le public jeune qui apprécie le choix et la variété des boissons rafraichissantes. En élargissant la gamme, nous voulons combler ce besoin», explique M. Brügger.

L'approche de Rivella consiste à lancer des saveurs en collant aux goûts des consommateurs. Pour y parvenir, elle s'est servie de la plate-forme virtuelle de promotion de l'innovation Atizo, qui a permis de récolter via Internet plus de 800 idées de produits. Ce nombre a été ramené ensuite à 34 fiches techniques concrètes. Parmi elles, la «Community» a de nouveau évalué les 20 meilleurs. Les produits ont passé des tests

sensoriels et conceptuels, jusqu'à ce que deux gagnants se détachent nettement du lot.

Les deux nouveautés Rivella Pêche et Rivella Rhubarbe, contiennent, elles aussi, 35 pour cent de sérum lactique et aucun agent colorant ou conservateur. M. Brügger n'articule encore aucun chiffre concret sur les ventes, mais les premières réactions lui paraissent très positives. Avec Rivella Cliq, une nouvelle plate-forme a vu le jour à partir de laquelle d'autres produits peuvent à présent prendre leur envol.

Toujours plus de produits à l'emporter

Dans ses lancements, Rivella a connu des hauts et des bas. Alors que Rivella Vert, avec ses extraits de thé vert, a complété avantageusement la famille Rivella, le Rivella Jaune aux extraits de soja a été mal accueilli par le public et retiré du marché en 2012. «Le point positif est que l'entreprise a tiré beaucoup de leçons de cette expérience», conclut Erland Brügger, dont le but est d'accélérer sensiblement, à l'avenir, la cadence de lancement de nouveautés. Avec une telle option, subir parfois des échecs est presque inévitable.

Selon Brügger, l'entreprise a aussi réorienté la vente en fonction de l'évolution du marché. La consommation de soft-drinks à l'emporter a beaucoup progressé ces dernières années. Près de la moitié des boissons produites à Rothrist sont aujourd'hui consommées hors domicile, entre autre dans l'hôtellerie-restauration. L'autre moitié est consommée dans les ménages. Le lancement de Rivella Rouge en cannettes est une réponse à cette évolution.

La durabilité, véritable enjeu

D'entreprise traditionnelle, Rivella est progressivement devenue une société moderne, qui occupe aujourd'hui 272 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires annuel de 140 millions de francs. Elle n'en est pas moins sensible aux enjeux environnementaux. «La gestion respectueuse des ressources naturelles nous tient à cœur, sans que nous jugions nécessaire de le proclamer à son de trompe», explique M. Brügger. Ainsi le nouveau bâtiment administratif con-

struit en 2008 respecte les normes Minergie. Les locaux, par exemple, sont chauffés et refroidis avec de l'eau phréatique. Et depuis le début de 2013, 100 pour cent de l'électricité consommée par l'entreprise est «propre», c'est-à-dire issue de l'usine hydroélectrique voisine d'Augst. De plus, l'entreprise prend régulièrement des mesures visant l'effi-

«Rivella occupe 272 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 140 millions!»

cience énergétique. «Une étude de Helbing Beratung a montré qu'en 2012, nous étions déjà très bons dans de nombreux domaines. Mais nous cherchons encore à mieux faire. Il y a quelque mois, par exemple, nous avons mis en service une nouvelle chaudière qui économise 20 pour cent d'énergie et nous permet aussi de chauffer l'entrepôt grâce à sa chaleur résiduelle», explique M. Brügger. En tant que membre fondateur, Rivella coopère activement à la société PET-Recycling Suisse. Dans les bouteilles de Rivella, la part de recyclage atteint aujourd'hui 30 pour cent.

Croissance supplémentaire en cette année Passaia

Pour le court terme, le directeur commercial Erland Brügger envisage une croissance modérée. Laquelle devrait être assurée grâce à des produits nouveaux et à une dynamisation des affaires à l'étranger. Pour l'entreprise, l'année 2014 est d'ailleurs placée sous le signe de Passaia, qui célèbre ses 50 ans d'existence. Ce fut en 1964 que Robert Barth introduisit sous le nom de «Passi» cette formule à base de fruits de la passion, après être rentré de Papouasie avec une bouteille de ce délicieux breuvage. Barth a fait de Passaia une boisson culte. De nombreuses activités sont prévues en cette année jubilaire et l'on compte aussi recourir à Facebook et Twitter pour entretenir la flamme. ■

L'économie et la société ont besoin de l'immigration

Dans son dixième rapport de l'Observatoire, le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) a dressé une nouvelle fois un bilan des conséquences pour le marché suisse du travail de l'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE. Il en ressort, entre autres, que l'immigration a permis à l'emploi de connaître en Suisse une croissance supérieure à la moyenne et qu'elle a soulagé les comptes de nos assurances sociales. L'Union patronale suisse est ainsi confortée dans sa conviction que notre pays a besoin de l'immigration.

Le 10^{ème} Rapport de l'Observatoire sur l'Accord de libre circulation (ALC) entre la Suisse et l'UE présente un bilan positif, aujourd'hui comme hier, des effets de l'immigration sur le marché suisse du travail. Sur les douze dernières années, l'accès facilité du potentiel de main-d'œuvre dans la zone de l'UE s'est traduit en Suisse par une forte progression de l'emploi. Inversement, le niveau du chômage ne s'est guère modifié depuis l'entrée en vigueur de l'ALC. Le rapport relève également une croissance des salaires réels nettement plus forte que dans les années 1990.

Le travail, principal motivation des immigrants

Au chapitre des assurances sociales, on constate d'une part que la forte immigration de ces dernières années – en 2013, on a enregistré 66 200 immigrants provenant de la zone UE/AELE, soit un total de 88 000 personnes avec les ressortissants d'Etats tiers – a ralenti le vieillissement de la population et allégé les comptes des assurances du premier pilier, financé par répartition. D'un autre côté, il a certes entraîné un léger coût supplémentaire pour l'assurance-chômage, mais qui reste dans les limites prévues avant l'entrée en vigueur de l'ALC.

Dans l'exposé qu'il a prononcé devant les médias en marge de la présentation du rapport de l'Observatoire, Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse, a mis en évidence trois caractéristiques de l'immigration actuelle: d'abord, le fait que, à la différence des années 1990, le principal motif de la plupart des immigrants est aujourd'hui la recherche d'une activité lucrative, et que, par ailleurs ceux-ci sont généralement bien mieux formés qu'autrefois. Ensuite, la pénurie aiguë de main-d'œuvre que l'on observe dans la quasi-totalité des branches montre bien l'incourtournable nécessité où se trouve la Suisse de compter sur l'immigration. «Nous soutenons les efforts de la Confédération visant à promouvoir le potentiel de travail indigène, mais nous ne savons pas si et jusqu'où il sera possible de tirer parti de ce potentiel», a nuancé M. Müller. On doit donc s'attendre à ce que, même s'il pouvait être exploité à fond, il demeure incapable de remplacer l'actuelle immigration en Suisse.

Troisièmement, les conséquences négatives de l'immigration de ces 10 à 15 dernières années – par exemple en termes d'évolution des salaires ou de chômage – ont été limitées. Pour M. Müller, le rapport confirme ce que l'économie met en exergue depuis longtemps,

à savoir que l'économie helvétique – comme l'ensemble de notre société – a besoin de l'immigration, notamment d'une immigration constituée de personnes qualifiées et prêtes à s'investir.

Mise en garde contre la politique migratoire des années 80 et 90

Dans la perspective de la mise en œuvre de l'initiative sur l'immigration de masse et du rétablissement d'un système de contingents, l'Union patronale suisse estime donc qu'il faut maintenir le régime d'immigration que nous avons pratiqué ces 15 dernières années. Car le modèle d'immigration des années 1990 présentait des lacunes du point de vue économique comme sur le plan social.

Face à cette «tâche herculéenne», les partenaires sociaux sont également sollicités, comme aux titres de l'optimisation de l'application de la libre circulation des personnes et des mesures d'accompagnement. Roland A. Müller les a exhortés à s'impliquer sincèrement dans la recherche d'un consensus. «Il faut un effort commun pour obtenir des solutions constructives, qui soient économiquement et judicieuses et acceptées par la société et l'économie», a-t-il souligné. (UPS) ■

www.seco.admin.ch



Pour suivre les prises de position et les activités de l'Union patronale suisse, abonnez-vous à notre news service.

Claudine Amstein

Les larmes de crocodile de François Hollande



Photo: m. à d.

Quel joli vaudeville! La condamnation de la banque française BNP Paribas à 8,9 milliards de dollars d'amende par les Américains, au début de l'été, pour violation d'embargos des États-Unis envers le Soudan, Cuba et l'Iran, a donné lieu à un concert d'indignations au cours des semaines qui ont précédé l'annonce de la sanction.

Gauche comme droite françaises, président, ministres, chefs de partis, hauts magistrats, tous se sont indignés du montant de l'amende. Un peu. Le véritable objet de leur courroux portait en fait sur un tout autre aspect de l'affaire: le fait que Washington veuille imposer ses lois à l'ensemble du monde. BNP Paribas a scrupuleusement respecté les règles en vigueur en France et dans l'Union européenne, s'irritait le gouverneur de la Banque de France, Christian Noyer, à la fin mai. La France découvre-t-elle donc que le principe d'extraterritorialité du droit est détestable? On aimerait y croire. Mais nous aurions tort.

Petit rappel. L'an dernier, la France a voulu imposer à la Suisse une nouvelle convention de double imposition sur les successions. Ce texte prévoyait que les héritiers domiciliés en France d'un résident suisse puissent être taxés par la France sur la totalité de la succession, donc y compris sur les immeubles situés en Suisse. Cela alors que la règle internationale est clairement

d'imposer localement l'immobilier. La Suisse ne s'est pas exécutée. La France a dénoncé la convention.

Cas particulier? Début juin, on apprenait que la banque HSBC Private Bank, à Genève, était dans le collimateur de la justice française pour blanchiment de fraude fiscale. Un délit que le droit suisse ne connaît pas. Les tribunaux français attaquent donc une banque basée en Suisse pour des faits qui ne sont pas illégaux en Suisse, en se référant au droit français. N'est-ce pas ce que reprochaient les Français aux Américains dans l'affaire BNP Paribas?

Il est vrai que les États-Unis ont ouvert tout grand la voie à l'extraterritorialité (unilatérale) du droit en menaçant d'inculpation UBS en 2009 pour aide à la fraude fiscale, avant d'étendre cette pratique à l'ensemble des banques suisses qui ont des clients américains susceptibles d'avoir soustrait de l'argent au fisc américain. La France n'avait absolument rien trouvé à y redire.

Deux poids, deux mesures. L'extraterritorialité est méprisante lorsqu'elle est exercée à notre détriment, mais providentielle lorsqu'on la pilote soi-même. La leçon pour la Suisse? Les larmes de crocodile du président François Hollande n'augurent rien de bon. Le formalisme juridique des puissances, qu'il s'agisse des États-Unis ou des grands pays européens, ne sert que leurs intérêts particuliers. Le plus fort impose son droit au terme d'un bras de fer déséquilibré. Cette mise à l'écart d'un des principes du droit international – l'équité – n'a rien de rassurant pour les petits États. ■

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

Accidents non professionnels

Prévention en entreprise: ça paye!

Une entreprise qui veut créer et cultiver une véritable culture de sécurité pour ses employés doit être soutenue. Car tout le monde y gagne: les collaborateurs qui peuvent ainsi mieux profiter de leurs loisirs, mais aussi l'entreprise qui diminue les absences dues aux accidents et les coûts qui y sont liés. Le Bureau de prévention des accidents propose aux PME comme aux grandes entreprises des moyens pour éviter les accidents de loisirs de leurs employés.

Nous ne sommes pas que des employés. Pendant nos loisirs, nous exerçons toutes sortes d'activités. Nous participons à la circulation routière, soit comme piéton soit comme conducteur d'un véhicule. D'aucuns ont un jardin, bricolent, jouent au football. En hiver, beaucoup font du ski ou du snowboard. En vacances, certains font de la plongée, d'autres des randonnées, de la moto ou du VTT. Sans oublier le fait que nous passons beaucoup de temps entre nos quatre murs.

Malheureusement, les accidents de loisirs ne sont pas rares. Leurs conséquences ne sont pas toujours graves mais, souvent, elles le sont suffisamment pour que des postes de travail restent temporairement inoccupés. En Suisse, chaque année, un demi-million de personnes exerçant une activité lucrative sont concernées. C'est à peu près deux fois plus que le nombre de celles et ceux qui se blessent au travail. Mais accident professionnel ou non, le résultat est le même: ces absences coûtent cher aux entreprises et occasionnent beaucoup de travail administratif.

Les accidents de loisirs et leurs conséquences

De nombreux entrepreneurs pensent que prévenir les accidents de loisirs est une affaire purement privée dont ils n'ont pas à se mêler. Mais en réalité, ces accidents ont des répercussions concrètes sur l'entreprise. Lorsqu'un employé manque un certain temps, l'entreprise

doit se réorganiser, chercher et former des remplaçants; le travail prend du retard, les délais ne peuvent plus être respectés, les livraisons sont retardées. Dans le pire des cas, l'image de l'entreprise en pâtit.

Les employeurs ont donc un intérêt économique certain à contribuer à la prévention des accidents non professionnels. Des programmes de prévention à long terme permettent de diminuer le nombre de jours d'absence. Mais c'est une tâche difficile et tout sauf banale.

Moyens d'action gratuits pour les PME

Par définition, les PME ont souvent peu d'employés. De ce fait, les absences dues à des blessures les pénalisent cruellement. En même temps, ces entreprises n'ont souvent ni le temps ni les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des programmes de prévention efficaces. C'est pourquoi le Bureau de prévention des accidents (bpa) tient à leur proposer des moyens d'action gratuits.

Les «SafetyKits» forment l'élément central de l'offre. Ces kits de prévention contiennent tout ce dont une entreprise a besoin pour prévenir immédiatement et simplement les accidents de loisirs. Ils traitent d'un thème défini sur une affiche A3, dans un flyer avec des conseils et une surprise pour les collaborateurs, une présentation pour des séances d'information et de sensibilisation et dans une vidéo. Ils sont fournis avec un mode d'emploi. Chaque année,

deux nouveaux thèmes viennent s'ajouter à l'offre du bpa. Pour 2014, il s'agit des chutes et de la visibilité.

Solutions pour les grandes entreprises

Les entreprises de plus de 250 employés aussi doivent agir. En plus des «Safety Kits», le bpa leur propose des prestations sur mesure dont l'élément central est le conseil. Le bpa détermine l'action requise avec l'entreprise. Sur cette base, le bpa concrétise des solutions axées sur la pratique et aide l'entreprise à les mettre en œuvre et à les évaluer.

Les prestations proposées incluent la formation des personnes responsables de la sécurité dans l'entreprise. Cette formation transmet des connaissances en matière de prévention des accidents de loisirs et présente des mesures préventives. Des listes de contrôle, plans de mesures et autres documents aident les participants à remplir leur tâche.

Sur demande, des formations personnalisées peuvent être organisées. À l'aide de présentations, démonstrations et d'histoires vécues, les experts du bpa sensibilisent les employés de l'entreprise à la prévention des accidents. Ils leur transmettent aussi des informations de base et leur donnent des conseils pour un comportement sûr pendant les loisirs sur des thèmes comme l'alcool au volant, la sécurité chez soi, le sport, le jardinage. ■

www.bfu.ch/fr

www.employeur.ch

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

La formation modulaire fête 20 ans de succès

Depuis ses débuts en 1994, la formation modulaire en horlogerie pour adultes a connu un succès croissant. En 20 ans, elle a formé plus de 1900 participants sur sept sites de formation et a remis près de 300 CFC d'horloger. Dispensée principalement en cours du soir, elle s'est imposée comme un modèle de formation professionnelle pour des adultes en quête de perfectionnement, de reconversion ou réinsertion professionnelle.

En 1994, ils étaient 16 participants; en 2014, ils sont 465! La formation modulaire en horlogerie a vécu un succès exponentiel depuis ses débuts il y a 20 ans. A l'époque, seule une poignée de candidats débutaient ce cursus, chapeauté par la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP). Depuis, cette formation professionnelle pour adultes a régulièrement alimenté l'industrie horlogère en recherche de main-d'œuvre qualifiée. En tout, 1910 personnes sont passées dans le giron de la formation modulaire en réussissant au moins le premier module d'introduction, appelé module de base.

Trois sites de formation pour adultes forment le noyau historique: le CEFNA au Locle, le CIP à Tramelan et le Greta du Haut-Doubs à Morteau (avec une antenne à Maîche). Depuis 2010, l'Ifage à Genève est venu rejoindre les rangs. Les cours s'adressent à la fois au personnel pas ou peu qualifié souhaitant se perfectionner et aux personnes en reconversion professionnelle, par le biais du chômage notamment. Enfin, il faut mentionner encore trois centres ORIF (Delémont, La Chaux-de-Fonds et Morges) où une partie des modules est dispensée pour des adultes en situation de réinsertion professionnelle. Ces sept sites sont agréés par la CP.

Décrocher un CFC en 6 ans

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'horloger

praticien. 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.

A ce jour, 347 titres fédéraux ont été décernés dont 289 CFC d'horloger-praticien et 58 AFP d'opérateur en horlogerie. La formation complète menant au CFC exige beaucoup d'efforts et de renoncement: les candidats suivent 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! Mais les efforts sont récompensés pour tous, car des centaines de certifications partielles, pour chaque module accompli, sont remises également chaque année lors de cérémonies officielles. Toutes les certifications sont reconnues par l'ensemble de l'industrie horlogère.

Besoin concret, solution simple

Le concept de la formation modulaire en horlogerie s'est construit pour résoudre un problème de ressources humaines de l'industrie horlogère. La crise des années 70-80 avait amenuisé les forces vives de l'industrie, laissant présager une carence de main-d'œuvre. Or, dès le retour de la montre mécanique au début des années 90, il devenait impératif de disposer de personnel qualifié sur les métiers du mouvement. Des cours de perfectionnement et des cours pour chômeurs ont ainsi commencé à être organisés dès le début d'année scolaire 1993, sur les sites du Locle, de Morteau et de Tramelan; depuis lors, leur



Photo: CP

La formation modulaire pour adultes répond à un besoin de l'industrie et son concept est simple.

développement a été progressif. En matière de formation professionnelle pour adultes, le principe de la formation modulaire fonctionne car il répond aux attentes à la fois des intéressés et des bénéficiaires. D'une part, le fractionnement du métier s'avère intéressant pour les adultes, sans formation initiale, qui souhaitent donner un nouvel élan à leur parcours professionnel en acquérant 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. ■

Adoption de la réforme des retraites en Allemagne

La réforme des retraites a été adoptée par le Bundestag, le 23 mai 2014, à une large majorité. Ce vote fait suite à l'adoption, le 29 janvier 2014, par le gouvernement allemand, du projet de réforme présenté par la ministre du Travail allemand, Andrea Nahles.

Les principales dispositions, entrées en vigueur au 1^{er} juillet 2014, sont les suivantes:

Possibilité de partir à la retraite à 63 ans

Il est désormais possible pour les personnes ayant cotisé pendant au moins 45 ans de prendre leur retraite à taux plein à partir de 63 ans.

Dans ce cadre, les périodes de chômage de courte durée, dont l'indemnité de chômage d'un an maximum, le chômage partiel et les indemnités d'intermittences, sont prises en compte dans le calcul des années de cotisations. Néanmoins, lorsque la personne est âgée de plus de 61 ans, seules les années de chômage dues à un licenciement pour raisons économiques, c'est-à-dire suite à une faillite de l'entreprise ou à une cessation d'activité, peuvent être prises en compte. Par ailleurs, les allocations de chômage de longue durée ne sont pas prises en compte pour ce calcul.

La réforme prévoit que seuls les salariés nés entre 1951 et 1952 bénéficient pleinement de cette mesure, l'âge de la retraite anticipée étant ensuite pro-

gressivement augmenté pour atteindre 65 ans en 2029.

Dispositions pour les mères de famille

Les pensions perçues par certaines mères de famille sont revalorisées. Désormais, lorsqu'elles ont eu des enfants avant 1992, elles recevront un point de retraite supplémentaire pour chaque enfant né avant cette date. Ainsi, près de 9,5 millions de mères de famille vont bénéficier de quatre points par enfant au lieu de trois dans le calcul de leur pension, ce qui représente un gain mensuel de 28,61 € à l'Ouest et de 26,39 € à l'Est.

Amélioration des règles pour les personnes en invalidité

Les pensions d'invalidité sont également revalorisées. Les personnes bénéficiant d'une pension d'invalidité bénéficient désormais de deux années de cotisation supplémentaires, comme si elles avaient continué à travailler normalement, pour le calcul de cette pension. Le gain mensuel moyen est estimé à 40 €.

Par ailleurs, afin de prévenir l'invalidité, la réforme permet l'augmentation du budget consacré à la réadaptation fonctionnelle pour les salariés âgés de plus de 45 ans. Pour l'année 2014, ce budget est ainsi augmenté de 100 millions d'euros, et sera ensuite, pour chaque année, augmenté de 200 millions d'euros.

Dispositions favorisant les retraites flexibles

Enfin, la réforme permet la mise en place de dispositions facilitant le cumul emploi-retraite. Il est désormais possible, pour les salariés qui le souhaitent, de continuer à travailler au-delà de l'âge légal de la retraite. Néanmoins, le cadre dans lequel s'exercera cette retraite flexible n'est, pour le moment, pas clairement fixé. En effet, un groupe de travail a été constitué qui devrait formuler, à l'automne, des propositions permettant d'assouplir la transition entre la vie professionnelle et la retraite. ■

Source: Ministère fédéral du Travail et des Affaires Sociales, UIMM juillet 2014

Suivez-nous sur Twitter:
@arbeitgeber_ch



SCHLAGENDE ARGUMENTE FÜR WERBUNG IN FACH- & SPEZIALMEDIEN. HEUTE:

FACHMEDIEN SIND EFFEKTIV UND KOSTENGÜNSTIG



FACHMEDIEN ÜBERZEUGEN DURCH PREIS UND LEISTUNG

Durch den gezielten Fokus überzeugen Fach- & Spezialmedien beim Preis-/Leistungsverhältnis und sind dadurch beeindruckend effektiv.

IN FACHMEDIEN WERDEN PRODUKTE WIRKUNGSVOLL PRÄSENTIERT

Fachmedien bieten ein geeignetes grosszügiges Umfeld, um Produkte und Dienstleistungen in einem themenaffinen Umfeld zu präsentieren.

FACHMEDIEN SIND OFFEN FÜR KREATIVE WERBEAUFTRAGGEBER

Fachmedien sind für kreative, neue oder spezielle Werbeformen offen. Sie pflegen einen kunden- und dienstleistungsorientierten Dialog mit den Werbeauftraggebern.



DIESE ZEITSCHRIFT WURDE VOM VERBAND SCHWEIZER MEDIEN FÜR DAS JAHR 2014 MIT DEM GÜTESIEGEL «Q-PUBLIKATION» AUSGEZEICHNET.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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