

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juli/Juillet 2013

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

FIRMENPORTRÄT

Blaser Metallbau

DOSSIER

Egalité des chances

ENTRETIEN

**Caroline Mesple-Moser: directrice
de moser design à Lausanne**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Swico: l'association économique
pour une Suisse numérique**

BRENNPUNKT

**Chancengleichheit und Integration
nützen auch den Unternehmen**

ARBEITGEBER-GESPRÄCH

**Skyguide-Chef Daniel Weder über
die Sicherheit im Flugverkehr**

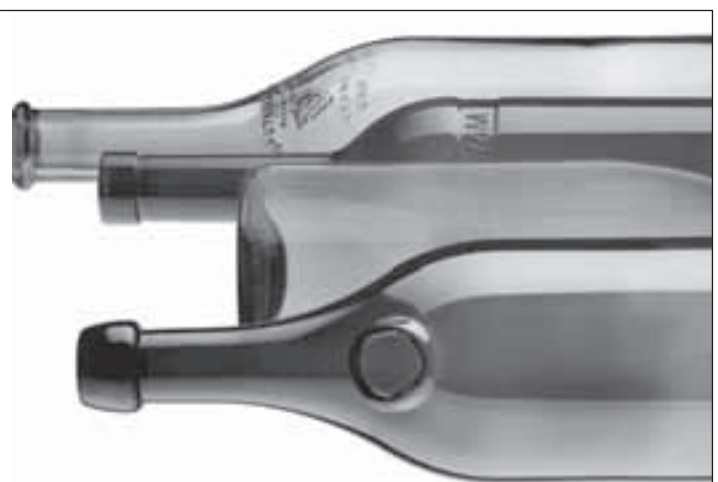


Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

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

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



«BÜLACHER GLAS»

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

vetropack 

Die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Swissmem Kaderschule – Ihre Partnerin zum Führungserfolg!



Lehrgänge

- CAS Leitende Ingenieure (Kalaídos FH)
- CAS Investitionsgüterverkauf (Kalaídos FH)
- CAS F+E Management (ZHAW)
- Technische(r) Verkaufsberater
- Leitende Techniker
- Projektmanager/in
- Industriemeister/in
- Produktionsleiter/in Kunststoff-Technik
- Teamleiter/in
- Teamleiter/in im Kundendienst
- Ausbilder/in (eidg. FA)
- Berufsbildner/in im Hauptberuf
- 600 Lernstunden
- Berufsbildner/in 100 Lernstunden

Seminare

- Betriebswirtschaft für Führungskräfte
- Lean Management
- Sich und andere wirksam führen
- Konflikte konstruktiv lösen
- Führen von Aussendienst-Mitarbeitenden
- Effiziente Sitzungen – weniger Leerlauf
- F+E Management
- Teamführung in komplexen Projekten
- Markteinführung neuartiger Produkte
- Verhandlungstechniken wirksam einsetzen
- Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit
- Kaufleute zeitgemäss ausbilden (BiVo 2012)
- Berufslernende effizienter ausbilden
- Powerful presentations
- und weitere Themen

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Suchen Sie massgeschneiderte Lösungen? Die Swissmem Kaderschule bietet sie Ihnen auch firmenintern an. Jack Rietiker und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

[Wagen Sie einen detaillierten Blick auf
www.swissmem-kaderschule.ch.](http://www.swissmem-kaderschule.ch)

«Führen ist lernbar»

Swissmem Kaderschule

Brühlbergstrasse 4, 8400 Winterthur, Tel. 052 260 54 54, kaderschule@swissmem.ch

 **SWISSMEM**
Kaderschule

Der Mensch im Zentrum



Daniela Baumann ist Redaktorin und Mitarbeiterin Information des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

reich sein. Welche Faktoren für die nachhaltige (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt jener Menschen entscheidend sind, die von der Sozialhilfe leben, ist eines der Themen im Brennpunkt ab Seite 14. Ebenso erfahren Sie dort, wie die Schweizerische Post im Unternehmensalltag Chancengleichheit lebt.

Der Mensch im Zentrum – das trifft auch auf die Kultur bei Skyguide zu. Obwohl im Hightech-Geschäft Flugsicherung tätig, seien die Mitarbeitenden der Schlüssel und eine menschen-nahe Führung unabdingbar, betont CEO Daniel Weder. Welch anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe die Flugverkehrsleiter von Skyguide täglich wahrnehmen und wie das Unternehmen mit den hohen Sicherheitsanforderungen umgeht, macht das Arbeitgeber-Gespräch mit Daniel Weder auf Seite 8 deutlich.

Schliesslich ist gerade auch die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie nach wie vor auf die Ressource Mensch angewiesen. Es handelt sich um einen jener Wirtschaftszweige, die am stärksten vom Mangel an qualifiziertem Personal betroffen sind. Studien zufolge fehlen bis 2017 hierzulande 32 000 ICT-Fachkräfte. Deshalb misst der Wirtschaftsverband für die digitale Schweiz – Swico – der Aus- und Weiterbildung hohe Priorität bei und erwartet gemäss Geschäftsführer Jean-Marc Hensch von seinen Mitgliedern, dass sie Ausbildungsplätze anbieten. Im Verbandsporträt auf Seite 34 lernen Sie die weiteren Schwerpunkte von Swico kennen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Unsere Gesellschaft kann erbarmungslos sein: Ein Fauxpas, eine falsche Entscheidung, selbst ein ohne eigenes Verschulden erlittener Schicksalsschlag genügen, um – salopp ausgedrückt – auf dem Abstellgleis zu landen. Dies nicht zuletzt auch hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Einmal arbeitslos geworden und vom Staatstropf abhängig, ist es oft schwierig, beruflich wieder Fuss zu fassen. Können wir uns als Gesellschaft, kann sich die Wirtschaft dies leisten? Ich meine nein. Vielmehr müssten wir wieder lernen, jeden Menschen zunächst als Menschen wahrzunehmen – nicht als Arbeitslosen, Sozialhilfeempfänger, Behinderten. Lernen, dem anderen Vertrauen entgegenzubringen, vielleicht sogar einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Statt keine Chance eine zweite Chance zu geben. «Wir Unternehmer haben es in der Hand.» So formulierte ein Arbeitgeber kürzlich an einer Konferenz den Auftrag der Wirtschaft mit Blick auf die Arbeitsintegration.

Auch der Schweizerische Arbeitgeberverband setzt sich für eine aktive Rolle der Arbeitgeber in der Integration und für die Förderung der Chancengleichheit in der Arbeitswelt ein. Die Wirtschaft und mit ihr die ganze Gesellschaft ist auf den Beitrag aller angewiesen, will sie weiterhin erfolg-



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

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich
Telefon +41 (0)44 421 17 00
zeitung@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

Sihldruck AG, Zürich
Telefon +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

37 ÉDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 UNION PATRONALE SUISSE

Hommage à Thomas Daum

41 OPINION

Martin Kaiser

42 ENTRETIEN

Caroline Mesple-Moser, directrice de l'agence moser design sa

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Données médicales dénuées de crédibilité

46 Cession d'un contrat de travail: remboursement de frais de formation

48 DOSSIER

48 Employeurs et institutions sociales tirent à la même corde

51 L'égalité des chances renforce le marché du travail

52 Exemple d'Aligo Demareux et Cie: une issue au chômage

54 ENTREPRISES

Blaser Metallbau AG

56 FORMATION

Le pont entre l'éducation et l'économie

58 MARCHÉ DU TRAVAIL

58 La libre circulation des personnes renforce la place économique

59 Recensement horloger: 56 000 emplois en 2012

60 MEMBRES

Union Suisse du Métal

61 ÉCLAIRAGE

Adolphe Ribordy

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Swico

64 INTERNATIONAL

Travail des seniors en Allemagne

Entretien avec Caroline Mesple-Moser, directrice de l'agence moser design sa

La rubrique Entretien accueille Caroline Mesple-Moser, directrice de l'agence lausannoise moser qui occupe depuis bientôt 40 ans, une place de premier plan sur le marché suisse romand de la marque et du design global. La mission de cette entreprise est d'accompagner les entreprises dans le développement de leur marque. À l'origine un atelier graphique, l'agence a su se diversifier au fil des décennies. Les ingrédients du succès: créativité, exigence et savoir-faire. **Page 42**



Photo: m. a. d.

Dossier: égalité des chances et intégration au marché du travail

L'égalité des chances est une excellente chose pour les employeurs comme pour les travailleurs et la société dans son ensemble. L'Union patronale suisse appuie donc toutes les mesures favorisant l'égalité ainsi que l'intégration au marché du travail, mesures qui doivent toutefois reposer sur les principes de la responsabilité personnelle, du volontariat et de la coopération. Notre rubrique «Dossier» traite ce thème avec un article sur la réinsertion des bénéficiaires de l'aide sociale et un exemple positif de promotion de l'égalité des chances. **Dès la page 48**

Passerelle entre la formation et l'économie

L'association «Jeunesse et Economie», que soutient également l'Union patronale suisse, se veut une interface entre l'économie et l'enseignement. Elle souhaite expliquer les mécanismes économiques aux jeunes gens, stimuler leur réflexion ainsi que leur ouverture aux technologies, par exemple dans les écoles avec du matériel didactique. «Jeunesse et Economie» a aussi besoin du soutien des associations et des entreprises. **Page 56**

Swico – association économique pour une Suisse numérique

Photo: m. a. d.

Que ce soit au travail ou dans les loisirs, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont aujourd'hui indispensables. C'est pourquoi Swico consacre de plus en plus d'activités à des thèmes de politique économique et sociale. Dans un dialogue engagé et parfois critique avec le monde politique, Swico montre toute l'importance des sociétés TIC pour la société du savoir helvétique. **Page 62**

Im Brennpunkt: Chancengleichheit und Integration in den Arbeitsmarkt

Chancengleichheit lohnt sich für alle: die Arbeitgeber, die Arbeitnehmenden und die ganze Gesellschaft. Der Schweizerische Arbeitgeberverband unterstützt deshalb Massnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Integration in den Arbeitsmarkt. Sie können aber nur auf der Basis von Eigenverantwortung, Freiwilligkeit und Kooperation gelingen. Im Brennpunkt erörtern wir das Thema mit einem Beitrag zur Wiedereingliederung von Sozialhilfebezügern und einem positiven Beispiel zur Förderung der Chancengleichheit. **Ab Seite 14**

Skyguide-Chef Daniel Weder über die Sicherheit im Flugverkehr

Die Skyguide AG sorgt für die reibungslose Abwicklung des Flugverkehrs über der Schweiz – im komplexesten Luftraum Europas. Von ihren Dienstleistungen profitieren nicht nur zivile Akteure, die sich im Schweizer Luftraum bewegen, sondern auch die Luftwaffe. Daniel Weder, der das Unternehmen im Besitz des Bundes seit sechs Jahren führt, erklärt im Arbeitgebergespräch, worauf es im Hochsicherheits-Geschäft ankommt, und gibt Einblick in die internationalen Entwicklungen auf dem Gebiet der Flugsicherung. **Seite 8**



Bild: zvg

Erfolgreich mit Metall und Glas

Die Blaser Metallbau AG im zürcherischen Andelfingen hat sich in den letzten zehn Jahren von einer Schlosserei zu einem erfolgreichen Anbieter von Metall- und Glaskonstruktionen entwickelt. Die Firma, die von den Gebrüdern Philipp und Heier Blaser geführt wird und renommierte Kunden hat, achtet auch auf eine gute Betriebskultur und eine effiziente Energienutzung. Im kommenden Jahr feiert sie ihr 50-jähriges Jubiläum. **Seite 22**

Brückenbauer zwischen der Wirtschaft und dem Bildungswesen



Bild: zvg

Der Verein «Jugend und Wirtschaft», für den sich auch der Schweizerische Arbeitgeberverband engagiert, agiert als Vermittler zwischen der Wirtschaft und dem Bildungswesen. Er klärt die gegenseitigen Bedürfnisse ab und fördert etwa das wirtschaftliche Denken von Jungen oder das Verständnis für Technik in den Schulen – zum Beispiel mit entsprechendem Unterrichtsmaterial. Der Verein zählt auch auf die Unterstützung von Verbänden und Unternehmen. **Seite 28**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND**
Zum Abschied von Thomas Daum
- 7 STANDPUNKT**
Martin Kaiser
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Daniel Weder, Chef von Skyguide
- 10 ARBEITSRECHT**
 - 10 Unglaubliche ärztliche Angaben
 - 12 Rückzahlung von Ausbildungskosten
- 14 BRENNPUNKT**
 - 14 Arbeitgeber und Sozialbehörden ziehen am selben Strang
 - 17 Chancengleichheit stärkt Arbeitsmarkt
 - 18 Vielfalt als Erfolgsfaktor
- 20 VERBÄNDE**
Viscom
- 21 KOLUMNE**
- 22 UNTERNEHMEN**
Blaser Metallbau AG
- 25 VERBÄNDE**
Schweizerische Metall-Union
- 26 PORTRÄT**
Livia Leu: Weitere Spitzenfrau für Bundesrat Schneider-Amman
- 28 BILDUNG**
 - 28 Verein «Jugend und Wirtschaft»
 - 30 Stiftung «explore-it»
- 31 ARBEITSMARKT**
Bericht zur Personenfreizügigkeit
- 32 SERVICE**
- 33 EVENTS**
Staffingday
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
Swico

MEM-Industrie: Einigung zum neuen GAV

Die Sozialpartner der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie haben sich über die Hauptpunkte eines neuen Gesamtarbeitsvertrages geeinigt. Er dürfte ab Anfang Juli in Kraft treten.

Der neue GAV tritt vorbehaltlich der Zustimmung der Organe der Arbeitnehmerverbände und von Swissmem (ASM Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie) ab dem 1. Juli 2013 in Kraft. Diese Zustimmung war bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch ausstehend.

Bereits seit Herbst 2012 verhandelten Swissmem und die fünf Arbeitnehmerorganisationen Angestellte Schweiz, Unia, Syna, KV Schweiz und SKO über die Erneuerung des GAV. Anfang Mai wurde Jean-Luc Nordmann als Mediator eingesetzt. Er unterstützte die Parteien, um zeitgerecht zu einer Einigung zu kommen. Diese gelang am 31. Mai 2013 nach vier Mediationsrunden. «Ich bin froh und erleichtert, dass wir eine Einigung erzielen konnten», sagte Swissmem-Präsident Hans Hess. «Das ist eine gute Nachricht für die Mitarbeitenden, die Unternehmen der MEM-Industrie und den Werkplatz Schweiz.»

Wichtige Flexibilisierung und differenzierte Mindestlöhne

Mit der Einigung erhalten die dem GAV unterstellten Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten, die Kapazitäten den immer stärkeren Marktzyklen anzupassen. Angesichts der nach wie vor angespannten wirtschaftlichen Lage ist die Flexibilisierung – insbesondere der Ar-



Die Mitarbeitenden in der MEM-Branche profitieren von einem neuen GAV.

beitszeit – ein wichtiges Instrument, um die Konkurrenzfähigkeit zu stärken und Arbeitsplätze zu erhalten. Im Gegenzug werden erstmals regional differenzierte Mindestlöhne im GAV verankert. Eine verbindliche Regelung für angemessene Löhne für qualifizierte Mitarbeitende findet ebenfalls Eingang in den GAV. Damit wird sichergestellt, dass kein Lohndruck gegen unten entsteht. Zusammen mit den Sozialpartnern setzt Swissmem damit ein klares Zeichen gegen staatliche Lohneingriffe,

wie sie beispielsweise die Mindestlohn-Initiative fordert.

Weitere Verbesserungen

Zudem werden Verbesserungen im Bereich «Work-Life-Balance» integriert. Dazu zählen ein Vaterschaftsurlaub von einer Woche und die Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus werden die Förderung aller Mitarbeitenden (insbesondere Lernende und Frauen) und die Stärkung der Berufsbildung vertieft. ■ (MM/Pfi.)

Das Baugewerbe trotz dem langen Winter

Der lange Winter hat die Bautätigkeit in der Schweiz weniger stark behindert als befürchtet.

Die nominellen Umsätze im Bauhauptgewerbe betrugen im ersten Quartal 2013 rund 3,4 Milliarden Franken, 7,3 Prozent mehr als im Vorjahresquartal. Im Vergleich zum ersten Quartal 2011, das wegen des milden Wetters eine rege Bautätigkeit erlaubte, resultiert aber ein deutliches Minus von 8 Prozent. Das geht aus der jüngsten Quartalsstatistik des Schweizerischen Baumeisterver-

bands (SBV) hervor. Der vergangene Winter war zwar lang, aber selten so kalt, dass man gar nicht mehr bauen konnte, hält der SBV dazu fest. Die Produktivität ist jedoch bei kaltem Wetter geringer, während die Kosten gleich bleiben. Daher dürften die ohnehin geringen Margen der Baufirmen unter dem langen Winter mehr gelitten haben als die Umsätze.

Die Aussichten bleiben allgemein intakt. Dank vollen Auftragsbüchern, vor allem im Wohnungsbau, geht der SBV von Stabilität auf hohem Niveau aus. In den Berggebieten hat sich die Situation aber wegen des Bundesgerichtsurteils vom 22. Mai zur Zweitwohnungs-Initiative klar verschlechtert. Tausende von Wohnungen dürfen nicht mehr gebaut werden. ■

Optionen für die Hotellerie

Die Zukunftsoptionen für die alpine Hotellerie in der Schweiz bildeten den Schwerpunkt am Tag der Schweizer Hotellerie in Brienz. Im Beisein von rund 250 Branchenvertretern unterstrich Guglielmo L. Brentel, Präsident von Hoteleriesuisse, die Bedeutung handlungsfähiger Unternehmen für den Erfolg des Tourismus und rief zur verstärkten Kooperation unter den Leistungsträgern auf. Mögliche Handlungsfelder wurden von Experten kontrovers diskutiert.

Neue Angebote gefragt

«Im Schweizer Tourismus hat es fünf vor zwölf geschlagen», erklärte Brentel. Der Ferientourismus verliere jedes Jahr ein Prozent an Übernachtungen und Betrieben – und noch mehr an Wertschöpfung. «Zu lange haben wir die globalen Veränderungen ignoriert und unsere Produkte nicht gebündelt auf neue Märkte ausgerichtet», meinte er selbstkritisch. Er wies zudem auf die zunehmende Bedeutung des Freizeittourismus und das Potenzial für die Berg- und Seegebiete hin. Handlungsfelder dazu hat Hoteleriesuisse in einem Positionspapier zusammengefasst.

Die Veränderungen des Reiseverhaltens hin zu mehr Kurzaufenthalten, gepaart mit dem globalen Wettbewerb, stellen hohe Anforderungen an die Tourismusunternehmen. Es gelte deshalb, differenzierte und wertschöpfungsstarke Angebote zu schaffen. «Klassiker wie Schneesport oder Wandern reichen nicht mehr aus», erklärte Brentel. Alternativen mit ähnlicher Wertschöpfung zu finden, stelle aber eine grosse Herausforderung dar, die nur gemeinsam angegangen werden könne.

Handlungsfähige Unternehmen bilden laut Hoteleriesuisse den Grundstein für den künftigen Erfolg des Tourismus. Aufgabe des Staates sei es, Anreize für die Kooperation zu schaffen und diese mit einer koordinierten Infrastrukturplanung zu unterstützen. Zudem müsse mit dem Abbau von unnötigen Regulierungen und Handelshemmnissen die Wettbewerbsverzerrung entschärft werden. Wegweisend für die Ferienhotellerie sei die Umsetzung der Zweitwohnungs-Initiative. Der Strukturwandel und die nötige Umnutzung von Hotels dürften nicht behindert werden, hielt Brentel laut Mitteilung fest. ■

Spitäler haben Kosten im Griff

Eineinhalb Jahre nach der Einführung der Fallpauschalen-Struktur «SwissDRG» funktioniert das System technisch einwandfrei, aber es sind noch weitere Verbesserungen nötig: Dieses Fazit zieht H+, der Verband der Spitäler in der Schweiz. Die Spitäler und Kliniken haben laut H+ die Kosten bei der Abrechnung der Fallpauschalen im Griff.

Um die Leistungen transparent und verlässlich darzustellen, hat der Verband gemäss Mitteilung den Spital- und Klinik-Monitor entwickelt. Dieses webbasierte, dreisprachige Novum zeigt die Leistungen, Strukturen, Entwicklungen und Trends in der Branche auf. Letztere hat gemäss H+ mehr Patienten effizienter behandelt – bei kürzerer Aufenthaltsdauer und mit Bestnoten für die Behandlung.

Trotz des positiven Grundtenors sind laut dem Spitalverband noch verschiedene Herausforderungen zu meistern. Die grosse Anzahl von Festsetzungsverfahren und Beschwerden für die «Base-rates» 2012 birgt für die Spitäler und Kliniken hohe finanzielle Risiken und mangelnde Rechtssicherheit. Zudem sind gemäss Verbandspräsident Charles Favre die Anlagenutzungskosten der Spitäler immer noch zu tief, was nachhaltige Investitionen verunmöglicht.

Ausserdem werden laut H+ mit dem Fallpauschalen-System vor allem die hochspezialisierten und komplexen Fälle zu wenig abgegolten. Diese seien noch immer defizitär. Das Tarifsystem müsse deshalb rasch und konsequent weiter differenziert werden. ■

www.hplus.ch

AUSBLICK

Vorsichtige Arbeitgeber

Die Beschäftigungsaussichten in der Schweiz werden für das dritte Quartal unterschiedlich beurteilt.

Gemäss dem neusten Arbeitsmarktbarometer von Manpower rechnen 6 Prozent der 755 befragten Arbeitgeber für das dritte Quartal 2013 mit einer Zunahme ihrer Personalbestände. 7 Prozent erwarten eher einen Rückgang und 85 Prozent keine Veränderung. Dennoch werden die Beschäftigungsaussichten gemäss Manpower positiver beurteilt als vor einem Jahr. Die um saisonale Einflüsse bereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose für das dritte Quartal erreicht einen Wert von plus 2 Prozent. Das entspricht im Quartalsvergleich einem Plus von 4 Prozent und im Jahresvergleich einer Zunahme um 2 Prozent.

Vier der sieben untersuchten Regionen weisen positive Prognosen auf. Spitzenreiter ist die Region Zürich, die auch den grössten Anstieg im Jahresvergleich verbucht. «Die anhaltend positive Dynamik zeigt, dass die Arbeitgeber nach einem rückläufigen ersten Quartal wieder Vertrauen gewonnen haben», kommentiert Charles Bélaz, Manpower-Generaldirektor ad interim. Schlusslicht ist das Tessin, das auch im Jahresvergleich am schlechtesten abschneidet. Nach Branchen betrachtet, rechnen die Arbeitgeber in sechs der zehn untersuchten Sektoren mit einer steigenden Zahl von Beschäftigten. Das gilt vor allem für Banken, Versicherungen und den Bau, während die Aussichten in der Industrie eher negativ beurteilt werden. ■ (Pfi.)

Arbeitsmarktbarometer Schweiz



Quelle: Manpower

Zum Rücktritt von Thomas Daum

Ein brillanter Kopf und eine glaubwürdige Persönlichkeit tritt ab

Am «Arbeitgebertag 2013» am 5. Juli übergibt Thomas Daum nach sieben Jahren als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes sein Amt an Roland A. Müller. Thomas Daum hat sich entschieden, mit dem Erreichen seines 65. Lebensjahres beruflich etwas kürzer zu treten. Ab dem 1. Juli übernimmt er das Präsidium des Verwaltungsrates der Schweizerischen Exportrisikoversicherung. **Valentin Vogt**

Vor einem Jahr hat Thomas Daum angekündigt, dass er sein Amt als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes am «Arbeitgebertag 2013» an seinen Nachfolger Prof. Dr. Roland A. Müller übergeben wird. Nun ist es soweit. Nach 32 Jahren im Dienste der Arbeitgeber, davon sieben Jahre als Direktor unseres Verbandes legt Thomas Daum sein Amt nieder.

Als Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes (SAV) hat Thomas Daum die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik der Schweiz der letzten Jahre wesentlich mitgestaltet. Die Revision der Arbeitslosen- und Invalidenversicherung, die flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit und die Sozialpartnerschaft in der Schweiz, um nur einige wenige Beispiele zu nennen, sie alle tragen die Handschrift von Thomas Daum.

Der abtretende Direktor Thomas Daum mit Präsident Valentin Vogt.



Bild: Rolf Lewis

Die Stärke des Arguments

Auf Thomas Daum war Verlass. Zuverlässig und fundiert hat er während drei Jahrzehnten argumentiert. Seine Positionen waren zahlen- und faktenbasiert. Thomas Daum war nicht nur ein sattelfester Dossier-Kenner, sondern auch ein begabter Dialektiker mit einem trockenen Humor. In beeindruckender Weise lieferte er druck- und sendereife Statements zu jedem Dossier der Arbeitgeber.

Thomas Daum hatte ein gutes Gespür für das Machbare. Seine Vorschläge waren ausgewogen und von der Idee getragen, den Brückenschlag zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Politik zu erreichen. Als überzeugter Liberaler wehrte er sich gegen Gesetze, Vorschriften und Regulierungen und setzte sich für Freiwilligkeit und die Vorbildfunktion ein.

Gelebte Glaubwürdigkeit

Durch seine jahrelange Tätigkeit als Gemeindepolitiker hat Thomas Daum gelernt, dass eine Arbeitgeberpolitik nur funktionieren kann, wenn diese auch dem Gemeinwohl verpflichtet ist. Sein Auftreten war geprägt von Respekt vor dem Gegenüber, nie beleidigend, heikle Themen aber nicht scheuend, wie zum Beispiel die Erhöhung des Rentenalters. Das Poltern war nie die Art von Thomas Daum, ein Sprachrohr von Partikulärinteressen der Arbeitgeber war er nie.

Die Sozialpartnerschaft und der damit verbundene Arbeitsfrieden sind wichtige Standortfaktoren unseres Landes. Das Wirken von Thomas Daum war geprägt durch die Vision, die Sozialpartnerschaft langfristig zu sichern. «Scharfer Hund, aber nicht hinterhältig», so

knapp und präzise lautet das Urteil der Gewerkschafter über Thomas Daum.

Beeindruckende Effizienz

Als Präsident des SAV durfte ich mit Thomas Daum in den letzten zwei Jahren seiner Amtszeit zusammenarbeiten. Er hat mich mit seiner hohen Effizienz beeindruckt. Kaum vereinbart, war vieles auch schon umgesetzt. Seine Fähigkeit, sich in Wort und Schrift klar und präzise auszudrücken, hat dabei eine wesentliche Rolle gespielt. Für mich war die gemeinsame Zeit mit Thomas Daum auch persönlich überaus bereichernd.

Wir wünschen alles Gute

Thomas Daum wäre nicht Thomas Daum, wenn er mit dem Erreichen des 65. Lebensjahres in den Ruhestand treten würde. Es kann deshalb nicht überraschen, dass er sich entschieden hat, ab dem 1. Juli 2013 das Präsidium der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (SERV) zu übernehmen. Er wird aber mit dem Übertritt in die nächste Lebensphase schrittweise eine Vielzahl von Mandaten abgeben, mit der Idee, auch mehr Zeit für seine zahlreichen privaten Interessen gemeinsam mit seiner Frau aufwenden zu können.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und die Schweizer Wirtschaft sind Thomas Daum für sein über 30-jähriges Wirken zu grossem Dank verpflichtet. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute, gute Gesundheit und Freude an der Umsetzung seiner vielfältigen privaten Interessen. ■

Valentin Vogt ist Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes.

Einheits-Krankenkasse – Bumerang für Versicherte

Die Volksinitiative «Für eine öffentliche Krankenkasse» fordert einen radikalen Kurswechsel zum Nachteil der Versicherten und setzt Bewährtes aufs Spiel. **Martin Kaiser**



Bild: Rob Lewis

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die Volksinitiative «Für eine öffentliche Krankenkasse» will eine öffentliche (Einheits-)Krankenkasse für alle Versicherten. Sie strebt damit einen radikalen Kurswechsel an. Der Bundesrat lehnt die Initiative ab und stellt einen indirekten Gegenvorschlag zur Diskussion. Die Krankenversicherung und damit die Qualität der medizinischen Versorgung sind sensible Themen und deshalb für Experimente ungeeignet. Roskuren mit kontraproduktiver Wirkung, wie sie die Initiative fordert, sind ebenso zu vermeiden wie überflüssige neue Instrumente, wie sie der Gegenvorschlag aufs Tapet bringt. Stattdessen sind gezielte Verbesserungen auf dem ordentlichen Gesetzgebungsweg erfolgversprechender, selbst wenn deren Realisierung Geduld abverlangt. Gefragt sind berechenbare Schritte zur Stärkung des bewährten wettbewerbsorientierten Modells.

Einheits-Krankenkasse hält nicht, was sie verspricht

Die Initianten versprechen sich von der Einführung der Einheits-Krankenkasse eine Senkung der Kosten; es soll «günstiger» werden. Sie zielen damit insbesondere auf die Verwaltungskosten, die aber gerade dank des wettbewerbsorientierten Modells in den letzten Jahren stark gesunken sind. Noch 5,4 Rappen jedes Prämienfrankens verwenden die Krankenkassen im Durchschnitt zur Deckung der eigenen Kosten.

Vor 15 Jahren lag dieser Anteil noch bei 8 Rappen. Diese massive Senkung verdanken die Versicherten exakt dem intensiveren Wettbewerb. So liegt es im ureigenen Interesse der Krankenkassen, ihren Versicherten gute Leistungen zu einem fairen Preis zu bieten. Vergessen wir nicht: Einen schönen Teil dieser gut 5 Rappen des Prämienfrankens setzen die Krankenkassen für die Kostenkontrolle ein. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Dämmung des Kostenwachstums. Genau dieser Anreiz fiel mit der Einheits-Krankenkasse ersatzlos weg. Gehen wir grosszügig davon aus, mit der Einheits-Krankenkasse liessen sich tatsächlich weitere 2 Rappen des Prämienfrankens einsparen. Was aber, wenn im Gegenzug innert weniger Jahre aufgrund der wegfallenden Wettbewerbsanreize alle übrigen Kostenblöcke überproportional wachsen? Innert Kürze wären die eingesparten 2 Rappen aufgefressen und mehr als kompensiert. Die fatale Folge: stärker steigende Prämien denn je! Die gut gemeinte Idee der Einheits-Krankenkasse würde sich für die Versicherten allzu rasch zum Bumerang entwickeln.

Ziele des Bundesrats lassen sich auch ohne Gegenvorschlag erreichen

Dem Bundesrat ist beizupflichten: Eine weitere Stärkung des Leistungswettbewerbs ist zweifellos anzustreben. In diesem Sinne sind etwa die angefangenen Arbeiten zur Verfeinerung des Risikoausgleichs weiterzuführen. Hingegen braucht es keine «Rückversicherung», die lediglich bestimmte Kostenblöcke in einen Hochkostenpool verschiebt und die Finanzierung auf die Allgemeinheit abwälzt. Mit einer solchen Mini-Einheits-Krankenkasse durch die Hintertür würde die Transparenz verschlechtert. Ausgerechnet bei chronischen Krankheiten und damit bei teuren Behandlungsmethoden würde der Anreiz, das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu optimieren, eliminiert. Auch das dritte Element brächte den Versicherten keinen Mehrwert: Die strikte Trennung von Grund- und Zusatzversicherung nähme ihnen die Möglichkeit, eine Lösung aus einer Hand zu wählen. ■

Daniel Weder, CEO von Skyguide

«Die Firmenkultur spielt eine zentrale Rolle für die Sicherheit»

Bald sind Ferien. Viele Schweizer werden in die Ferne fliegen und – ohne es zu merken – von den Diensten der Skyguide AG profitieren. Das Unternehmen im Besitz des Bundes sorgt für einen reibungslosen Verkehr über der Schweiz und auf den hiesigen Flughäfen. Worauf es dabei ankommt und wie sich Skyguide als Innovatorin hervortut, erklärt CEO Daniel Weder. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Weder, was genau macht Skyguide?

Daniel Weder: Unser Grundauftrag, den wir vom Bundesrat erhalten, ist die Flugsicherung, und zwar sowohl für die militärische als auch für die zivile Fliegerei. Im zivilen Bereich sind wir neben der Schweiz für sogenannte delegierte Lufträume zuständig. 40 Prozent der von uns bewirtschafteten Lufträume befinden sich im angrenzenden Ausland. Ebenso wichtig sind die Instandstellung, der Unterhalt und der Betrieb der Infrastruktur. Denn ohne ein über das ganze Land verteiltes System von Antennen und Radaranlagen könnten wir die ständige Verbindung zu den Flugzeugen nicht gewährleisten. Wir betreiben auch eine Seilbahn auf La Dôle, wo wir ebenfalls einen Radar haben, ein Schiff für die Wartung einer weiteren Anlage auf dem Genfersee sowie zwölf Regionalflugplätze.

zes aus, müssen meines Erachtens aber künftig wachsen.

Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Wir stehen mit allen, die sich im kontrollierten Luftraum bewegen, in Kontakt: mit der Luftwaffe, den verschiedenen Airlines, der privaten Fliegerei, aber auch mit Modell- oder Gleitschirmfliegern. Letztere ausgenommen bezahlen sie als unsere Kunden für unsere Dienstleistungen. Daneben übernimmt der Bund einen Teil der Finanzierung, und zwar für Leistungen, die wir in den delegierten Lufträumen erbringen, jedoch nicht vollumfänglich von den Nachbarländern abgegolten werden. Die Schweiz nimmt diese Aufgaben dennoch wahr, um An- und Abflüge auf inländischen Flughäfen aus einer Hand führen zu können. In Genf zum Beispiel befindet sich das Flugzeug zehn Sekunden nach dem Start im französischen Luftraum.

Sie haben es angetönt: Skyguide arbeitet sowohl für das Militär als auch für die zivile Luftfahrt. Was waren die Gründe für die Zusammenlegung?

Die Eingliederung der militärischen Flugsicherung, die 2001 gleichzeitig zur Umbenennung des Unternehmens in Skyguide führte, hat mehrere Vorteile: Erstens ist die Feinabstimmung zwischen zivilen und militärischen Lufträumen extrem wichtig – gerade im Schweizer Luftraum, der äusserst klein und erwiesenermassen der komplexeste Europas ist. Zweitens können wir viel voneinander lernen. Wir entwickeln und testen gemeinsam modernste Verfahren und profitieren davon, dass das Militär aufgrund anderer Auflagen teils andere Möglichkeiten hat als die zivile Fliegerei. Diese Art der engen Zusammenarbeit ist wohl weltweit einzigartig.

Was tut Skyguide darüber hinaus, um die Sicherheit des Flugverkehrs jederzeit zu garantieren?

Wir sind eine sogenannte «High Reliability Organisation» – wie auch Kernkraftwerke und andere

«Der Schweizer Luftraum ist erwiesenermassen der komplexeste in ganz Europa.»

Was unterscheidet Skyguide, abgesehen vom Service-public-Auftrag und der 99-prozentigen Bundesbeteiligung, von einem Unternehmen aus der Privatwirtschaft?

Wer nicht wüsste, dass wir nicht in einem freien Markt agieren, würde uns für ein privates Unternehmen halten. Der Unterschied besteht darin, dass der Druck nicht direkt vom Markt, sondern vom Bund kommt: Wir müssen unsere primäre Dienstleistung, die Sicherheit, in einer möglichst effizienten Art und Weise erbringen. Zudem sind wir bestrebt, neben der Flugsicherung vermehrt in anderen Bereichen tätig zu sein, in denen wir mit anderen Anbietern konkurrieren. Beispielsweise bieten wir Trainings für andere Flugsicherungsunternehmen an und stellen Daten für die private Fliegerei zur Verfügung. Diese Randgeschäfte machen heute weniger als zehn Prozent des Umsatzes aus, müssen meines Erachtens aber künftig wachsen.

Hochsicherheits-Branchen. Das bedeutet zum einen, dass jede noch so kleine Veränderung im Unternehmen mit einer Sicherheitsprüfung unterlegt sein muss. Zum anderen müssen alle Vorfälle akribisch analysiert werden, mit dem Ziel, künftige Risiken zu antizipieren. So löst zum Beispiel jede Unterschreitung des Mindestabstands zweier Flugzeuge von neun Kilometern eine Untersuchung aus.

Was bedeuten die hohen Sicherheitsanforderungen mit Blick auf die Personalführung?

Neben den genannten Prozessen spielt die Unternehmenskultur für die Sicherheit eine mindestens so zentrale Rolle. Je stärker etwas reglementiert ist, desto gefragter sind Menschen, die merken, wenn in der Reglementierung etwas nicht stimmt. Wir betreiben zwar ein Hightech-Geschäft, aber wir haben es genauso mit Menschen zu tun. Sie sind der Schlüssel. Deshalb sind eine menschennahe Führung und eine durchlässige Kultur unabdingbar. Der CEO darf sich nicht im Büro abschirmen, sondern muss zugänglich sein. Ein Mitarbeitender an der Front muss die Hierarchie umgehen können, wenn er eine Unstimmigkeit in seinem Arbeitsbereich feststellt. Wichtig ist ausserdem eine kontinuierliche Führung; Veränderungen können in der Flugsicherung nicht von einem Tag auf den anderen herbeigeführt werden.

Welchen Stellenwert hat bei Skyguide die Ausbildung?

Einen sehr hohen, denn wir müssen unsere Flugverkehrsleiter beziehungsweise Controller selber ausbilden. Nach einer Basisausbildung findet der grössere Teil des Trainings direkt am Arbeitsplatz statt, wo die Lernenden eins zu eins von einem Mitarbeitenden betreut werden. Dieser intensive Personaleinsatz ist natürlich sehr teuer. Eine höhere Standardisierung und Zentralisierung der Ausbildung ist bislang nicht möglich, weil alle Flugsicherungen in Europa mit unterschiedlichen Systemen und Abläufen arbeiten.

Wie sieht die Zusammenarbeit mit den anderen Flugsicherungen aus?



Bild: Zög

Daniel Weder ist seit über 30 Jahren in der Luftfahrt tätig, seit Oktober 2007 als CEO der Skyguide AG. Zuvor war er für die Fluggesellschaft Swiss tätig. Weder führt bei Skyguide 1400 Mitarbeitende aus 35 Nationen, die an 14 Standorten für die Sicherheit von jährlich über einer Million Flugzeugen im Schweizer Luftraum sorgen. Zudem ist Weder Vorstandsmitglied von Aero-suisse, dem Dachverband der Schweizer Luftfahrt, und in verschiedenen internationalen Gremien engagiert.

Heute sind die Flugsicherungszentren der einzelnen Länder in Europa kaum vernetzt; ein Datenaustausch findet nicht statt. Das bedeutet für die Praxis, dass wir aufgrund des Flugplans zwar wissen, wann ein Flugzeug ungefähr in den von uns kontrollierten Luftraum eintreten sollte. Wir können es jedoch nicht im Voraus lokalisieren. Ausserdem muss der Flugverkehrsleiter den ihm zugeteilten Sektor des Luftraums komplett im Kopf bewirtschaften. Stünde ihm ein europaweites, vernetztes System zur Verfügung, könnte er erstens früher planen, und zweitens bei den Berechnungen unterstützt werden.

Sind Bestrebungen in diese Richtung im Gange?

Ja, wir setzen uns für die Schaffung sogenannter virtueller Zentren in ganz Europa ein. Sie würden miteinander verbunden und aus demselben Datenpool gefüttert. In der Anwendung neuer Technologien gibt es jedoch Meinungsverschiedenheiten zwischen den Flugsicherungs-Unternehmen, obwohl wir

ansonsten sehr gut zusammenarbeiten. Ich bin überzeugt, dass dieser Schritt getan werden muss – wenn auch nicht von heute auf morgen. Vor zwei Jahren noch ein Ding der Unmöglichkeit, ist der Gedanke mittlerweile in Europa platziert, und ich schätze die Erfolgchancen auf über 50 Prozent.

Welche Rolle spielt dabei die Schweiz?

Wir sind auf diesem Gebiet sehr innovativ und nehmen eine Vorreiterrolle ein: Wir arbeiten bis ungefähr 2020 schrittweise auf ein integriertes Zentrum Schweiz hin, das Zürich und Genf verbindet, sie mit einer gemeinsamen Datenbasis versorgt und eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht. Künftig könnte beispielsweise in der Nacht die Flugsicherung von einem einzigen Standort geleitet werden. Einen wirklich grossen Nutzen erzielen wir aber erst, wenn ganz Europa in diese Richtung geht. ■

*Urteil***Unglaubhafte ärztliche Angaben**

Sind die Aussagen des Patienten mit dem Resultat der medizinischen Untersuchungen stimmig, braucht es nicht zwingend weitere Untersuchungen. Der Arzt muss die Aussagen des Patienten ernst nehmen und darf sich auch auf diese Angaben abstützen.

Sachverhalt

X. kündigte A. Mitte Mai 2009 per Ende August 2009 und stellte sie frei. In der Folge wurde A. von ihrem Hausarzt zuerst vom 27. August bis 7. September und anschliessend vom 8. September bis 13. September krankgeschrieben. Nachdem A. eine Verlängerung des Arbeitsverhältnisses geltend gemacht hatte, verlangte X. den Untersuch beim Vertrauensarzt. Dieser stellte am 15. September 2009 fest, es liege keine Arbeitsverhinderung vor. Für die Zeit vorher konnte er keine Angaben machen. In der Folge wurden unter anderem die Ärzte als Zeugen befragt. Der Hausarzt nahm zu seinem Arztbericht zuhanden des Vertrauensarztes als Zeuge Stellung.

Aus dem Entscheid des Arbeitsgerichts

Zu diesen Ausführungen ist festzuhalten, dass sie sich grundsätzlich mit dem Arztbericht decken. Daraus lässt sich schliessen, dass der Arzt auch zum Zeitpunkt der Beweisverhandlung – mit an sich (in dieser Hinsicht) glaubhaften, wenn auch äusserst knapp gehaltenen Schilderungen – an seiner ursprünglichen Diagnose festhält.

Dennoch ergeben sich dem Gericht gerade aus den Zeugenaussagen des Arztes nicht unerhebliche Zweifel am tatsächlichen Vorliegen einer Arbeitsunfähigkeit von A.

Zunächst fällt auf, dass sich der Arzt selbst widerspricht, wenn er nach seiner anfänglichen Angabe, er habe A. am 28. August erstmals und dann wöchentlich untersucht, anlässlich der Zeugen- einvernahme angibt, nach dem 8. September, also dem zweiten Untersuch, habe es keine Untersuchung mehr gegeben. Dies ist nicht nur ein Widerspruch in sich, sondern lässt auch die

Aussage von A., wonach diese den Arzt nach dem ersten Arztbesuch vom 28. August noch drei weitere Male aufgesucht haben will, völlig unglaubhaft erscheinen.

Sodann machte der Arzt zur Krankschreibung an sich und deren Zusammenhang mit der Arbeitsunfähigkeit sehr ausweichende und unglaubhafte Aussagen. So hielt er fest, dass bei einem Beschwerdebild, wie es bei A. vorgelegen habe, konzentriertes Arbeiten im Büro seiner Meinung nach nicht möglich wäre und eine Arbeit auf dem Bau sowieso nicht. Es sei eine Arbeitsunfähigkeit gewesen für das, was A. machte. Dabei deute vielleicht die Rachenentzündung alleine noch nicht auf eine Arbeitsunfähigkeit hin, der Schwindel aber schon, vor allem, wenn er akut auftrete. Später hielt der Arzt dann fest, vor allem die Tätigkeit wäre ein Problem gewesen. A. habe ihm am 28. August gesagt, dass sie im Büro arbeite und Sekretariatsarbeiten mache. Dass sie damals seit ein paar Monaten freigestellt war und nicht mehr arbeitete, habe er nicht gewusst. Auch habe er keine Kenntnis davon gehabt, dass zwei Tage nach dem Untersuch bei ihm das Arbeitsverhältnis geendet hätte. Er attestiere jedoch auch eine Arbeitsunfähigkeit, wenn jemand nicht arbeite, für die Arbeitslosen-kasse. Dies mag zutreffend sein, doch mutet es schon sehr seltsam an, wenn der Arzt A. als arbeitsunfähig «für das, was sie machte» bezeichnet, aber gleichzeitig keine Ahnung hatte, dass sie gar nicht mehr arbeitete.

Weiter sagte er aus, dass er den Grund, also den Auslöser für die Beschwerden von A., nicht kenne. Er mutmasste, dass es vielleicht Stress gewesen sei. Aber wenn es eine Infektion gewesen sei, habe dies ja nichts mit Stress zu tun. Auf zweimaliges Wiederholen der Frage, ob

er die Patientin nicht nach dem konkreten Auslöser für den Schwindel und den Kollaps gefragt habe, meinte der Arzt lediglich, er verstehe die Frage nicht. Nicht nur grundsätzlich die Tatsache, dass der behandelnde Arzt, ohne wenigstens nach den Umständen am Tag des Krankheitsausbruches zu fragen, einfach auf die Schilderungen der Patientin abstellt, sondern gerade dieses ausweichende Aussageverhalten lässt die Aussagen des Zeugen als äusserst unglaubhaft erscheinen. Dass der untersuchende Arzt vor allem auf die Schilderung von A. abstellt, zeigt sich auch in seiner Aussage, dass er nicht den Eindruck gehabt habe, A. täusche etwas vor, und dass ihm die Schilderung der Patientin plausibel erschienen sei.

Was der Glaubhaftigkeit jedoch endgültig einen Abbruch tut, ist die Tatsache, dass der Zeuge, welcher wohlgermerkt schon seit zehn Jahren der Hausarzt von A. ist, zwar ohne Weiteres auf die Schilderungen von A. abstellt, von deren Krankengeschichte, so wie sie A. selbst schilderte, jedoch nichts weiss.

Aufgrund des sehr widersprüchlichen und unglaubhaften Aussageverhaltens des Zeugen bleiben dem Gericht nicht unerhebliche Zweifel am tatsächlichen Vorliegen einer Arbeitsunfähigkeit von A. für die Zeit vom 27. August bis 13. September 2009.

Auch aufgrund weiterer Zeugen kam das Gericht zu keinem anderen Schluss. Die Kündigung war daher gültig und





Illustration: Livia Lüthi

es gab keine Verlängerung der Kündigungsfrist.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN100009 vom 25. Mai 2011)

Das Obergericht geht hingegen davon aus, die Aussagen des Arztes seien genug glaubwürdig:

Das Obergericht stellt fest: Diese Ansicht überzeugt nicht: Es darf zwar erwartet werden, dass der Arzt sich beim Patienten nach dem konkreten Auslöser beziehungsweise nach den Umständen am Tag des Krankheitsausbruchs erkundigt. Dies hat er denn auch gemacht, indem er von A. in Erfahrung bringen konnte, dass sie im Sinne einer Synkope kollabiert sei, das heisst einen Blutdruckabfall mit Übelkeit und massivem Dreh- und Schwankschwindel erlitten habe. Die Frage nach dem konkreten Auslöser hatte er zudem schon vorher beantwortet, indem er angab, es sei bekannt, dass es ein Virus gebe, das das Innenohr angreife und Schwindel auslösen könne. Zudem nahm er eine grobe Überprüfung vor, ob Bauchschmerzen oder eine Rhythmusstörung vorliegen würden, was jedoch nicht der Fall gewesen sei. Damit nahm der Arzt eine genügend sorgfältige und ernsthafte Prüfung der Patientin vor. Vor dem Hintergrund einer akuten Virusinfektion ist es im Übrigen weder ersichtlich noch wird dies von der Vorinstanz erläutert, weshalb die Umstände des Krankheits-

ausbruches oder der Ort des von A. beschriebenen Zusammenbruches für die Diagnose relevant gewesen wären.

Als weiteres Indiz für die Unglaubhaftigkeit der Zeugenaussage des Hausarztes sah die Vorinstanz die Tatsache, dass der Arzt auf ihre Aussagen als Patientin abgestellt habe. Er habe weiter ausgesagt, er hätte nicht den Eindruck gehabt, dass sie etwas vortäusche, weil er auch schon Fälle gehabt habe, die deswegen hätten hospitalisiert werden müssen. Die Vorinstanz befand, diese Äusserung sei in Bezug auf A. nicht aussagekräftig, es liege somit ein weiterer Grund vor, die Glaubhaftigkeit der Aussagen infrage zu stellen.

Zwar ist es richtig, dass es sich bei den von A. geltend gemachten Beschwerden wie Dreh- und Schwankschwindel um subjektive Beschwerden handelt. Dennoch hat der Arzt nicht allein auf die Angaben von A. abgestellt, sondern sie am 28. August und 8. September 2009 zweimal persönlich untersucht sowie Messungen vorgenommen und dabei objektiv erkennbare Feststellungen getroffen (Lauftest, Überprüfung auf Bauchschmerzen oder Rhythmusstörung, Blutdruck, Herzschlag). Damit ist dieser Fall nicht mit denjenigen Konstellationen vergleichbar, in denen von Dritten praktisch keine äusserlich erkennbaren Symptome ersichtlich sind, wie dies etwa bei Schmerzzuständen zutreffen kann. Zudem ist auf die Zeugenbefragung des Vertrauensarztes, dessen Aussagen im Entscheid als «glaubhaft» bezeichnet werden, hinzuweisen. Dieser betonte, dass der Hausarzt die Aussagen des Patienten ernst nehmen müsse und man sich primär auf diese abstütze. Wenn das Bild zusammen mit einer Untersuchung in sich stimmig sei, brauche es keine weiteren Untersuchungen. Vorliegend erfolgten zwei relativ umfassende medizinische Untersuchungen des Arztes, die zusammen mit den Aussagen von A. ein stimmiges, objektiv nachvollziehbares Bild ergaben. Damit erübrigten sich weitere Untersuchungen; Zweifel an der Glaubhaftigkeit des ärztlichen Befundes sind damit nicht gerechtfertigt.

Zusammenfassend stimmen die Zeugenaussagen des Hausarztes mit den beiden von ihm ausgestellten Arbeits-

unfähigkeitszeugnissen überein. Er legte anlässlich der Zeugenbefragung offen, dass er für seine zweimal erstellte Diagnose primär auf die Angaben von A. abzustellen hatte, gleichzeitig aber auch durch eigene Untersuchungen deren Aussagen genügend überprüfen konnte. Die von der Vorinstanz hervorgehobenen Widersprüchlichkeiten beziehungsweise Ungenauigkeiten in seinen Aussagen beziehen sich nicht auf die konkrete medizinische Diagnose der Arbeitsunfähigkeit von A. im fraglichen Zeitraum. Sonstige Anhaltspunkte für ein Gefälligkeitsattest des Arztes fehlen. Damit liegen bezüglich der Richtigkeit der Sachbehauptung keine ernsthaften Zweifel vor, und es ist von der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit in der Zeit vom 27. August bis 13. September 2009 auszugehen.

Entscheid des Obergerichts Zürich, 22. März 2012 (LA110033)

Kommentar

Die unterschiedlichen Beurteilungen der Zeugenaussagen des Arztes zeigen klar, wie schwierig es für das Gericht ist, die Glaubwürdigkeit eines Arztzeugnisses zu beurteilen.

Bestehen Zweifel an einem Arztzeugnis, ist unverzüglich eine Untersuchung durch den Vertrauensarzt zu verlangen, da dieser meist keine Aussagen über die Zeit vor seinem Untersuch machen kann. Es besteht auch die Möglichkeit, ein detailliertes Arztzeugnis zu verlangen (www.swiss-insurance-medicine.ch → Suche: Arbeitsunfähigkeit). ■

Urteil

Übergang des Arbeitsverhältnisses: Rückzahlung von Ausbildungskosten

Der Übergang eines Arbeitsverhältnisses kann erst abgelehnt werden, wenn der Betriebsübergang definitiv ist. Eine Vereinbarung über die Rückzahlung von Ausbildungskosten muss abgestuft sein und darf nicht zur goldenen Fessel werden.

Sachverhalt

A. trat 2005 eine Stelle bei der Versicherungsgesellschaft X. als G-IT Administrative Assistant an mit einem Jahressalär von 92 000 Franken. Ab dem 1. Juli 2008 war sie als Project Office Management Consultant im Rechenzentrum von X. tätig.

Die Parteien schlossen einen Vertrag über die Kostenbeteiligung an einer externen Weiterbildung von A., ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft mit Bachelor-Abschluss. Es wurde vereinbart, dass X. die dafür anfallenden Studiengebühren und Lehrmittelkosten von rund 26 000 Franken zu 80 Prozent übernehmen werde, dass die von X. übernommenen Kosten bei einem Austritt während der Kursdauer und innert sechs Monaten nach Abschluss beziehungsweise Erlangen des Diploms zurückzuerstatten seien beziehungsweise in Abzug gebracht würden, bei einem Austritt innert zwölf Monaten zu 50 Prozent, wobei vereinbart war, dass sich diese Fristen bei einer Kostenbeteiligung von über 10 000 Franken verdoppeln würden.

A. durchlief die vorgesehene Ausbildung erfolgreich und schloss diese 2009 ab. X. leistete an diese Ausbildung Beiträge von insgesamt 21 745.60 Franken.

Im Herbst 2008 teilte X. ihren Mitarbeitern mit, dass ein Outsourcing des Rechenzentrums geprüft werde. Später wurde diese Information dahingehend konkretisiert, dass mit einer Auslagerung an die Firma D. zu rechnen sei. Ab April 2009 begann sich A. für zahlreiche Stellen bei X. zu bewerben, jedoch ohne Erfolg. Am 25. November 2009 teilte X. ihren Mitarbeitern mit, dass allen betroffenen Mitarbeitern eine Stelle bei der D. mit den gleichen Bedingungen angeboten werde mit einer zwölfmona-

tigen Anstellungsgarantie. Ausserdem werde der Wechsel nicht vor Ende 2009 erfolgen und erst nach Abschluss der lokalen Vereinbarungen. Der Betriebsübergang fand schliesslich am 1. April 2010 statt.

Am 30. Oktober 2009 kündigte A. ihr Arbeitsverhältnis per 31. Januar 2010. Während X. auf der Rückzahlung der Ausbildungskosten beharrte, machte A. geltend, dass gemäss Vereinbarung keine Rückzahlung fällig werde, falls der Arbeitsvertrag ohne Verschulden des Mitarbeiters aus wirtschaftlichen Gründen aufgelöst werde. Ein Outsourcing stelle einen entsprechenden wirtschaftlichen Grund dar und die Ankündigung eines geplanten Übertrittes zu einem neuen Arbeitgeber stelle eine Änderungskündigung dar.

X. brachte mit den Lohnauszahlungen für die Monate November 2009 bis Januar 2010 Ausbildungskosten von insgesamt 17 185.05 Franken verrechnungsweise in Abzug.

Aus den Erwägungen

2a. Vorweg ist festzuhalten, dass A. gemäss klarem Wortlaut mit ihrer Erklärung vom 30. Oktober 2009 nicht im Sinne von Art. 333 Abs. 2 OR den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist (von zwei Monaten, Art. 335c Abs. 1 OR) abgelehnt, sondern eine Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses unter Einhaltung der vertraglichen Kündigungsfrist von drei Monaten ausgesprochen hat: «Hiermit kündige ich meine Stelle». Sie hat damit ihr Arbeitsverhältnis selber aufgelöst. Es fehlt in ihrer Erklärung jeglicher Hinweis auf eine Ablehnung eines möglichen Arbeitsverhältnisses mit D. Allein schon aus diesem Grund können die Auswirkungen von Art. 333 Abs. 2



OR nicht greifen. Es kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die Kündigung von A. nicht in direktem Zusammenhang mit einer definitiv angekündigten und den Mitarbeitern zur Kenntnis gebrachten Betriebsübertragung stand. A. hatte noch keine Kenntnisse der endgültigen Übergangsmodalitäten und sie wusste noch gar nicht genau, ob sie in ihrer Funktion gleich hätte weiterarbeiten können.

b. Im Zeitpunkt der Kündigung stand das Outsourcing des Rechenzentrums noch nicht definitiv fest. Der Fristenlauf zu einer Erklärung im Sinne von Art. 333 Abs. 2 OR kann erst zu laufen beginnen, wenn der Arbeitgeber seinen Informationspflichten nachgekommen ist beziehungsweise wenn der Arbeitnehmer von der «Betriebsübernahme Kenntnis hat». Eine sichere Kenntnis eines Betriebsüberganges ist indes erst nach dem Abschluss der entsprechenden Vereinbarungen möglich. Frühestens mit der Vereinbarung zwischen X. und D. vom 25. November 2009 und der entsprechenden Mitteilung von X. vom selben Tag stand für die Mitarbeiter fest, dass das geplante Outsourcing definitiv vorgenommen wird und mit welchen Bedingungen die Mitarbeiter zu rechnen hatten, wobei die massgeblichen lokalen Abmachungen, die für das erste Quartal geplant waren, immer noch offen standen. A. macht keine andere frühere Mitteilung über das definitive



Illustration: Livia Lüthi

Zustandekommen des Outsourcings namhaft. Vorher konnte aber noch gar keine Erklärung im Sinne von Art. 333 Abs. 2 OR abgegeben werden. In der Lehre – und so auch von A. angeführt – wird denn auch darauf hingewiesen, dass das Arbeitsverhältnis bei einer Ablehnung der Übertragung des Arbeitsverhältnisses auf den Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist, frühestens aber auf den Zeitpunkt des Betriebsübergangs ende. Eine Ablehnung der Übertragung des Arbeitsverhältnisses kann schon vor dem Betriebsübergang erklärt werden, doch braucht es hierfür einerseits die Kenntnis über den definitiven Entscheid und andererseits hat A. eben auch gar keine entsprechende Erklärung abgegeben. Sie hat sich vielmehr – wie selber angeführt – entschieden, eine Stelle bei einem anderen Arbeitnehmer anzunehmen und das Arbeitsverhältnis zu kündigen, dies ohne mit X. die Frage der Rückzahlungspflicht zuvor abzuklären.

c. Bei einer Ablehnung der Übertragung des Arbeitsverhältnisses nach den Vorgaben und Bestimmungen von Art. 333 OR würde die Pflicht zur Rückzahlung der von X. übernommenen Weiterbildungskosten entfallen. Da aber von einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch A. auszugehen ist, bleibt entgegen der Auffassung von A. die Pflicht zur Rückerstattung dieser Kosten bestehen.

3a. Wie von der Vorinstanz festgehalten, kann der Arbeitgeber Ausbildungskosten nur zurückverlangen, wenn dies ausdrücklich vereinbart wurde und wenn es sich um eine Ausbildung handelt, die dem Arbeitnehmer einen dauerhaften Vorteil auf dem Arbeitsmarkt bietet. In der Rückzahlungsvereinbarung muss auch der Zeitraum fixiert sein, binnen welchem die Rückzahlungspflicht geltend gemacht werden kann. Hiervon ist vorliegend denn auch auszugehen.

b. Die Vorinstanz wies in ihren weiteren Erwägungen indes darauf hin, dass in der Praxis eine entsprechend der Rückzahlungsdauer abgestufte Rückzahlungspflicht gefordert werde. Es erscheine deshalb willkürlich, wenn ein Arbeitnehmer, der elf Monate nach Abschluss der Ausbildung im Betrieb weitergearbeitet habe, noch die vollen Ausbildungskosten zurückzuzahlen habe – so wie derjenige Arbeitnehmer, der gleich nach Abschluss der Ausbildung kündigt. Eine Abstufung nach Jahren – wie in der Vereinbarung der Parteien – sei daher nicht sachgerecht. Es müsse vielmehr eine pro rata Rückerstattungspflicht angenommen werden. Die Vorinstanz nahm sodann an, dass die Rückerstattungspflicht von A. pro Monat um einen Zwölftel zu kürzen sei, womit für die vier Monate von Oktober 2009 bis Januar 2010, in denen A. noch für X. tätig war, 4 x 1812.15 Franken (insgesamt 7248.60 Franken) in Abzug zu bringen seien.

c. X. machte mit ihrer Berufung geltend, dass die Rückzahlungsvereinbarung der Parteien im Lichte der gängigen Gerichtspraxis fixiert worden sei im Wissen, dass die maximale Dauer der Rückzahlungspflicht meist bei drei Jahren liege. Eine Dauer von 24 Monaten sei daher nicht als übermässig bindend zu beurteilen. Es sei damit von der Vereinbarung der Parteien auszugehen und A. zur Rückerstattung der gesamten Ausbildungskosten zu verpflichten.

d. In der Lehre wird teils festgehalten, dass eine Abstufung der Rückzahlungspflicht nach Jahren unsachgemäss sei beziehungsweise dass die geschuldete

Rückzahlungssumme von Monat zu Monat linear abnehmen müsse. Andererseits wird aber auch bloss darauf hingewiesen, dass die Rückzahlungsvereinbarungen nicht zu «goldenen Fesseln» führen dürften.

Es steht den Parteien jedoch grundsätzlich frei, unter Einhaltung der Vorgaben von Art. 27 Abs. 2 ZGB eine Regelung zur Rückzahlungspflicht für die vom Arbeitgeber getragenen Ausbildungskosten zu treffen. Es fragt sich deshalb bloss, ob eine pro rata temporis getroffene Regelung, die nur eine Abstufung nach Jahren vorsieht, als ungültig zu erachten ist beziehungsweise ob eine Abstufung nach Monaten zwingend ist. Für eine derartige Einschränkung besteht jedoch kein Anlass. Vielmehr zeigt ein Vergleich mit öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen, dass eine proportionale Reduktion zwar auch hier die Regel darstellt, dass die Abstufungen jedoch auch mit Reduktionen nach Semestern oder Jahren als zulässig erachtet werden. Eine vertragliche Abweichung von einer Rückzahlung pro rata temporis erscheint im Rahmen einer noch zulässigen Gesamtbindung daher als rechtswirksam. Dass eine Begrenzung der Rückzahlungspflicht auf zwei Jahre keine übermässige Bindung bewirkt, ist offenkundig. Eine 100-prozentige Rückzahlungspflicht während der gesamten Vereinbarungsdauer würde allerdings eine übermässige Einschränkung des Arbeitnehmers bedeuten und könnte daher kaum geschützt werden. Dass auch bei einer Rückzahlungsverpflichtung von 100 Prozent der vergüteten Ausbildungskosten während der Dauer eines Jahres eine übermässige Einschränkung anzunehmen wäre, wurde indes von A. nicht geltend gemacht und ist auch nicht ersichtlich.

Entscheid des Obergerichts Zürich, 4. September 2011 (LA100035)

Chancengleichheit und Integration

Arbeitgeber und Sozialbehörden ziehen am selben Strang

Wenn von beruflicher Integration die Rede ist, stehen meist Menschen mit einer Behinderung, Mütter oder ältere Arbeitnehmende im Fokus. Um aber auch Menschen aus der Sozialhilfe den (Wieder-)Einstieg ins Arbeitsleben zu ermöglichen, arbeiten Arbeitgeber und behördliche Instanzen vermehrt zusammen. An einer Tagung kam dies etwa bei den Positionen zum zweiten Arbeitsmarkt und zu prekären Arbeitsverhältnissen zum Ausdruck. **Daniela Baumann**



Bild: Stockphoto.com / kystudio

Zwei Akteure – ein Ziel: Menschen aus der Sozialhilfe in den Arbeitsmarkt integrieren.

Dass die berufliche Integration von Menschen, die aus verschiedenen Gründen keiner Erwerbsarbeit nachgehen, für alle Beteiligten Vorteile bringt, ist kaum bestritten. Arbeiten erfüllt so elementare Funktionen wie Existenzsicherung, Entwicklung von Persönlichkeit und Kompetenzen, Identitätsstiftung und Anerkennung. Eine funktionierende Wirtschaft ist ihrerseits auf Arbeitskräfte angewiesen. Da es heute in vielen Bereichen schwierig ist, geeignetes Personal zu finden, und die Rekrutierung im Ausland an Grenzen stösst, kommt der optimalen Ausschöpfung der einheimischen Ressourcen eine zunehmende Bedeutung zu. Es gilt, Potenziale auch in jenen Personengruppen zu erkennen und zu nutzen, die auf dem Arbeitsmarkt bislang noch zu wenig Beachtung finden, aber durchaus einen wertvollen Beitrag leisten können.

Zu diesen Zielgruppen zählen handicapierte Menschen genauso wie jugendliche Berufseinsteiger oder ältere Arbeitnehmende. In Vergessenheit gerät dabei häufig ein weiterer Personenkreis, dessen Perspektiven auf dem ersten Arbeitsmarkt besonders schlecht sind: langzeitarbeitslose, aus-

gesteuerte Menschen, die in der Regel von der Sozialhilfe abhängig sind.

Der erste Arbeitsmarkt als Ziel

Dem Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) ist es ein Anliegen, die Arbeitsintegration von Sozialhilfebezügerinnen und -bezügern zu enttabuisieren und zusammen mit den Behörden nach Lösungen zu suchen, um ihnen den Einstieg beziehungsweise die Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Aus diesem Grund führten der SAV und die Städteinitiative Sozialpolitik – eine Vereinigung, welche die sozialpolitischen Interessen zahlreicher Schweizer Städte vertritt – gemeinsam eine Konferenz durch. Martin Waser, Präsident der Städteinitiative Sozialpolitik und Vorsteher des Sozialdepartements der Stadt Zürich, eröffnete die Tagung. Unter dem Titel «Markt und Sozialhilfe: Herausforderung Arbeitsintegration» diente sie dem Austausch praktischer Erfahrungen und bot Raum zur Diskussion von Fragen, zum Beispiel nach den Erfolgsfaktoren und Hindernissen des Abklärungs- und Integrationsprozesses oder zur Bedeutung

des zweiten Arbeitsmarkts als Sprungbrett für Sozialhilfebeziehende.

Motivation entscheidet über Erfolg

Reto Gugg, Direktor Soziale Einrichtungen und Betriebe der Stadt Zürich, hielt aufgrund seiner Erfahrungen mit den hiesigen Arbeitsintegrations-Programmen fest: «Es gelingt zwar recht oft, aber nicht immer, Menschen aus der Sozialhilfe in eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt zu führen.» Für den Erfolg entscheidend sei primär die Motivation der betreffenden Person. Ausserdem sei es wichtig, im Einzelfall einen passenden, meist niederschweligen Einstieg in eine Arbeitstätigkeit zu finden, auf dem sich anschliessend aufbauen lasse.

Jean-Charles Rey, Professor an der Hochschule für soziale Arbeit Wallis, berichtete Ähnliches: «Der Reintegrationsprozess muss dort anfangen, wo die Personen stehen.» So bestünden erste Etappen etwa darin, angemessen mit Kollegen zu interagieren oder sich überhaupt an eine Beschäftigung zu gewöhnen. Reys Ausführungen basierten auf dem Erfahrungsaustausch im Westschweizer Rat für Integration durch Erwerbstätigkeit (Conseil romand de l'insertion par l'économie), dem rund 30 in der Eingliederung aktive Institutionen und Unternehmen angehören.

Besser ein prekäres Arbeitsverhältnis als keines

Einigkeit herrschte unter den Integrationsfachleuten auch dahingehend, dass sich Massnahmen am Bedarf der Wirtschaft ausrichten und so wenig wie möglich von den Bedingungen im ersten Arbeitsmarkt unterscheiden sollten. «Es macht keinen Sinn, wenn ein Integrationsplatz für einen Schreiner mit anderen Maschinen ausgestattet ist als eine normale Schreinerei», nannte Rey ein Beispiel. Dementsprechend setzt man heute in der Begleitung bei der täglichen Arbeit anstelle von Sozialarbeitern auf Fachspezialisten mit einer agogischen Zusatzausbildung.

Wie die Erfahrung zeigt, reichen jedoch diese Faktoren oft nicht für den Übertritt in ein unbefristetes und existenzsicherndes Arbeitsverhältnis. Es sei meist einfacher, die Klienten in soge-

nannt prekäre Arbeitsverhältnisse zu vermitteln als in sichere Stellen, so Reto Gugg. Er wandte sich nicht per se gegen diesen Umstand: «Wir vertreten eine pragmatische Ansicht: lieber erst einmal eine solche Stelle als gar keine. In der Regel ergeben sich Möglichkeiten für eine bessere Anstellung, nachdem der Einstieg geschafft ist.»

Höhere Wirtschaftlichkeit bei gleicher Wirkung

Gute Erfahrungen macht die Stadt Zürich mit zielgruppendurchmischten Beschäftigungsprogrammen. Waren die Angebote traditionell nach Fallgruppen getrennt, arbeiten heute in Zürich Sozialhilfebeziehende, arbeitslose Jugendliche und Menschen mit Behinderung in branchenorientierten Betrieben zusammen. «Zum einen lernen die unterschiedlichen Zielgruppen voneinander, zum anderen können wir Schwankungen bei der Nachfrage besser ausgleichen und die Betriebe besser auslasten», erklärte Gugg die Vorteile.

Denn klar ist: Arbeitsintegration muss wirtschaftlich sein. Anhand einiger Zahlen zeigte Gugg auf, dass die Stadt Zürich die Rentabilität ihrer Angebote in den letzten Jahren optimierte. Bei nur geringer Zunahme der Anzahl Integrationsplätze im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr legten die erwirtschafteten Erträge deutlich zu. Die Nettokosten pro Platz zulasten der Stadt sanken zwischen 2010 und 2012 von 13 600 auf noch gut 10 100 Franken. «Wir sind immer wirtschaftlicher geworden – ohne negativen Einfluss auf den Erfolg der Massnahmen. Jetzt sind wir aber an der unteren Grenze angelangt», kommentierte Reto Gugg die positive Entwicklung. Die Vermittlungsquote der Stadtzürcher Arbeitsintegration lag über die letzten drei Jahre relativ konstant bei etwa 30 Prozent. Das heisst, dass ein knapper Drittel im Anschluss eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt angetreten hat.

Gemäss Jean-Charles Rey spielt für eine erfolgreiche und nachhaltige Platzierung in der Wirtschaft auch die Berufsbildung eine zentrale Rolle. Die Schwierigkeit bestehe darin, dass die Sozialhilfe in den wenigsten Kantonen in der Lage sei, ihren Klienten eine von den Arbeitgebern anerkannte Qualifi-

zierung zu finanzieren. In dasselbe Horn blies Christoph Solenthaler, CEO der Firma Solenthaler Recycling AG. Er ortete in der mangelnden Bildung der Betroffenen die grösste Knacknuss für die Eingliederung von Sozialhilfeempfängern.

Arbeitgeber appelliert an Arbeitgeber

Die Solenthaler Recycling AG strebt laut deren Chef ein Gleichgewicht zwischen Gewinnorientierung und sozialen sowie ökologischen Zielen an. Das bedeute unter anderem, Sozialhilfebezüger nicht als Opfer wahrzunehmen, sondern ihnen Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegenzubringen und die Chance auf eine Anstellung zu geben. «Mir scheint sehr wichtig, dass diese Menschen stolz darauf sein können, eine sinnvolle Arbeit auszuführen und einen Mehrwert für die Gesellschaft zu erbringen», erklärte Solenthaler. Gleichzeitig stellte er aber auch klar, dass er im Gegenzug Pünktlichkeit, Durchhaltevermögen und die Einhaltung von Anstandsregeln erwartet. «Ehrliches Lob und faire Kritik sind der beste Weg, Menschen zu entwickeln», ist er überzeugt.

Trotz allen guten Willens ist für die Arbeitgeber klar, dass eine direkte Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt nicht immer realistisch ist. Man müsse deshalb auch über Alternativen diskutieren, sagte Roland A. Müller, designierter Direktor des SAV. «Wir unterstützen heute ‹Steigbügel› wie Sozialfirmen oder Teillohn-Modelle, solange sie den ersten Arbeitsmarkt nicht konkurrenzieren.» Auch Christoph Solenthaler, selbst Verwaltungsrat einer Sozialfirma, bejahte diese Zwischenstufen im Integrationsprozess. Er wies darauf hin, dass sich für den zweiten Arbeitsmarkt insbesondere Tätigkeiten eigneten, welche die Firmen ansonsten ins Ausland verlagerten.

Solenthaler appellierte nachdrücklich an die Arbeitgebenden, ihre Verantwortung wahrzunehmen und das System aktiv mitzutragen. Etwa, indem sie analysierten, ob sich Aufträge an Sozialfirmen anstatt ins Ausland vergeben liessen. «Wir Unternehmer haben es in der Hand. Wenn wir Ausgesteuerte nicht integrieren, bezahlt die Volkswirtschaft einen enorm hohen Preis.» ■

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Chancengleichheit stärkt Arbeitsmarkt

Chancengleichheit in der Arbeitswelt lohnt sich für die Arbeitgeber genauso wie für die Arbeitnehmenden und die Gesellschaft als Ganzes. Der Schweizerische Arbeitgeberverband unterstützt deshalb Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit – auf der Basis von unternehmerischer Eigenverantwortung und Freiwilligkeit.

Oberstes Ziel des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) ist die Erhaltung eines gut funktionierenden, flexiblen Arbeitsmarkts – verbunden mit einer weiteren Steigerung der Erwerbsbeteiligung und einer möglichst tiefen Arbeitslosigkeit. Der Standort Schweiz muss sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmenden international konkurrenzfähig bleiben. Um das Arbeitskräftepotenzial ausschöpfen zu können, ist der Zugang zu Bildung und Arbeit im Sinne der Chancengleichheit zu fördern.

«Der Zugang zu Bildung und Arbeit ist zu fördern.»

Die Bereiche Arbeitsrecht, Sozialpolitik, Ausbildungspolitik, Migrationspolitik und Sozialpartnerschaft sollten in den Dienst eines möglichst leistungsfähigen und flexiblen Arbeitsmarkts gestellt werden. Damit demografiebedingte Angebotslücken vermieden werden können, sollte auch das vorhandene Potenzial an weiblichen und älteren Arbeitnehmenden mit geeigneten Massnahmen besser erschlossen werden. Die Offenheit des liberalen Arbeitsmarkts ist zudem durch die Personenfreizügigkeit mit der EU/Efta und durch administrativ vereinfachte Arbeitsbewilligungen für qualifizierte Arbeitnehmende aus Drittstaaten sicherzustellen.

Sinnvolle Massnahmen

Um die Chancengleichheit der Arbeitnehmenden auf dem Schweizer Arbeitsmarkt generell zu verbessern, braucht es aus der Sicht des SAV folgende Massnahmen:

- Chancengleichheits-Fragen und Diversity-Management-Aspekte sind mit Grundsatzpapieren und Tipps für Arbeitgeber so weit aufzugreifen, als sie für einen funktionierenden, liberalen Arbeitsmarkt relevant sind.
- Um die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu erhöhen, sind sowohl seitens der Arbeitgeber wie auch seitens der staatlichen Familienpolitik geeignete Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Zudem soll mit Massnahmen zur Förderung der Qualifikation und der Laufbahnchancen die Position der Frauen auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich gestärkt werden.
- Um den längeren Verbleib älterer Arbeitnehmender im Erwerbsleben zu fördern, braucht es eine altersgerechte Personal-, Beschäftigungs- und Versicherungspolitik.
- Um den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft zu stärken, gilt es, die Integration besonderer Gruppen von Arbeitnehmenden in den Arbeitsmarkt zu unterstützen (etwa Behinderte, Wiedereinsteigerinnen, Ausländer, Working Poor).
- Im Vordergrund stehen Massnahmen und Anreizsysteme, die das eigenverantwortliche Verhalten der Arbeitgeber fördern. Dabei sind die Information über Best-Practice-Beispiele und die Sensibilisierung von zentraler Bedeutung. Einer detaillierten gesetzlichen Regulierungsflut mit zwingenden Verhaltensvorschriften ist eine Absage zu erteilen.

Grundsätzlich ist klar: Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik lohnt sich für alle: die Arbeitgeber, die Arbeitnehmenden und die ganze Gesellschaft. Vor allem aber

ist sie Ausdruck einer unternehmerischen Wertehaltung, welche Diskriminierung ablehnt und die Bedeutung eines sozialpartnerschaftlichen und respektvollen Umgangs mit den Mitarbeitenden unterstreicht.

Positive Beispiele

Viele Firmen in der Schweiz haben dies bereits erkannt – und deshalb individuelle Massnahmen entwickelt, um die Mitarbeitenden in ihrer Vielfalt und Verschiedenheit zu fördern (siehe Kasten). Sie liefern mit ihren Best-Practice-Beispielen ein positives Signal für die Chancengleichheit und geben anderen Firmen Anregungen, wie sie von Vorbildern lernen und ihre Praxis überprüfen können. ■ (SAV/Pfi.)

Dossier «Chancengleichheit zahlt sich aus»

Der SAV hat gemeinsam mit dem Hilfswerk HEKS das Dossier «Chancengleichheit zahlt sich aus – Best Practice zur Förderung von Chancengleichheit auf dem Schweizer Arbeitsmarkt» herausgegeben. Das im Rahmen einer Kampagne lancierte Dossier kann im Internet heruntergeladen oder als Broschüre beim HEKS bezogen werden. Es enthält zwölf Porträts von Schweizer Firmen, die sich für Chancengleichheit engagieren. Sie zeigen beispielhaft auf, warum eine entsprechende Unternehmenspolitik nicht nur gesellschaftlich relevant, sondern auch betriebswirtschaftlich interessant ist. Ein Beispiel publizieren wir ab Seite 18. ■

www.arbeitgeber.ch
www.heks.ch

Chancengleichheit und Integration: Beispiel Schweizerische Post

Vielfalt als Erfolgsfaktor

Die Schweizerische Post ist nicht nur eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz, das Unternehmen reiht sich auch in Sachen Chancengleichheit ganz vorne ein.

Rund 60 000 Frauen und Männer aus über 140 Nationen arbeiten bei der Post – gelebte Vielfalt gilt hier als Zeichen einer guten Unternehmenskultur. Seit Längerem vertritt das Unternehmen die Überzeugung, dass sich komplexe Aufgaben und Probleme besser von gemischten Teams lösen lassen. Nationalität, Alter und Geschlecht sind Aspekte dieser Vielfalt.

Am Hauptsitz in Bern stellt Sabine Rial-Ramseier klar, dass sich das Engagement der Post lohnt: «Die Vielfalt rechnet sich auch aus wirtschaftlicher Sicht», so die Vielfalts-Spezialistin. Gemischte Teams würden die Anliegen der vielfältigen Kundschaft besser verstehen und könnten dadurch hochwertige Dienstleistungen erbringen.



Von der Praktikantin zur Regionalleiterin Berufsmarketing: Sabina Kazimoska hat sich bei der Post weder als Frau noch als Migrantin je benachteiligt gefühlt.

Gemischte Teams fördern

Die Rekrutierung läuft bei der Post grundsätzlich über die elektronische Plattform «e-Rec». Laut Sabine Rial werden aber teils auch spezifische Plattformen wie etwa «femdat.ch» genutzt, um für Kaderpositionen gezielt Frauen anzusprechen. Wer sich als Lernende oder Lernender bei der Post bewirbt, muss einen Eignungstest von Multichек ausfüllen. «Die Ergebnisse liefern uns zusätzlich zu den Schulnoten und dem Schnupperlehr-Bericht wertvolle Informationen», sagt Rial. Ob eine Person zum Unternehmen passe, zeige sich dennoch am besten im persönlichen Gespräch.

Quoten für spezifische Gruppen gebe es bei der Post keine, sagt die Vielfalts-Spezialistin. «Der Post ist es aber nach wie vor wichtig, die gemischten Teams zu fördern.» So bietet das Unternehmen etwa Coachings und Seminare für interkulturelle Kompetenzen an. Für HR-Beratende und Führungskräfte steht auch ein online-basiertes Training zur Verfügung. Je nach Bedarf werden

weitere interne Sensibilisierungsschulungen konzipiert und durchgeführt.

Attraktiv für den Arbeitsmarkt

Grundsätzlich werden im Rahmen von generellen Weiterbildungen sämtliche Mitarbeitenden eingeladen, erklärt Sabine Rial. «Es wurden aber auch schon spezifische Weiterbildungskampagnen für Mitarbeitende in einfacheren Funktionen lanciert.» So hat die Post speziell für die Weiterbildung des Personals zusammen mit den Gewerkschaften einen Fonds eingerichtet.

Laut Sabine Rial wurde dieser dafür eingesetzt, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsmarkt-Attraktivität steigern konnten. 341 Mitarbeitende haben dabei in Sprachkursen ihre Kenntnisse optimiert, 459 Personen haben sich erste Computerkenntnisse angeeignet. 1952 Personen konnten in einem fortgeschrittenen Kurs ihre Office-Kenntnisse vertiefen. Die Kosten für das Angebot wurden von der Post getragen, die Hälfte der Kurs-Anwesenheitszeit konnten die Mitarbeitenden als Arbeitszeit

verrechnen. «Wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden die Weiterbildung erhalten, die sie benötigen», stellt Sabine Rial fest. «Ganz unabhängig von Geschlecht und Herkunft.»

Karriere trotz einem Migrationshintergrund

Davon hat auch Sabina Kazimoska profitiert, die im Alter von sieben Jahren aus Mazedonien in die Schweiz gekommen ist. Nach der Matura machte sie ein Praktikum bei der Post, wurde dann Assistentin in der Berufsbildung Post und arbeitet heute als Regionalleiterin Berufsmarketing in der Region Ost. Die 26-Jährige macht Werbung für die Lehrstellen der Post, besucht Schulen, organisiert Berufsmessen und hat als Berufsbildnerin viel Kontakt mit Jugendlichen.

Erst vor Kurzem ist sie nach einem längeren Mutterschaftsurlaub wieder in den Betrieb zurückgekehrt – mit einem reduzierten Pensum von 70 Prozent. Weil sie daneben an einer Fachhochschule ihren Bachelor in Business

Administration macht, kann sie ihre Situation gut mit derjenigen ihrer Mitstudierenden vergleichen. Egal ob Studienfinanzierung, Mutterschaftsurlaub oder reduziertes Arbeitspensum – immer wieder stellt sie fest: «Ich habe schon grosses Glück mit meiner Arbeitgeberin.» Weder als Frau noch als Migrantin habe sie sich je diskriminiert gefühlt.

Und doch lernt sie, die selbst stets gefördert wurde und dank guten Schulnoten und Sprachkenntnissen keine Probleme in der Arbeitswelt bekundete, in ihrem Arbeitsalltag bei der Post auch die andere Seite kennen. Im Briefzentrum Zürich-Mülligen beispielsweise bietet das Unternehmen die praxisorientierte einjährige Vorlehre Logistik «Perspektiva» an. Hier trifft Sabina Kazimoska auf Mädchen und Jungen – viele mit Migrationshintergrund –, die hundert Bewerbungen schreiben und doch immer nur Absagen erhalten. Erst durch das intensive Coaching und die praktische Ausbildung im Briefzentrum finden die meisten von ihnen eine Lehrstelle.

Chancengleichheit im GAV und gegen Diskriminierung

Die Post beschäftigt auch Ausbildungslose, je nach Funktionen werden für diese Weiterbildungsmassnahmen initiiert. Oft wird bei Neueintritten das «Götti»-System angewandt. Im Gesamtarbeitsvertrag der Post ist festgehalten, dass die Weiterbildung der Mitarbeitenden aktiv gefördert wird. Sie soll der Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit dienen und wird als «tragendes Element der internen Karriereentwicklung sowie der Förderung der Chancengleichheit und der Mehrsprachigkeit» umschrieben. Teilzeitmitarbeitende haben die gleichen Möglichkeiten zur Weiterbildung wie Vollzeitangestellte. Mitarbeitende in bescheidenen finanziellen Verhältnissen können über die interne Sozialberatung zinsgünstige Darlehen oder andere finanzielle Unterstützung für individuelle Weiterbildungen beantragen.

Bei der Anerkennung ihrer nicht formell erworbenen Kompetenzen erhalten die Mitarbeitenden Unterstützung beim internen Arbeitsmarktzentrum.

Tipps von Sabine Rial-Ramseier, Leiterin Management der Vielfalt, Schweizerische Post

Motivation/Herausforderungen

- Demografische Entwicklung (künftiger Fachkräftemangel)
- Neue Markt- und Kundenpotenziale erschliessen
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen



Tipps für positive Massnahmen

- Bei Rekrutierung gezielt Minderheiten ansprechen
- Brückenangebot für junge Lehrstellensuchende
- Flexible Arbeitszeiten
- Ausführliches Weiterbildungsprogramm für alle
- Weiterbildungsangebote in interkulturellen Kompetenzen
- Sensibilisierung im Bereich Diskriminierung, Mobbing etc.
- Sensibilisierung der Führungskräfte und HR-Beratenden
- Chancengleichheit und Vielfalt in GAV, der Unternehmensvision und in Strategien verankern
- Überprüfung der Löhne im Rahmen des Lohngleichheitsdialogs und Beseitigung von Ungleichheiten
- Zusammenarbeit mit internen und externen Netzwerken, etwa für Frauen oder für Arbeitsuchende über 50

Konkrete Erfolge

- Integration von Arbeitsuchenden
- Gutes Arbeitgeber-Image
- Wirtschaftlicher Erfolg durch Förderung der Vielfalt

Die Schweizerische Post

- Ortschaft: Hauptsitz in Bern
- Tätigkeit: Logistik, Retailfinanzen, öffentlicher Verkehr und Kommunikation
- Mitarbeitende: rund 60 000

Je nach Funktion und Bereich werden sie auch bei der Anerkennung von ausländischen Diplomen unterstützt.

Konzernweit betreibt die Post eine Stelle, die sich konkret dem Management der Vielfalt widmet. In den meisten Bereichen wurden zudem Personen definiert, die für das Thema verantwortlich sind. Zudem führt die Post interne Seminare zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung durch. Neu eintretende Mitarbeitende erhalten einen Flyer, der die Nulltoleranz gegenüber jeglicher Form von Diskriminierung festhält und die verschiedenen, geschulten Ansprechpersonen erwähnt. Im Rahmen der jährlichen Personalumfrage werden die Mitarbeitenden jedes

zweite Jahr zu Mobbing und sexueller Belästigung befragt.

In Organisationseinheiten mit hohen Werten werden gezielt Massnahmen initiiert. Die Zahlen zum Anteil der Minderheiten in Kaderfunktionen (Frauen oder sprachliche Minderheiten) werden semesterweise an die Konzernleitung rapportiert. Grundsätzlich bestehen für alle Mitarbeitenden dieselben Aufstiegschancen, stellt Sabine Rial klar. In der Praxis sei dies aber nach wie vor eine grosse Herausforderung. ■

Dieser Beitrag ist im Dossier «Chancengleichheit zahlt sich aus» vom Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS) und vom Schweizerischen Arbeitgeberverband erschienen.

Viscom – Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation

Grafische Industrie mit neuem GAV

Die Sozialpartner der grafischen Industrie, Viscom und Syndicom/Syna, haben einen neuen Gesamtarbeitsvertrag angenommen, der auch die 42-Stunden-Woche ermöglicht. Viscom-Präsident Peter Edelmann zeigte sich erfreut über die Fortsetzung einer stabilen Sozialpartnerschaft. Verbandsdirektor Thomas Gsponer betonte, der neue GAV erlaube den Unternehmen, besser auf konjunkturelle und strukturelle Herausforderungen zu antworten.

Erstmals in der jüngeren Geschichte der Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz wurde für eine Industriebranche in einem GAV die Einführung der 42-Stunden-Woche festgeschrieben. Es steht den grafischen Unternehmen neu offen, in Absprache mit den Mitarbeitenden die Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich um zwei Stunden zu erhöhen.

Eine um fünf Prozent höhere Arbeitsproduktivität führt (bei im internationalen Vergleich extrem hohen Arbeitskosten) zu tieferen Lohnstückkosten und damit zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der grafischen Industrie in der Schweiz, ist Direktor Gsponer überzeugt. Auch im Bereich der Jahresarbeitszeit einigten sich die Sozialpartner auf einen noch flexibleren Gesamtrahmen. Neu gelten Plusstunden von 120 und Minusstunden von 100 pro Kalenderjahr.

Der neue GAV in der grafischen Industrie soll auch die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.



Bild: zvg

Tiefere Zuschläge und angepasste Minimallöhne

Mit der sogenannten Besitzstandswahrung bezahlte die grafische Industrie bis dato exorbitante Zuschläge für Nacht- und Schichtarbeit von 100 Prozent. Im neuen GAV zahlen die Akzidenzdruckereien Zuschläge von 50 Prozent für regelmässige Nacht- und Schichtarbeit, wobei Mitarbeitenden, die bereits in den Genuss von Zulagen gekommen sind, eine Kompensation von 20 Prozent in Geld oder Zeit zu gewähren ist. Für unregelmässige Nacht- und Schichtarbeit kommen die Bestimmungen des Arbeitsgesetzes zum Tragen. Mit der Neuregelung der Zuschläge werden im neuen GAV endlich die falschen ökonomischen und sozialen Anreize abgeschwächt, unterstreicht Direktor Thomas Gsponer.

Die Löhne in der grafischen Industrie liegen heute über den nationalen Durchschnittslöhnen des Industriesektors. Im neuen GAV werden die Minimallöhne für Drucktechnologen und Polygrafen von 4000 auf 4200 Franken angehoben. Für Unqualifizierte wird der Minimallohn ebenfalls um 200 auf 3800 Franken pro Monat erhöht.

Mögliche Modelle der Frühpensionierung prüfen

Während der neuen zweieinhalbjährigen Laufzeit (1. Juli 2013 bis 31. Dezember 2015) klären die Sozialpartner die Vor- und Nachteile von möglichen Frühpensionierungs-Modellen ab. Beim Seco beantragen die Vertragsparteien die Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) des neuen GAV. Der Arbeitgeberverband Viscom konnte sich mit diesem Vorhaben, trotz grosser Bedenken gegenüber einer Einschränkung der

Koalitions- und Vertragsfreiheit, einverstanden erklären. Grund: Der Verband vertritt gemäss Direktor Thomas Gsponer die Auffassung, dass der enorme Preiswettbewerb auf dem Binnenmarkt von den Schweizer Unternehmen über Qualitätsleistungen, Kundenzufriedenheit und Innovationen, nicht aber über ein Unterbieten von Sozialstandards zu gewinnen sei.

Ausgewogener Kompromiss

Verbandspräsident Peter Edelmann betrachtet den neuen GAV als ausgewogenen Kompromiss. Der Handlungsspielraum der Unternehmen werde ausgeweitet. Als äusserst positiv wertet Edelmann die grössere betriebliche Autonomie in der Gestaltung der Arbeitszeiten. Als Wermutstropfen bezeichnet er die Tatsache, dass im Bereich des Zeitungsdrucks keine Reduktionen der Zuschläge durchgesetzt werden konnten. Die kurze Vertragsdauer erlaube es Viscom, die unlängst angesagte Vereinfachung und Entschlackung des GAV schon jetzt konkret an die Hand zu nehmen, so Peter Edelmann.

Die Wertschöpfung in der Branche sinkt weiter

Weiter teilte Viscom mit, dass die reale Bruttowertschöpfung in der Branche gemäss dem «Viscom-BAK Index» im ersten Quartal 2013 im Vorjahresvergleich um 6,2 Prozent gesunken ist. Damit setzte sich die negative Entwicklung von 2012 fort. Vom Rückgang betroffen waren sowohl das Ausland- wie das Inlandgeschäft. Die grafische Industrie in der Schweiz leidet nach wie vor unter konjunkturellen und strukturellen Problemen. ■ (MM/Pfi.)

Sita Mazumder

Hängs mal!



Bild: zvg

Verstehen Sie, wenn eine Person zur anderen «Hängs mal!» sagt? Ich hab, als ich das erste Mal vor kurzem damit konfrontiert wurde, sofort nach irgendwas Ausschau gehalten, was falsch hängt, neu hängt oder noch nicht hängt. Die Aufklärung brachte zutage, dass der Ausdruck absolut nichts damit zu tun hat, sondern gleich wie das Synonym «Chills mal!» als Bestandteil der Jugendsprache nichts anderes meint, als was wir noch mit «Reg dich ab!» oder «Relax!» artikuliert haben. Wenn ich hier «wir» schreibe, dann meine ich damit wir, die nicht mehr Teil der Jugend sind.

Natürlich, ich hatte auch mal meine Zeit, da war ich fest überzeugt, dass mir das nie passieren würde. Ich würde immer den Slang der Jugend verstehen, die hippe Mode tragen, mit den neusten Geräten zugange kommen – unabhängig von meinem biologischen Alter. Selbst als man mir unlängst die ersten Anzeichen von Altersweitsichtigkeit prognostizierte, war ich immer einigermassen davon überzeugt. Die Konfrontation mit «Hängs mal!» liess mich aber wie durch eine grosse Watsche realisieren, dass dem nicht mehr so ist, dass es eine junge Generation gibt, die Dinge tut, sagt, lebt, die ich nicht mehr einfach so verstehe.

Und da wären wir bei einer der ganz grossen Herausforderungen unserer Gesellschaft und damit auch unseres Arbeitsmarktes. Wir werden alle immer älter und wir haben mittlerweile sogar eine Generation mehr als noch unsere Vorfahren. Auf der Kundenseite wird das zunehmend realisiert und umgesetzt – viele Firmen haben beispielsweise verstanden, dass es

da zahlreiche sehr rüstige Rentner gibt, die reisen, einkaufen usw. und damit als Kundengruppe höchst attraktiv sind. Auf der Arbeitnehmerseite sieht die Situation nicht ganz so berauschend aus. Da ist es leider nach wie vor oft so, dass Bewerbungen von Personen ab 60 als fast unmöglich, ab 50 als schwierig gehandelt werden und der erste Knicks bereits schon bei 40 ist. Die Situation der gegenwärtigen Lebenserwartung bei Geburt in der Schweiz steht dazu jedoch in krassem Widerspruch, denn wir haben eine der weltweit höchsten: seit 1900 hat sie sich fast verdoppelt, von 46,2 auf 80,3 Jahre für Männer und von 48,9 auf 84,7 Jahre für Frauen.

Wir werden also heute fast doppelt so alt wie die Lebenserwartung meiner Grosse Eltern war, aber die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sind nicht wesentlich anders. Dabei wissen wir, dass wir sowohl, was die Sozialversicherungen anbelangt, vor einer grossen Baustelle stehen, wie auch die Herausforderungen des Arbeitsmarktes meistern müssen: Da gibt es die zahlreichen älteren Personen, die gerne weiterarbeiten würden, eine Reihe jüngere, die auf eine frühe Pensionierung hinarbeiten usw. Und dann haben wir die Generation Y, die klar andere Anforderungen an einen Arbeitgeber stellt wie die Generation X und die Babyboomers.

Natürlich ist das Ganze noch einiges komplizierter als hier so kurz dargestellt. Fakt ist jedoch: Wenn ein Arbeitgeber erfolgreich sein will, muss der zunehmend heterogene Kundenmarkt bedient werden können, was nur geht, wenn das Know-how auch intern vorhanden ist. Und das wiederum geht nur, wenn die Attraktivität als Arbeitgeber für diese ganze Bandbreite «Alter» besteht und der Generationenkonflikt erfolgreich überwunden werden kann – womit sich die Katze in den Schwanz beisst. Hängs mal! ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ, Hochschule Luzern) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.

Blaser Metallbau AG

Erfolgreicher Umbau innert zehn Jahren

Die Andelfinger Firma Blaser ist im Metall- und Glasbau tätig und versteht sich als umfassender Partner von institutionellen Bauherren und Generalunternehmern. Die Gebrüder Philipp und Heier Blaser haben in den letzten gut zehn Jahren aus der einstigen Schlosserei und Reparaturwerkstatt mit Erfolg ein neues Unternehmen gebaut. **Michael Zollinger**

Als Philipp und Heier Blaser 1997 ins elterliche Unternehmen eintraten, war für sie eines klar: Sie wollten die Firma im Weinland völlig neu ausrichten. Vater Heinrich Blaser hatte sie 1964 durch den Kauf einer kleinen Schlosserei gegründet. Mit zehn Angestellten führte er auch 30 Jahre später noch Schlosserei- und Metallarbeiten aus, verkaufte nun aber auch Grill- und Pferdesportartikel, reparierte Landmaschinen und war im Maschinenbau tätig.

Die Söhne Philipp, mit kaufmännischem Hintergrund, und Heier, mit technischer Ausbildung im Rucksack, setzten sich ambitionierte Ziele: Ein Unternehmen mit 50 bis 60 Mitarbeitenden und dem klaren Fokus auf den Metall- und Glasbau wollten sie bilden. «Im Maschinenbau sahen wir als kleine Firma keine Zukunft mehr. Früher hatten wir sechs oder sieben Kundensegmente. Heute ist es nur noch eines, nämlich die institutionellen Bauherren und Generalunternehmer», erklärt Heier Blaser die neue Ausrichtung.

Durchmesserlinie Zürich und Fifa-Hauptsitz als Referenzen

Die Blaser Metallbau AG ist heute Spezialistin für Laden- und Schaufensterfronten, Stützverkleidungen aus Glas, Schalterverglasungen, Vordächer und dergleichen mehr. «Alles, was Stahl und Glas miteinander verbindet», sagt Philipp Blaser. «Wir sind die Partner für Sonderlösungen – von der Beratung und Planung über die Konstruktion und Produktion bis zur Montage bieten wir alles aus einer Hand.»

Referenzprojekte sind etwa das «Home of FIFA», der vor sechs Jahren eingeweihte neue Fifa-Hauptsitz in Zürich, oder aktuell die Durchmesserlinie Zürich, wo in den Durchgängen 40 neue

Läden mit 2500 Quadratmetern Schaufensterfront entstehen. Zu den wichtigen Kunden gehört der Flughafen Zürich, wo Blaser regelmässig neue Projekte plant und ausführt. Das geht vom Check-in-Schalter über Vordächer bis zu Horizontalschiebewänden für einen Laden oder ein Restaurant. Oft baut Blaser auch in Einkaufszentren, aktuell beispielsweise in den Archhöfen beim Bahnhof Winterthur. Weiterhin werden Treppengeländer, Balkone und Brand-

«Blaser Metallbau ist heute Spezialist für alles, was Stahl und Glas miteinander verbindet.»

schutztüren, am liebsten als Paket in grösseren Überbauungen, konstruiert und montiert.

Authentisch und weitsichtig

Die Strategie der beiden Firmeninhaber erweist sich bislang als richtig. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen über 50 Mitarbeitende und hat sich mit seinen Speziallösungen in der Agglomeration Zürich und darüber hinaus einen hervorragenden Namen erarbeitet. «Wir beide sind authentisch und stehen mit unserem Namen hinter dieser Firma, und wir sind für unsere Mitarbeitenden punkto Fachwissen und Führung stets ein Vorbild», nennen Heier und Philipp Blaser einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Aber wohl auch die Tatsache, dass sie sich nicht nur immer sorgfältig mit Führungsfragen, sondern auch mit Zahlen befasst hätten.

Sukzessive haben die Brüder die Firma modernisiert. Nach dem Entscheid, weiterhin auf den Standort Andelfingen zu setzen, konnten 2006 eine neue Produktionshalle und 2012 neue Büroräumlichkeiten auf dem Dach des alten Produktionsgebäudes eingeweiht werden. Zur Reorganisation des Unternehmens gehörten die Optimierung von verschiedenen Prozessen, ein «Lean Management» in der Produktion und die konsequente Umsetzung von «Management by Objectives», also Führung durch klare Zielvereinbarungen.

Zur Geschäftsleitung gehören heute drei familienexterne Führungskräfte. Heier Blaser hat die Technik und die Produktion abgegeben und ist heute CEO und Verwaltungsrats-Delegierter sowie Marketing- und Verkaufsleiter. Philipp Blaser ist stellvertretender operativer Chef, VR-Präsident und Ressourcen-Verantwortlicher. Soeben wurde der Verwaltungsrat durch einen familienexternen Spezialisten komplettiert. «Als Brüder ergänzen wir uns ideal und verstehen uns blind», sagt Philipp Blaser.

Augenmerk auf Klimaschutz und Betriebskultur

Einig sind sich die beiden auch, wenn es gilt, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken und Entscheide für die Zukunft zu fällen. Philipp und Heier Blaser sind davon überzeugt, dass die Energiekosten künftig als Kostenfaktor an Relevanz gewinnen werden. Also galt es, den sorgfältigen Umgang mit Energie heute schon zu lernen. Blaser Metallbau beteiligt sich am KMU-Modell der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) und hat in den letzten Jahren intensive Anstrengungen in Sachen Energieeffizienz und Klimaschutz unternommen. Das Resultat: Trotz der An-►



Die Blaser Metallbau AG mit Sitz in Andelfingen (ZH) konstruiert und montiert schwergewichtig Sonderlösungen aus Metall und Glas – wie zum Beispiel für das «Home of FIFA» (Bild rechts unten).

Bilder: zvg

- schaffung eines energieintensiven neuen Laser-Schneidecenters liess sich der Energieverbrauch pro Mitarbeiter durch zahlreiche Massnahmen innert vier Jahren um zehn Prozent senken.

Zur Betriebskultur der Blaser Metallbau AG gehören auch spontane Feiern, etwa wenn ein besonderer Auftrag gewonnen wurde, Sommer-Apéros, Betriebsfeste oder -ausflüge. Jeden Monat gebe es in der Firma einen Anlass. Die gesamte Belegschaft wird in Andelfingen direkt am Erfolg beteiligt. Ist der Geschäftsgang besonders gut, kann das schon mal fast einen 14. Monatslohn ausmachen, so wie im Jahr 2011. Im letzten Jahr dagegen nach einer starken Wachstumsphase blieb das Resultat unter dem Budget. «Dann erhalten die Mitarbeitenden nichts zusätzlich und wissen auch warum», so Heier Blaser. Transparenz ist dem Duo wichtig. Die Leute sollen wissen, wie es um die Entwicklung des Unternehmens steht.

«Weil es heute schwierig ist, gute Leute zu finden, bilden wir sie jetzt selbst aus.»

Jeder Fünfte ein Lernender oder eine Lernende

Teil der Personalstrategie ist die interne Aus- und Weiterbildung, was zu einer überdurchschnittlich hohen Zahl von Lernenden führt. Zurzeit sind es deren elf. «Weil es heute grundsätzlich schwie-



Ein eingespieltes und sich ideal ergänzendes Duo: Heier (links) und Philipp Blaser.

rig ist, gute Leute zu finden, bilden wir sie jetzt selbst aus. Das gilt für Konstrukteure, die besonders schwer zu finden sind, aber auch für Metallbauer, Metallbaupraktiker sowie Kauffrauen. Meistens bleiben sie nach Abschluss der Lehre zumindest eine Zeitlang noch bei uns. Doch wir müssen auch an die gesamte Branche denken. Kann sie die Aufträge mangels Fachpersonal nicht mehr ausführen, wird Metall durch Holz und Kunststoff substituiert», gibt Philipp Blaser, der mehrere Jahre aktiv in der Schweizerischen Metall-Union mitarbeitete, zu bedenken.

Sein Bruder engagiert sich politisch als Gemeinderat in Andelfingen, wo die Blasers aufgewachsen und bis heute wohnhaft sind. Gewisse gesellschaftliche Entwicklungen bereiten Heier Blaser Sorge. Dass es uns hierzulande so gut geht, sei heute viel zu selbstverständlich. Geht es nach ihm, dann müss-

ten die bürgerlichen Kräfte in diesem Land wieder geeinter und stärker mit einer Stimme auftreten. Trotz einigem Respekt vor der Zukunft, etwa wegen zunehmenden Kostendrucks oder auch der momentanen Unmöglichkeit, rund ums Firmenareal Land hinzuzukaufen, geben sich die beiden Firmeninhaber zuversichtlich.

2014 feiern sie das 50-Jahr-Jubiläum und machen sich mit 48 und 50 Jahren bereits Gedanken über ihre Nachfolge. Ziemlich sicher werden die Nachfolger nicht Blaser heissen. Philipp Blaser hat keine Kinder und diejenigen von Heier Blaser orientieren sich derzeit beruflich in eine andere Richtung. Bald zurücktreten wollen sie zwar nicht, aber den Übergang rechtzeitig planen. «Es war auch für uns ein grosser Vorteil, bereits mit gut 30 Jahren Verantwortung übernehmen zu dürfen», bilanziert Philipp Blaser. ■

www.arbeitgeber.ch

Neuer GAV für SMU-Branchen

An der 50. Delegiertenversammlung der Schweizerischen Metall-Union (SMU) in Montreux ist der neue Gesamtarbeitsvertrag genehmigt worden. Damit werden unter anderem die Mindestlöhne auf bis zu 5000 Franken erhöht und längere Ferien für die jüngsten Arbeitnehmenden ermöglicht.

An der Delegiertenversammlung nahmen rund 250 Unternehmerinnen und Unternehmer aus den Branchen Metallbau, Landtechnik und Hufschmiede teil. Dazu gesellten sich viele prominente Gäste aus Politik und Wirtschaft. Gastgeberin Métal Romandie freute sich über den grossen Andrang und wertete dies auch als Kompliment an die schöne Ambiance von Montreux. Philipp Leuba, Staatsrat und Vorsteher des Departements für Wirtschaft und Sport des Kantons Waadt, betonte in seinem Grusswort, dass das Metallgewerbe im Kanton Waadt gut verwurzelt sei und zu den wichtigen Arbeitgebern und Ausbildnern zähle. Es gebe viele hochspezialisierte Unternehmen im Kanton, deren Produktequalität und technischen Spitzenleistungen bis weit über die Grenzen geschätzt würden.

Positive Entwicklung und Innovationsdruck

SMU-Zentralpräsident Hans Kunz zeichnete in seiner Eröffnungsrede ein positives Bild von der wirtschaftlichen Ent-

wicklung der SMU-Branchen. Das gilt auch für die Landtechnikbranche, obwohl sie 2013 das Rekordvolumen des Vorjahres bei den Investitionen nicht erreicht. Die Trends legen nahe, dass die eher traditionellen Betriebsstrukturen in den Landtechnikbetrieben infrage zu stellen sind. Komplexe Steuerungs- und Hydrauliksysteme auf landwirtschaftlichen Fahrzeugen und Erntemaschinen, die Internationalisierung der Märkte und der unaufhaltsame Innovationsdruck zählen zu den Herausforderungen. Gefragt sind unter anderem Spezialisierung und Nischenprodukte.

Volle Auftragsbücher bei den Metallbau-Firmen

Die Entwicklung des Metallbaus wird unterstützt durch politische Rahmenbedingungen wie die Kautionsregelung (eingeführt per 1. Januar 2013) und die Solidarhaftung, die voraussichtlich per 15. Juli 2013 in Kraft treten wird. Bei beiden Themen hat die SMU tatkräftig mitgearbeitet. Auch im Metallbau ist der Trend zur Internationalisierung und Liberalisierung der Märkte unbestritten. Die Baubranche boomt, und die Metallbau-Betriebe haben volle Auftragsbücher. Das verschärft den Fachkräftemangel.

Gegen staatliche Eingriffe

Hans Kunz nannte das duale Berufsbildungssystem der Schweiz als einen der Erfolgsmotoren in unserem Land. Er plädierte zudem dafür, dass Löhne unter den Sozialpartnern auszuhandeln sind und nicht vom Staat vorgeschrieben werden dürfen: «Es kann nicht sein, dass der Staat Mindestlöhne vorschreibt, die unter Umständen die Betriebe nicht realisieren können. Die Aufgabe des Staates ist es, die Rahmenbedingungen generell für die Arbeitswelt zu verbessern»,

erklärte der SMU-Zentralpräsident. Die SMU lehne die Mindestlohn-Initiative und die 1:12-Initiative deshalb klar ab.

Details des neuen GAV

Dass in den SMU-Branchen faire Löhne als wichtig erachtet werden, zeigte die Zustimmung der Delegierten zum neuen Gesamtarbeitsvertrag. Dieser sieht unter anderem höhere Mindestlöhne von 4100 bis 5000 Franken vor, die je nach Berufserfahrung zum Tragen kommen. Beispiele für weitere Neuerungen: Bei den jüngsten Arbeitnehmenden werden die Ferientage auf 23 erhöht. Väter erhalten neu drei freie Tage nach der Geburt eines Kindes. Zugunsten der Arbeitgeber konnte die Flexibilität erhöht werden. Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung können künftig die Löhne auf Betriebsebene aushandeln.

Bei weniger leistungsfähigen Mitarbeitenden können die Mindestlöhne auf Antrag hin unterschritten werden, Zuschläge für Sonntags- und Abendarbeit fallen weg oder werden reduziert. Zudem sind Abweichungen vom GAV möglich, falls der Betrieb unverschuldet in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät (Krisenartikel), und statt eines vorzeitigen Pensionierungsmodells werden individuelle Modelle angeboten und die Weiterbildung gefördert.

Weniger Sektionen

Auch die Sektionen der SMU haben die Zeichen der Zeit erkannt und erhöhen ihre Effizienz. Durch Zusammenschlüsse kann die Zahl der Sektionen in diesem Jahr von 33 auf 27 gesenkt werden. An der Delegiertenversammlung wurde ausserdem Artho Marquart in den Zentralvorstand gewählt. Marquart ist seit November 2012 Präsident des Fachverbands Metallbau der SMU. ■

Eine der drei SMU-Branchen ist die Landtechnik.



Bild: Akg

Livia Leu

Eine weitere Spitzenfrau für Bundesrat Schneider-Ammann

Botschafterin Livia Leu war viereinhalb Jahre lang als Missionschefin in Iran tätig. In einer besonderen Rolle, hat die Schweiz doch auch das Schutzmachtmandat für die USA inne. Ab August stösst die 52-Jährige zum Kaderteam von Bundesrat Schneider-Ammann – als Leiterin des Leistungsbereichs bilaterale Wirtschaftsbeziehungen. Ein Porträt. **Esther Girsberger**



Bild: Privatchiv

Übernimmt die Leitung des Leistungsbereichs bilaterale Wirtschaftsbeziehungen im Staatssekretariat für Wirtschaft: Livia Leu.

Livia Leu weiss von der Bedeutung der Wirtschaftszusammenarbeit – gerade, weil sie die letzten viereinhalb Jahre in einem Land tätig war, dessen Beziehungen mit dem Westen durch Sanktionen massgeblich eingeschränkt sind. Viereinhalb Jahre vertrat Livia Leu die Schweiz in der Islamischen Republik Iran. Im Juli kehrt sie zurück. Für die nächsten Jahre wird sie ans Departement für Wirtschaft, Forschung und Bildung von Bundesrat Johann Schneider-Ammann «ausgeliehen»: Die im Bündnerland aufgewachsene Juristin mit Anwaltspatent übernimmt die Leitung des Leistungsbereichs bilaterale Wirtschaftsbeziehungen im Staatssekretariat für Wirtschaft.

Damit wird das Team des Wirtschaftsministers um eine weitere Kaderfrau ergänzt. Erst vor kurzem konnte Johann Schneider-Ammann das Freihandelsabkommen mit China unterzeichnen. Massgeblich an diesem Erfolg beteiligt gewesen war Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, der Livia Leu künftig unterstellt sein wird. Sie wird unter anderem Einsitz nehmen in verschiedenen Wirtschaftskommissionen, die mit Partnerstaaten bestehen und den Bundesrat auch auf grosse Wirtschaftsreisen begleiten. Es werden andere Reisen sein als die, welche Livia Leu als Missionschefin in Iran unternommen hat.

Die unübliche Einsetzung der Schweizerin in Iran geht auf die Initiative der eigenwilligen ehemaligen Aussenministerin Micheline Calmy-Rey zurück. Sie wollte mit der Ernennung der weltweit erst zweiten Frau, die ihr Land in Iran vertrat, ein klares Zeichen zugunsten der Frauen setzen. Livia Leu nahm diese Herausforderung an, obwohl zum Zeitpunkt der Ernennung auch Kritik zu hören war. Beispielsweise wurde befürchtet, die Besetzung der Botschaft durch eine Frau in einem Land, welches das weibliche Geschlecht Restriktionen unterwirft, könnte den Interessen der Schweiz schaden. Iran ist schliesslich das einzige muslimische Land, das den

Frauen gesetzlich vorschreibt, im öffentlichen Raum ihre Haare zu bedecken. Selbst im Bundesratsgremium wurde die Ernennung nicht diskussionslos durchgewunken, wie dies üblicherweise bei der Besetzung von neuen Botschaftsposten der Fall ist.

Es war aber nicht in erster Linie das Geschlecht, das zu reden gab, sondern das Know-how, das sich Livia Leu in den Jahren zuvor im Zusammenhang mit Iran angeeignet hatte: Livia Leu leitete von 2006 bis 2008 die Politische Abteilung II im Eidgenössischen Departement für Auswärtige Angelegenheiten, die für Afrika und den Nahen Osten einschliesslich Iran verantwortlich war. In dieser Funktion war die Botschafterin auch Mitglied einer diplomatischen Kerngruppe unter der Leitung von Staatssekretär Michael Ambühl, die diplomatische Lösungsansätze im Nuklearstreit erarbeitete. Einzelne Bundesratsmitglieder befürchteten damals, die Botschafterin sei durch diese Aktivitäten schon zu stark positioniert.

Die zweifache Mutter zeigt auch Mut

Es erstaunt wohl niemanden, dass sich Micheline Calmy-Rey im Bundesratsgremium durchsetzte, nachdem Livia Leu ihre Zustimmung zu dieser aussergewöhnlichen Versetzung gegeben hatte. Den Entscheid hatte sie sich wohl überlegt. Als Mutter von zwei Buben, damals im Alter von neun und sechs Jahren, war die Versetzung in eine Stadt, die eine der höchsten Umweltbelastungen weltweit aufweist, nicht nur verlockend. Zudem braucht es doch auch ziemlichen Mut, als Missionschefin in einem Land mit einem harten Regime aktiv zu sein, dessen damaliger Präsident Mahmoud Ahmadinejad einer der verhasstesten Führer weltweit war.

Vor allem aber gab der Schweizerin die Menschenrechtslage zu denken. Doch Livia Leu sagte zu. Nicht zuletzt nach eingehenden Diskussionen mit ihrem Mann, einem international renommierten Ameisenforscher. Und Livia Leu ist keine Frau, die sich vor widrigen Umständen scheut. «Ein Umdenken kann ich, wenn überhaupt, nur erwirken, wenn ich mich ins Land selbst begeben.» Die Tochter der legendären Hoteliers Hans

C. Leu («Giardino») und Annelise Leu («Vieux Manoir») hat den Umgang mit einem internationalen Publikum schon früh kennen und schätzen gelernt. Und damit den Umgang mit nicht nur angenehmen Hotelgästen. Erfahrungen, die ihr insbesondere in schwierigen Kulturen auch in der Diplomatie zugute kommen.

Spannende Jahre in Iran

Die Familie hat die Versetzung nie bereut. Auch wenn die viereinhalb Jahre insbesondere für die Botschafterin ziemlich spannungsvoll waren. Nicht wegen ihres Geschlechts, ganz im Gegenteil. Natürlich brachte sie das Protokoll ab und zu durcheinander, war sie doch fast

«Livia Leu hat den Umgang mit einem internationalen Publikum früh schätzen gelernt.»

immer die einzige Frau in ihrem beruflichen Umfeld. Doch der Respekt gegenüber berufstätigen Frauen ist hoch. Auch wenn auf Regierungsebene keine mehr anzutreffen ist, sind sehr viele Frauen doch sehr gut ausgebildet und behaupten sich auf allen Führungsebenen und in allen Berufsgattungen, mit Ausnahme der Verwaltung.

Spannungsgeladen war die Tätigkeit der Botschafterin nicht zuletzt durch die Doppelvertretung, nahm sie doch nicht nur die Interessen der Schweiz wahr, sondern auch die der USA. Die Schweiz hat nach der Revolution im Jahre 1979 das Schutzmachtmandat für die USA in Iran übernommen. Gerade im Zusammenhang mit der Sanktionspolitik war höchstes diplomatisches Geschick verlangt, wenn es darum ging, als zwar neutrales Land, aber geografisch eingebettet in Europa, dem iranischen Aussenministerium die sanktionspolitischen Schritte der Schweiz zu erklären und die der USA zu übermitteln.

Ein halbes Jahr nach Amtsantritt wurde das schwierige Verhältnis zwischen Iran und dem Westen noch zusätzlich belastet: Die gewaltsame Niederschlagung von Regimekritikern nach dem

umstrittenen Ergebnis der Präsidentschaftswahlen im Herbst 2009 führte zu regelmässigen Interventionen seitens des Westens, die an die Achtung der Menschenrechte appellierten. Botschafterin Leu war in dieser Zeit immer wieder auf dem iranischen Aussenministerium, um die Besorgnis der Schweiz auszudrücken. Was seitens des Präsidenten mit heftigen Vorwürfen an die Adresse des Westens gekontert wurde: Das Ausland sei es, das die versuchte Revolution angestachelt habe.

Viele positive Eindrücke von Land und Leuten

Als ob diese schwierige Situation nicht schon genug Fingerspitzengefühl und zeitlichen Aufwand voraussetzte: Mitten in die Nachwahlunruhen fiel die Verhaftung von drei jungen amerikanischen Wanderern an der irakisch-iranischen Grenze. Unter dem Verdacht der Spionage verbrachten sie mehr als zwei Jahre im berüchtigten Gefängnis Evin in Teheran. Es lag an Livia Leu und ihrem Team, sich für erleichterte Haftbedingungen, den Zugang des Anwalts zu den Häftlingen, für ein faires Verfahren sowie die Freilassung der jungen Amerikaner einzusetzen. Ein rechtskräftiges Urteil ist nie ergangen. Im Herbst 2011 wurden die Wanderer schliesslich freigelassen.

Auch wenn das politische Umfeld, namentlich die ungelöste Nuklearfrage, eine dauernde Belastung der Beziehungen zu Iran mit sich bringt – die Realität vor Ort ist viel breiter und umfasst auch ganz andere, positive Eindrücke von Land und Leuten. Fast schon legendär sind die iranische Gastfreundschaft, das intellektuelle Niveau einer breiten Mittelschicht und der kulturelle Reichtum des ehemaligen Perserreiches. «Iran auf die beiden unerfreulichen Themen Nuklearfrage und Menschenrechte zu reduzieren, wird diesem Land ganz sicher nicht gerecht», betont denn auch Livia Leu. ■

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin. Ihr neues Buch «Livia Leu – Unsere Botschafterin in Iran» ist ab 8. Juli in den Buchhandlungen erhältlich.

Verein «Jugend und Wirtschaft»

Engagierte Brückenbauer zwischen Bildung und Wirtschaft

Was erwarten Wirtschaftsakteure vom Bildungswesen – was die Schulen von der Wirtschaft? Um den gegenseitigen Bedürfnissen Gehör zu verschaffen, bietet sich «Jugend und Wirtschaft» als neutraler Vermittler an. Mit praxiserprobten Angeboten fördert der Verein zum Beispiel das Technikverständnis oder das selbständige Arbeiten bei Jugendlichen. Gefragt ist auch der Support der Wirtschaftsverbände und der Unternehmen. **Daniela Baumann**

Die Beteiligung des Schweizer Volks an Abstimmungen ist in den wenigsten Fällen besonders hoch. Selbst bei so emotionalen und öffentlichkeitswirksamen Abstimmungskämpfen wie kürzlich bei der Minder-Initiative macht nicht einmal die Hälfte der Stimmbürger von ihrem demokratischen Recht Gebrauch.

Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt sind in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen viel mehr Stellen offen als entsprechend ausgebildete Personen zur Verfügung stehen. Der Bundesrat schrieb bereits 2010 in einem Bericht zu diesem Thema: «In der Schweiz herrscht ein Mangel an MINT-Fachkräften, der in den Bereichen Informatik, Technik und teilweise auch im Bauwesen besonders ausgeprägt ist.»

Gleiches Anliegen, neue Strategie

Zwei aktuelle gesellschaftliche Realitäten – eine Frage: Wie können diese Defizite behoben werden? Darauf Antworten zu finden und Lösungen anzubieten, das hat sich «Jugend und Wirtschaft» zur Aufgabe gemacht. Der von zahlreichen Vertretern des Bildungssystems und der Wirtschaft – sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerorganisationen – getragene Verein bezweckt, die wirtschaftlichen Kenntnisse der Jugendlichen zu verbessern sowie deren Kompetenzen für den Berufsalltag zu fördern. «Jugend und Wirtschaft» agiert dabei primär als Brückenbauer zwischen den Akteuren der beiden Bereiche.

Seit einer strategischen Neuausrichtung im Jahr 2012 fokussiert der 1971 gegründete Verein seine Aktivitäten vor

allem auf die obligatorischen Schulen und die pädagogischen Hochschulen. Auf diesen Stufen ist der Austausch zwischen Bildung und Wirtschaft noch weniger stark etabliert als etwa in der Berufsbildung. Mit der neuen Strategie wurde der Vorstand breiter aufgestellt und insbesondere auf der Bildungsseite ergänzt. «Von der Wirtschaft hatten wir schon länger den Support grosser Verbände, das Bildungswesen wurde hingegen vorwiegend von Privatpersonen ohne institutionellen Hintergrund repräsentiert», erklärt Urs Marti, Geschäfts-

«Uns geht es vor allem um die Befähigung der Lehrkräfte als Multiplikatoren.»

führer von «Jugend und Wirtschaft». Jetzt habe man auch da mehr Rückhalt, beispielsweise durch den wichtigsten Lehrerverbund und den Berufsverband der Schulleiter. Präsiert wird der Vorstand von Beat Moser, dem Direktor von Scienceindustries, dem Wirtschaftsverband der Branchen Chemie, Pharma und Biotech. Mit Jürg Zellweger als Vizepräsident ist auch der Schweizerische Arbeitgeberverband engagiert.

Debattieren, erforschen und projektieren

Den Kern der Tätigkeit von «Jugend und Wirtschaft» bilden derzeit drei Angebote für Schulen, die der Verein in Kooperation mit den Anbietern weiter-

entwickelt und für die er zusätzliche finanzielle Mittel generiert. Es handelt sich um bereits etablierte Bildungsinhalte. «Wir haben die Projekte, die wir unterstützen, sehr sorgfältig ausgesucht. Sie sind allesamt gut geeignet, der Problematik des mangelhaften Wirtschaftsverständnisses entgegenzuwirken», so Urs Marti.

Eines dieser Angebote ist «Jugend debattiert». Es fördert die bewusste und sachliche Auseinandersetzung mit aktuellen politischen Themen. Die Schüler recherchieren sowohl zu den Pro- als auch den Kontra-Argumenten und vertreten in der anschliessenden, strukturierten Debatte nicht ihre eigene, sondern die ihnen zugewiesene Position. Solche Diskussionen fliessen zum einen in den regulären Unterricht ein, zum anderen findet alle zwei Jahre ein Wettbewerb statt, der den Schweizer Meister kürt.

Abgesehen von politisch interessierten Schulabgängern benötigt die Wirtschaft solche, die sich für eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung entscheiden. Aufgrund des Mangels an MINT-Fachkräften unterstützt «Jugend und Wirtschaft» das Projekt «explore-it». Es animiert die Jugendlichen dazu, technische und naturwissenschaftliche Phänomene eigenständig zu entdecken sowie selbst Neues zu erforschen und zu erfinden (siehe den Beitrag auf Seite 30).

Im Rahmen des mittlerweile in etlichen Kantonen gemäss Lehrplan vorgeschriebenen Projektunterrichts für die neunte Klasse bietet sich eine weitere Chance, wirtschaftsrelevante Themen und Methoden in die Schulen zu tra-



Bild: zlg

Sie führen die operativen Geschäfte des Vereins (von links): Marc Hauser, Projektleiter Deutschschweiz, Andrea Bernasconi, Projektleiter Tessin, Anne-Sophie Subilia, Projektleiterin Romandie, sowie Geschäftsführer Urs Marti.

gen. Dazu hat «Jugend und Wirtschaft» ein Lehrmittel mitentwickelt, mit dem die Schüler anhand von zwölf projektartigen Vorhaben im Kontext Wirtschaft lernen, ein Projekt selbständig von A bis Z durchzuführen. Beispiele sind das Porträtieren einer Persönlichkeit aus der lokalen Wirtschaft, die Organisation einer Klassenreise oder einer Unterrichtseinheit zum Thema Berufswahl für die Siebt- und Achtklässler. Es gehe hauptsächlich darum, dass die Jugendlichen selbständig und in Teams zu arbeiten lernten. Wenn dies anhand von bisher kaum vertretenen Wirtschaftsthemen geschehe, umso besser, betont Urs Marti. Eine vierte Aktivität ist im Bereich Berufswahlunterricht in Vorbereitung.

Die Finanzierung von Ausbildung und Material sicherstellen

Die Rolle von «Jugend und Wirtschaft» konzentriert sich jeweils auf die Ausbildung der Lehrpersonen und die Materialien, die für die Durchführung im Unterricht benötigt werden. Beides wäre ohne Unterstützung aus der Wirtschaft für die Schulen allein nicht finanzierbar. «Jugend und Wirtschaft» verfügt dank seiner Vernetzung in beiden Kreisen

über die Möglichkeiten, Partnerschaften aufzubauen und die nötigen Ressourcen zu vermitteln.

«Uns geht es vor allem um die Befähigung der Lehrpersonen als Multiplikatoren. Wir gehen bewusst nicht mit eigenen Leuten von Klasse zu Klasse, sondern unterstützen die ausgebildeten Pädagogen vor Ort mit spezifischer Aus- und Weiterbildung. Sie sollen die Themen und Methoden, die uns wichtig sind, selbst unterrichten können», erklärt Marti das Vorgehen. Im Fall des neuen Lehrmittels «Projektartige Vorhaben im Kontext Wirtschaft» beginnt nun nach Abschluss einer Pilotphase die Schulung von vorerst 250 Lehrerinnen und Lehrern.

Nachhaltig, effizient und direkt

Dieser Ansatz sei nachhaltig und effizient, sagt Urs Marti, der den Verein seit zweieinhalb Jahren führt. Ihm ist es ein zentrales Anliegen, die Kräfte zu bündeln und die Ressourcen gezielt einzusetzen, anstatt sie in unzählige Einzelinitiativen zu stecken. «Dadurch können nicht zuletzt Entwicklungs- und Vermarktungskosten gespart werden.» Dank der Zusammenarbeit mit etab-

lierten Kooperationspartnern und der breiten Abstützung im Bildungswesen ermöglicht der Verein für die Wirtschaft einen direkten Zugang zu vielen Schulen und Lehrpersonen, wie es gemäss Marti keine andere vergleichbare Organisation kann. Umgekehrt setzt sich «Jugend und Wirtschaft» als neutraler Vermittler aber genauso dafür ein, bildungsnahen Anliegen bei den Wirtschaftsorganisationen besseres Gehör zu verschaffen.

In diesem Sinne sieht Marti einen zusätzlichen Pluspunkt der Angebote von «Jugend und Wirtschaft» darin, dass sie einem Bedürfnis beider Seiten entsprechen. So seien die Lehrpersonen froh um Instrumente und Anleitungen – gerade in teilweise erst aufkommenden Fächern wie dem Projekt- oder dem Berufswahlunterricht. «Die Wirtschaft auf der anderen Seite erhält bei uns ein ganzes Bündel von Möglichkeiten, zur Umsetzung ihrer Anliegen im Bildungswesen beizutragen. Wir haben für fast alle etwas Passendes.»

Wie sich die Wirtschaft konkret einbringen kann

«Jugend und Wirtschaft» hat verschiedene Finanzierungsmodelle ausgearbeitet, die nun potenziellen Geldgebern unterbreitet werden – in einer ersten Phase sind dies vor allem grössere Wirtschaftsverbände und Stiftungen. Mit einer Grundfinanzierung kann direkt ein bestimmtes Gefäss wie etwa «explore-it» gefördert werden. «Interessant wäre diese Form für einen Branchenverband, dessen Mitglieder Mühe haben, ihren Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken», erläutert Urs Marti.

Eine regionale Finanzierung zielt auf Bildungsk Kooperationen ab: Unternehmen oder Handelskammern vereinbaren mit einer Schule aus der Region beispielsweise, dass die Weiterbildung der Lehrerschaft für «Jugend debattiert» finanziert wird. Die Anschubfinanzierung schliesslich richtet sich primär an Stiftungen und Verbände: Diese tragen einen Teil der Kosten, wenn Unternehmen ihrerseits bereit sind, sich für eines der Projekte zu engagieren. ■

www.jugend-wirtschaft.ch

Stiftung «explore-it»

Wie Technik in die Schule kommt

«MINT» ist in aller Munde. Doch der Mangel an Fachkräften in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik beginnt nicht erst bei der Suche nach geeigneten Kandidaten für die offene Stelle im Ingenieurbüro. Nur wer sich bereits in der obligatorischen Schulzeit für Technik begeistert, wird später einen Berufsweg in diese Richtung in Betracht ziehen. Genau diesen Begeisterungsfunken zündete die Stiftung «explore-it» – bereits über 50 000 Mal. **Marc Hauser**

Eine Erinnerung an Glanztage der eigenen Schulzeit: Die Lehrperson demonstriert einen Chemie-Versuch vor der Klasse. Alle warten gebannt, ob das Experiment tatsächlich klappen wird. Dazu gibt es gehörig Rauch, gerne auch Feuer und am liebsten einen lauten Knall beim Finale. Was uns als Schüler fasziniert hat, funktioniert noch heute bestens – Action im Klassenzimmer. Nur waren solche Höhepunkte schon damals eine Seltenheit und sie sind es bis heute geblieben. Eine Ausnahme bildet der Technik-Unterricht der Stiftung «explore-it».

Von Windrad bis Solar-Ferrari

Mit sechs verschiedenen Materialboxen, bestehend aus Alltagsgegenständen, lassen sich technische Themen hautnah erkunden. Hier wird ein Windrad gebaut, dort entsteht ein Elektroantrieb; es wird chemisch gemischt und getrennt, physikalisch erprobt und spielerisch entdeckt. Dass die Lehrperson dabei gleich mit in die Entdeckerrolle schlüpft und gemeinsam mit den Kindern Neuland findet, ist Teil des Konzepts. Aus Fehlern soll in der Gruppe

gelernt werden. Reparaturen und Hindernisse beim Zusammenbau sind absichtlich als Kleinpannen eingebaut.

Schüler wie Lehrerinnen interessieren sich für Technik

Kinder im Primarschulalter sind grundsätzlich sehr interessiert an Technik und Naturwissenschaften. Doch wie kann man diese Themen im normalen Klassenzimmer auf 70 Quadratmetern angehen? Wie können nicht-spezialisierte Lehrpersonen einsteigen? «explore-it» kennt die Hemmschwellen der Lehrerinnen und Lehrer und begegnet diesen mit erprobten Kursen und weitergehender Begleitung. «Ohne die Vorarbeit des «explore-it»-Teams hätte ich dieses Thema im Unterricht nicht umsetzen können», sagt Gabriela Fernandez, eine von bisher 3500 teilnehmenden Lehrpersonen, zum Angebot.

Die Kurse für die Lehrpersonen werden bewusst von Frauen durchgeführt. Die Materialboxen werden jeweils direkt mitgeliefert. Dank der Unterstützung verschiedener Unternehmen und Organisationen – darunter «Jugend und

«explore-it» auf einen Blick

«explore-it» richtet sich an die Mittelstufe und stellt den Schulen vergünstigte Boxen mit Werk- und Experimentiermaterial und die entsprechenden Anleitungen zur Verfügung. Der Inhalt reicht für 20 bis 30 Unterrichtsstunden in den Fächern Natur-Mensch-Gesellschaft und Technisches Gestalten/Werken. Im Jahr 2012 konnten 16 000 Schülerinnen und Schüler in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein mit Materialboxen versorgt werden – bis dato insgesamt 50 000. Jährlich werden ca. 500 Lehrpersonen für den Unterricht ausgebildet. ■

www.explore-it.org

Wirtschaft» – können sie den Schulen vergünstigt abgegeben werden.

Die jahrelange Erfahrung von «explore-it» zeigt, was bei den Lehrpersonen ankommt und was sie voller Enthusiasmus in die Klassenzimmer tragen. Diese Freude an der Technik ist das Geheimnis des Angebots. Und der Funke springt von den Lehrern auf die Kinder über. Das bestätigt auch die Wettinger Primarlehrerin Gabriela Fernandez: ««explore-it» hat mir geholfen, meine Hemmschwelle gegenüber der Technik abzubauen und das Ganze zusammen mit meinen Schülerinnen und Schülern als etwas Lustvolles zu erleben. Ich habe gemeinsam mit den Kindern gestaunt und mich gefreut.» ■

Jeweils zwei Kinder erhalten eine Box, mit der sie selbständig ihre Forschungsobjekte bauen können.



Bild: zty

Marc Hauser ist Projektleiter für die Deutschschweiz des Vereins «Jugend und Wirtschaft».

Die Personenfreizügigkeit stärkt den Standort Schweiz

Der neueste Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft zur Personenfreizügigkeit und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zieht eine positive Bilanz. Das Freizügigkeitsabkommen mit der EU trug in den letzten elf Jahren massgeblich zum Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum in der Schweiz bei. Negative Begleiterscheinungen blieben eng begrenzt. Auch für den Schweizerischen Arbeitgeberverband ist die Gesamtbilanz positiv. **Mirija Weber**

Der neueste Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zur Personenfreizügigkeit und deren Auswirkungen auf den Schweizer Arbeitsmarkt («9. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz-EU») beurteilt die Konsequenzen der Zuwanderung insgesamt klar positiv. Die Zuwanderung aus dem EU/Efta-Raum richtete sich in den letzten elf Jahren stark an der Arbeitskräfte-Nachfrage der Unternehmen aus.

Grosse Aufnahmefähigkeit

Der Schweizer Arbeitsmarkt erwies sich dabei als sehr aufnahmefähig. Zwischen 2002 und 2012 nahm die Zahl der Erwerbstätigen um mehr als eine halbe Million zu. Die Quote der Schweizer Erwerbstätigen und jene der Erwerbstätigen aus dem EU/Efta-Raum stiegen dabei leicht.

Von der Personenfreizügigkeit profitierte auch das Schweizer Sozialversicherungssystem. Die starke Zuwanderung verlangsamte die Alterung der Bevölkerung und entlastete damit die umlagefinanzierten Sozialversicherungen der ersten Säule (also AHV, IV, EO und EL).

Keine Verdrängungs- und negativen Lohneffekte

Generelle, durch die Zuwanderung bedingte Verdrängungseffekte konnte der Bericht des Bundes nicht feststellen. Einzig bei hochqualifizierten Personen bewirkte die Personenfreizügigkeit einen geringfügigen Verdrängungseffekt. Schätzungsweise erhöhte sich die Arbeitslosenquote unter hochqualifizierten Personen, die in der Schweiz gebo-

ren wurden, durch die Zuwanderung um 0,2 Prozentpunkte.

Die Arbeitslosigkeit blieb indes seit den 1990er-Jahren konstant. Zwischen 2003 und 2012 war die Arbeitslosenquote unter den Schweizer Erwerbstätigen zudem stets am tiefsten. Auch sind die Löhne im tiefen Segment in den letz-

«Auch das System der Schweizer Sozialversicherungen profitiert von der Zuwanderung.»

ten Jahren nicht abgesunken. Die flankierenden Massnahmen dürften dazu wesentlich beigetragen haben.

Auch ein Beitrag zur strukturellen Stärkung

Für Thomas Daum, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), folgt die Zuwanderung aus der EU nicht nur der konjunkturellen Entwicklung, sondern stärkt den Standort Schweiz auch strukturell. «Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ist für unser Land und seine hochentwickelte Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung, der relativ kleine schweizerische Arbeitsmarkt kann diese Verfügbarkeit aber nicht gewährleisten.»

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung für das erste Quartal 2013 belegt dies: 30 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal, in der Finanzbranche sind es gar 45 Pro-

zent. «Selbst wenn wir das Potenzial der inländischen erwerbsfähigen Bevölkerung mit Ausbildungs- und anderen Massnahmen ausschöpfen, fehlen uns nach wie vor Fachkräfte, Forscher und Kader für unseren Denk-, Werk- und Finanzplatz», führt Daum weiter aus.

Personenfreizügigkeit nicht gefährden

Die Regulierungsvorstellungen der Initiative gegen Masseneinwanderung unterlaufen gemäss Thomas Daum das nachfragegesteuerte Regime der Personenfreizügigkeit. Auch würde eine autonome Steuerung der Zuwanderung aus der EU die Kündigung des Freizügigkeitsabkommens und mit diesem der anderen sechs Abkommen der Bilateralen I nach sich ziehen. Die Schweizer Unternehmen würden den diskriminierungsfreien Zugang zum EU-Binnenmarkt verlieren. «Dies macht die Zuwanderungs-Initiative vollends zum Hochrisiko für den Standort Schweiz.»

Für Thomas Daum stellen die Begleiterscheinungen der Zuwanderung die positive Gesamtbilanz der Personenfreizügigkeit nicht grundsätzlich infrage. «Die Zuwanderung ist nicht Hauptursache der wachsenden Probleme im Immobilien- oder Infrastrukturbereich, sondern hat lediglich bereits laufende Entwicklungen verstärkt und beschleunigt.» Wichtig sind deshalb gezielte Massnahmen in den entsprechenden Bereichen der Politik. Die Personenfreizügigkeit aufzugeben, wäre aus der Sicht des SAV die falsche Reaktion. ■

www.seco.admin.ch

VERANSTALTUNGEN

Seminar: Die Verwaltungsrätin – Strategische Führung & Turnaround

Veranstalter: ZfU International

Business School

Datum: 14. August 2013

Ort: Hotel Belvoir, Rüschlikon

www.zfu.ch → Termine → August 2013

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2013: Mehr Wert durch Vielfalt – gesunde Teams und Führung

Veranstalter: Gesundheitsförderung Schweiz in Kooperation mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft und der Suva

Datum: 21. August 2013

Ort: Universität Zürich

www.gesundheitsfoerderung.ch

9. World Demographic & Ageing Forum: Die Macht der Demographie – Fokus Schweiz

Veranstalter: WDA Forum –

Wissens- und Dialogplattform

Datum: 26. bis 28. August 2013

Ort: Universität St. Gallen

www.wdaforum.org

71. Lilienberg Forum mit Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

Veranstalter: Stiftung Lilienberg

Unternehmerforum

Datum: 4. September 2013

Ort: Lilienberg Unternehmerforum, Ermatingen

www.lilienberg.ch → Veranstaltungen

Wirtschaftsforum: Ergebnisdruk – Lösungen aus Praxis und Wissenschaft

Veranstalter: Fachhochschule

Nordwestschweiz (FHNW)

Datum: 4. September 2013

Ort: FHNW, Olten

www.fhnw.ch → Übersicht Events

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Brennpunkte im Weltgeschehen**

Martin Meyer/Schweiz. Institut für Auslandsforschung (Hrsg.), 2013, 180 Seiten, broschiert, Fr. 34.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-825-6. «Wie weiter?» Diese Frage bildet den roten Faden durch die Vorträge über die Herausforderungen für Politik und Wirtschaft in der aktuellen globalen Lage. So auch mit Blick auf die Rolle der Schweiz in der Welt.

Studienbuch Wissensmanagement

Ursula Hasler Roumois, 2013, 3. Aufl., 288 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-04082-9. Wie kann eine Organisation Informationen und Wissen gestalten und steuern? Die Publikation stellt Modelle der Wissensarbeit vor und zeigt auf, wie durch Wissensmanagement intelligente Strukturen und Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

**Supported Employment**

Arbeitsintegration für Personen mit erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt. Daniel Schaufelberger, 2013, 144 Seiten, broschiert, Fr. 33.–, interact, Luzern, ISBN 978-3-906036-09-0. Supported Employment als Konzept der Arbeitsintegration wird hierzulande vermehrt diskutiert. Das Buch orientiert kompakt und praxisnah für die Diskussion und die Umsetzung.

Aussteigen – Umsteigen

Wege zwischen Job und Berufung. Mathias Morgenthaler/Marco Zaugg, 2013, 320 S., kartoniert, Fr. 36.–, Zytglogge, Oberhofen, ISBN 978-3-7296-0864-1. Viele träumen davon, wenige tun es: neu beginnen. Durch Begegnungen mit Menschen, die zu neuen Ufern aufgebrochen sind, lädt das Buch ein, über Veränderungen nachzudenken und sie in Angriff zu nehmen.

**Kleine Geschichte der Finanzkrisen**

Spekulation und Crash von 1637 bis heute. Christian Chava-gneux, 2013, 260 Seiten, kartoniert, Fr. 38.–, Rotpunkt, Zürich, ISBN 978-3-85869-537-6. Die heutige Finanzkrise vor dem Hintergrund früherer Krisen verstehen: Der Autor untersucht die grossen Finanzkrisen der Neuzeit in ihrem jeweiligen historischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld.

Ohne Kompetenz keine Qualität

Fritz Oser et al. (Hrsg.), 2013, 352 Seiten, kartoniert, Fr. 35.40, Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, ISBN 978-3-7815-1887-2. Was ist mit Qualität der beruflichen Bildung genau gemeint? Welche Kompetenzen benötigen Lehrpersonen und Berufsbildende im Lehrbetrieb? Forschende haben mit Akteuren der Praxis und Bildungsexperten Kompetenzprofile entwickelt.

**Ich mache mich selbstständig**

Von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Firmengründung. Norbert Winistörfer, 2013, 13. Aufl., 360 Seiten, gebunden, Fr. 68.–, Beobachter, Zürich, ISBN 978-3-85569-660-4. Schritt für Schritt führt das Handbuch von der ersten Idee bis zum ausgefeilten Businessplan. Themen sind etwa Marktanalysen, Geschäfts- und Marketingstrategie und die Finanzierung.

Staffingday 2013

Die Zuwanderung im Fokus

Die Temporärarbeits-Branche braucht die Zuwanderung: Deshalb stand das hochaktuelle Thema im Zentrum der Jahresveranstaltung von Swisstaffing, des Verbands der Personaldienstleister. **Daniela Baumann**



Bilder: zvg

Nach einleitenden Worten des Swisstaffing-Präsidenten Charles Bélaz (oben links) referierte unter anderen David Bosshart, CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts (oben Mitte). Auf dem Podium debattierte Gianni D'Amato (unten links) mit vier Nationalräten unter der Leitung von Esther Girsberger (unten rechts). Beim anschliessenden Apéro blieb Zeit für weitere Diskussionen.

Temporärarbeitende stammen immer häufiger aus dem Ausland, im Jahr 2012 bereits zu knapp zwei Dritteln. Grund genug für den Verband der Personaldienstleister der Schweiz, Swisstaffing, seine Jahresveranstaltung dem Thema Zuwanderung zu widmen. **Charles Bélaz**, der Präsident von Swisstaffing, verwies zu Beginn auf die erfreuliche Entwicklung der Branche – nur wenige andere verzeichneten ein ähnlich starkes Wachstum. Doch hielt er auch fest, dass dies nur dank der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte möglich sei.

Im Keynote-Referat von **David Bosshart**, CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts, bekamen die rund 300 Anwesenden im Berner Kursaal eine geballte Ladung inspirierender Gedanken und Thesen zum Tagungsthema zu hören. Trotz stark zunehmender Migration sei die Welt nur für die Elite global, für die breite Bevölkerung hingegen noch

immer lokal, gab Bosshart etwa zu bedenken. Er teilte die Welt in die beiden Achsen Nordwest und Südost: Gesellschaften des Nordwestens funktionierten primär nach Gesetzen, jene des Südostens nach Stammeszugehörigkeit. Es stelle sich die Frage, wie die Welt mit der zu erwartenden Bedeutungszunahme des Südostens umgehen werde.

Politiker kreuzten die Klingen

Wie steht es um die Befindlichkeit der Schweizerinnen und Schweizer mit Blick auf die Zuwanderung? Um dies herauszufinden, hatte Swisstaffing an der Universität Neuchâtel eine Studie in Auftrag gegeben. Professor **Gianni D'Amato** präsentierte am Staffingday die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage. Demnach äussert die Schweizer Bevölkerung gegenüber Ausländern kein grosses Missbehagen. Es nimmt aber dann zu, wenn die Zugewanderten aus kulturell distanzierten Ländern stammen oder wenn sie Leistungen des So-

zialstaats beziehen. Diese Feststellung sorgte in der anschliessenden Podiumsdiskussion mit Nationalräten verschiedener politischer Parteien – sie kamen extra aus der Sommersession im Bundeshaus – für einigen Wirbel.

Sowohl FDP-Präsident **Philipp Müller** als auch **Luzi Stamm** von der SVP berichteten von anderen Erfahrungen: Die Zuwanderung werde zunehmend hinterfragt, der Unmut im Volk steige. Der Tessiner CVP-Vertreter **Marco Romano** verwies auf den Unterschied zwischen Mittelwerten einer Studie und der Realität in einzelnen Randregionen, wo ein Unbehagen sehr wohl vorhanden sei. Unüberhörbar war auch der Appell, nicht nur von **Regula Rytz**, Co-Präsidentin der Grünen, an die Adresse der Arbeitgeber: Sie müssten Schweizer Erwerbstätige besser berücksichtigen, in die Ausbildung investieren und bei der Rekrutierung im Ausland nach der passendsten und nicht der billigsten Arbeitskraft suchen. ■

Swico – Der Wirtschaftsverband für die digitale Schweiz

Swico setzt verstärkt auf den Dialog mit der Politik

Ob im Beruf oder in der Freizeit: Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) ist heute unverzichtbar. Deshalb befasst sich der Wirtschaftsverband für die digitale Schweiz Swico in seinen Aktivitäten verstärkt mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen. Im engagierten und zuweilen kritischen Dialog mit der Politik zeigt Swico die Bedeutung der ICT-Unternehmen für die Wissensgesellschaft Schweiz auf. **Markus Geiger**



Bild: zvg

Die Digitalisierung wirkt sich stark auf weite Teile des täglichen Lebens aus.

«Informatik ist ein Megatrend mit ungebrochenem Wachstum», sagt Swico-Geschäftsführer Jean-Marc Hensch. «Der Wirtschaftsverband für die digitale Schweiz engagiert sich dafür, dass die Mitgliedfirmen als leistungsfähige Unternehmen wahrgenommen werden, welche die Wertschöpfung der Schweiz in allen Bereichen steigern.» Swico vertritt die Interessen der Anbieter-Firmen von Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT), Unterhaltungselektronik sowie Druck und Fotografie.

Die Mehrheit der über 400 Mitglieder sind KMU, neben Branchengrößen wie Apple, Canon, Google, HP, IBM, Microsoft, Panasonic, SAP oder Samsung. «Innovative Produkte sind heute sehr oft zwingend mit Informatik verbunden. Informatiker sind denn auch nicht hauptsächlich in reinen ICT-Unternehmen, sondern in Banken, Versicherungen, Verwaltungen tätig. Daher wird es zunehmend schwierig», so Hensch, «ICT als Branche wahrzunehmen.»

Informatik, ein Teil des Lebens

In den Sektoren Dienstleistung, Industrie, sogar in der Landwirtschaft, ist Informatik zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Produktion geworden. Die verschiedenen Segmente der ICT-Branche – Hardware, Software, Dienstleistungen und Consulting – entwickeln sich punkto Wachstum differenziert und auch hinsichtlich Wertschöpfung unterschiedlich. Standardprodukte geraten durch die Expansion unter Preisdruck. Mit der Zugehörigkeit der Unterhaltungselektronik und der Fachbereiche Druck und Fotografie zum Verband wird neben der Synergienutzung immer deutlicher auch eine Konvergenz in Form neuer Produkte sichtbar. Das äussert sich zum Beispiel darin, dass Fotos heute mehrheitlich mit dem Handy und nicht mehr mit der Kamera geschossen werden; auch Fernsehen verschmilzt immer mehr mit dem Computer. Wo hört die Unterhaltungselektronik auf und wo fängt Business an? Die Frage stellt sich je länger, je weniger: ICT ist ein Teil des Lebens geworden und

wird in den nächsten Jahren noch viel mehr Einfluss nehmen. So etwa in der Optimierung von Geschäftsprozessen, im Entertainment, in der Energiewirtschaft und im Infrastrukturbereich.

Breite Themenpalette

Die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Entwicklung verlangt im Interesse der Mitgliedfirmen nach einem verstärkten engagierten und kritischen Dialog mit der Politik. Swico bringt sich aktiv in die Diskussionen ein und geht wenn nötig entschieden gegen die Vorhaben von Behörden und Parlament vor. Dabei spielt die Kommunikation nach aussen eine wesentliche Rolle. Antworten auf Vernehmlassungen werden nicht nur an den Bund adressiert, sondern medial aufbereitet und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

«ICT-Unternehmen stellen für die Wissensgesellschaft einen wichtigen Eckpfeiler dar.»

So geschehen bei der Ablehnung der Vorlage des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) betreffend Arbeitszeiterfassung, in einer kritischen Äusserung gegenüber der Energiestrategie 2050 des Bundesamts für Energie oder einer Stellungnahme gegen die Diskriminierung von e-Commerce beim Widerstandsrecht. «All diese Vorlagen brächten nicht nur entscheidende Nachteile für die Swico-Mitglieder», so Hensch, «sie würden auch den Wirtschaftsstandort Schweiz schwächen, für dessen Wissensgesellschaft die ICT-Unternehmen einen wichtigen Eckpfeiler darstellen.»

Aktuell befasst sich der Verband mit der soeben losgetretenen politischen Debatte über die Lebensdauer von Produkten. Auch wird ihn die kürzlich von den Grünen in die Welt gesetzte Idee einer vorgezogenen Reparaturgebühr noch beschäftigen. Das öffentliche IT-Beschaffungswesen ist ein weiteres brisantes Thema. Von Seiten des Verbands werden Überlegungen angestellt, wie mittels IT-Recht und im Dialog mit dem

Bund die statischen Prozesse im öffentlichen Beschaffungswesen mit den dynamischen Entwicklungen in der ICT-Branche in Einklang gebracht werden könnten. Recycling und Energieeffizienz sind ebenfalls Schwerpunktthemen der Verbandstätigkeit.

Enormer Fachkräftebedarf

Das Berufsfeld der Informations- und Kommunikationstechnologie ist mit einem BIP-Anteil von fünf Prozent beziehungsweise 20 Milliarden Franken Umsatz entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Innovations- und Technologiestandorts Schweiz. Studien zufolge fehlen bis 2017 in der Schweiz 32 000 ICT-Fachkräfte. Die Wirtschaft ist dringend auf hoch qualifiziertes Personal angewiesen.

Aus- und Weiterbildung stehen deshalb bei Swico weit oben auf dem Programm. Der Verband macht sich stark für die Einbindung der Informatik auf allen Schulstufen des dualen Bildungssystems und drängt auf eine Verankerung des Fachs Informatik im Lehrplan 21. In Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung arbeitet man über die Bildungs-Organisation ICT-Berufsbildung mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband zusammen. Zudem engagiert sich Swico in den bildungspolitischen Kommissionen des Dachverbands ICT Switzerland und von Economie-suisse, ergreift aber nicht selbst die Ausbildungsinitiative. Der Verband beschäftigt weder Lehrer noch Lehrstellen-Akquisiteure, aber: «Wir wirken erfolgreich auf die Mitglieder ein, Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen», so Jean-Marc Hensch.

Mehrwert für Mitglieder

Verbandsaktivitäten wie die Einflussnahme auf die Gesetzgebung und regulatorische Rahmenbedingungen oder die mediale Präsenz kommen der gesamten Branche zugute. Davon profitieren indirekt auch die Trittbrettfahrer. Zwar können nur die Mitglieder Einfluss auf die Willensbildung und die politische Stossrichtung des Verbands nehmen. Dennoch braucht er zusätzlich dazu eine klare Mehrwertstrategie für die Mitglied-Unternehmen. «Darum spielen neben Public Affairs die Dienst-

leistungen sowie das soziale und berufliche Networking eine zentrale Rolle. Unsere aktive Kommunikation verfolgt auch den Zweck, aufzuzeigen, dass es wertvoll ist, als Mitglied Swico anzugehören.» Dass Swico das Freizeitverhalten der ICT-Branche gut kennt, zeigt sich daran, dass der Verband alljährlich die Swico Golf Championship auf Schloss Goldenberg ausrichtet. Nicht-Golfer Hensch: «Eine ideale Gelegenheit für Kontakte, Bewegung und Unterhaltung. Hier werden grosse Ideen geboren, Gedanken und Erfahrungen ausgetauscht.»

Branche ohne Sozialpartnerschaft

Damit die Unternehmen in ihren Kernkompetenzen ideal vertreten werden können, ist Swico in Interessengruppen unterteilt, die entlang der Business-Strukturen aufgebaut sind: Software, Technologie, Unterhaltungselektronik, Foto, Druck und Servicemanagement. Die Branche kommt ohne Gesamtarbeitsvertrag aus; es gibt keine Sozialpartner, denn Informatiker sind nicht gewerkschaftlich organisiert – dafür sind sie viel zu rar und zu selbstbewusst. Dass der Verband Zukunft hat, beweist ein stetiger Zuwachs an Mitgliedern. ■



Mitglieder: 408

Gründung: 1940

Umsatz: 20 Milliarden Franken pro Jahr

Präsident: Andreas Knöpfli

Geschäftsführer: Jean-Marc Hensch

Kontakt

Swico

Hardturmstrasse 103

8005 Zürich

Tel. +41 (0)44 446 90 90

www.swico.ch

info@swico.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



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**

Le travail, valeur centrale



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

s'expriment plusieurs spécialistes d'institutions sociales ainsi que des responsables d'entreprises de Suisse romande et d'outre Sarine.

Dans cette édition, le texte de notre rubrique «Opinion» a été rédigé pour la première fois par notre nouveau collègue Martin Kaiser qui assurera dans quelques jours la responsabilité du secteur de politique sociale de l'Union patronale suisse. Il succède ainsi à Roland Müller qui va reprendre la direction de l'UPS à la suite de Thomas Daum.

A notre Entretien, nous avons convié Caroline Mesple-Moser, directrice de l'agence moser design sa à Lausanne. Cette PME familiale occupe une place de premier plan sur le marché suisse romand de la marque et du design global. L'innovation est cruciale dans le travail de cette entreprise fière de ses valeurs d'origine et qui a ouvert une antenne à Bruxelles. Nous présentons aussi l'entreprise Blaser Metallbau AG basée à Andelfingen dans le canton de Zurich. Cette PME familiale, active autour du métal et du verre, est spécialisée dans la construction de vitrines de magasins, et d'éléments de support en verre.

La fiscalité, un sujet d'apparence ennuyeuse, est pourtant devenue aujourd'hui une question très débattue au niveau national comme au plan international. C'est en effet un révélateur de nombre d'aspects de la politique des Etats. Dans son Eclairage, Adolphe Ribordy nous en révèle quelques-uns...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable
Hélène Kündig-Etienne
Rubrique juridique:
Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich
Téléphone +41 (0)44 421 17 00
employeur@arbeitgeber.ch
www.employeur.ch

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich
Téléphone +41 (0)44 295 97 97
www.sihldruck.ch
druckerei@sihldruck.ch

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

L'Union patronale suisse s'engage depuis des années pour l'intégration d'un maximum de personnes sur le marché du travail. En effet, nombre de secteurs connaissent une pénurie de personnel et recruter à l'étranger a également ses limites car la plupart des pays industrialisés recherchent aussi du personnel, notamment qualifié. Il est donc de plus en plus important d'essayer de tirer le meilleur parti des ressources de main d'œuvre disponibles en Suisse. L'objectif est d'identifier et de mettre en valeur le potentiel des groupes de personnes que le marché du travail a jusqu'ici plutôt laissé de côté et qui pourraient fournir une appréciable contribution. Cette approche n'inclue pas seulement les personnes handicapées ou les travailleurs âgés mais s'étend aussi à d'autres catégories comme par exemple les chômeurs de longue date en fin de droits, dépendants souvent de l'aide sociale. L'emploi reste la meilleure protection sociale et tous les acteurs concernés bénéficient en fin de compte de l'intégration professionnelle des personnes qui n'exercent jusqu'ici pas d'activité lucrative. Les employeurs et les institutions sociales unissent aujourd'hui leurs efforts pour réaliser l'objectif de l'intégration au travail. Notre Dossier est consacré à cette thématique complexe au sujet de laquelle

Industrie MEM: accord pour une nouvelle CCT

Les partenaires sociaux de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) se sont mis d'accord sur les points principaux de la nouvelle Convention collective de travail (CCT).

La nouvelle CCT entre en vigueur dès le 1^{er} juillet 2013, sous réserve de l'approbation des comités des représentations des travailleurs et de Swissmem (ASM l'association patronale de l'industrie suisse des machines). La décision n'était pas encore connue au moment du bouclage de cette édition. En automne 2012 déjà, Swissmem et les cinq organisations des travailleurs Employés Suisse, Unia, Syna, SEC Suisse et ASC avaient débuté leurs négociations. Les parties contractantes ont fait appel début mai à Jean-Luc Nordmann pour mener les séances de médiation. Il a soutenu les parties dans le but de trouver une solution dans le délai imposé. Après quatre séances de médiation, un accord a été trouvé le 31 mai 2013. «Je suis satisfait et soulagé que nous ayons réussi à trouver un accord», a déclaré Hans Hess, président de Swissmem. «C'est une bonne nouvelle pour les collaborateurs et les entreprises de l'industrie MEM. C'est aussi une bonne nouvelle pour la place industrielle suisse.»

Grace à l'accord obtenu, les entreprises de l'industrie MEM soumises à la

CCT disposent désormais de possibilités supplémentaires pour adapter leurs capacités aux cycles commerciaux de plus en plus exigeants. Compte tenu de la situation économique toujours tendue dans la branche MEM, la flexibilisation – en particulier du temps de travail – représente un instrument essentiel pour renforcer la compétitivité et maintenir les emplois. En contrepartie, la CCT prévoit pour la première fois des salaires minimums différenciés en fonction des régions. Une réglementation obligatoire pour des salaires appropriés pour les collaborateurs qualifiés est également mentionnée dans la CCT. Ceci permet d'éviter toute pression salariale vers le bas. Swissmem et les partenaires sociaux émettent ainsi un signal clair contre toutes interventions étatiques en matière de salaire comme le prévoit par exemple l'initiative sur les salaires minimums.

De plus, des améliorations dans le domaine «Work-Life-Balance» sont intégrées dans la nouvelle CCT afin de tenir compte des besoins de la société moderne. Ceci concerne le congé pater-

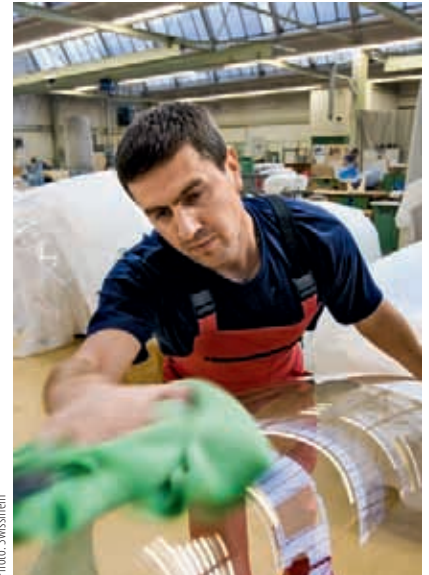


Photo: Swissmem

Les collaborateurs et les entreprises de l'industrie MEM bénéficient de cette nouvelle CCT.

nité fixé à une semaine et l'encouragement de modèles de temps de travail flexible. De plus, la CCT donne la priorité à la promotion de tous les collaborateurs de l'entreprise ainsi qu'au renforcement de la formation professionnelle. ■

Année record pour la branche du travail temporaire

L'an passé, 297 222 personnes étaient sous contrat avec un service de l'emploi. Cela représente une hausse de 3,1 pour cent par rapport à l'année 2011.

Ce résultat positif de la branche a été obtenu par les services de l'emploi malgré le contexte difficile pour l'économie dans sa globalité. Si le volume des heures d'engagement s'est légèrement réduit, il y a eu tout de même une augmentation de 3,1 pour cent du nombre des travailleurs temporaires par rapport à l'année antérieure. A eux tous, ils ont réalisé une masse salariale de près de 4.4 milliards de francs, ce qui équivaut à une croissance de 0,9 pour cent. En moyenne, la branche temporaire a crû depuis 2003 à concurrence de 8,7 pour

cent par an. Le produit intérieur brut a connu durant la même période une croissance annuelle moyenne de 2,9 pour cent. Le pourcentage des étrangers parmi les intérimaires a de nouveau augmenté en 2012 pour s'établir à 62 pour cent. La proportion d'étrangers dans l'ensemble de la population active suisse est elle de 24 pour cent. Les services de l'emploi soutiennent de plus en plus intensément les entreprises suisses dans le recrutement de la main d'œuvre spécialisée, qui est rare dans notre pays.

L'année 2012 a également été celle de l'introduction de la nouvelle convention collective de la branche du travail temporaire. «Nous devons prendre au sérieux le malaise ressenti par la population face à l'immigration. Avec la nouvelle convention collective de travail Location de services, la branche du travail intérimaire assume sa responsabilité de partenariat social», considère Charles Bélaz, président de swisstaf-fing. ■

www.swisstaf-fing.ch

Les hôpitaux maîtrisent les coûts

Un an et demi après l'introduction de la structure des forfaits par cas SwissDRG, le système fonctionne sans problème technique. Mais des améliorations sont nécessaires. Les hôpitaux et les cliniques maîtrisent les coûts sous le régime de la facturation des forfaits par cas. Afin de présenter les prestations de manière transparente et sur la base de données fiables, H+ Les Hôpitaux de Suisse a développé le nouveau Moniteur des hôpitaux et cliniques. Cet instrument trilingue, publié sur internet, met en perspective les prestations, les structures, les évolutions et les tendances de la branche: le secteur hospitalier fait preuve d'une efficacité accrue, il traite plus de patients, plus rapidement et suscite une grande satisfaction. Si l'appréciation globale est positive, des défis restent à relever. Le grand nombre de procédures

de fixation et de recours concernant les prix de base 2012 présente un risque financier élevé et entame la sécurité juridique. Selon Charles Favre, président de H+, les coûts d'utilisation des immobilisations des hôpitaux sont encore sous-évalués, ce qui ne permettra pas à ces derniers d'investir sur la durée. De plus, Werner Kübler, directeur de l'Hôpital universitaire de Bâle et vice-président de H+, explique que les cas hautement spécialisés et complexes ne sont pas entièrement couverts par le système des forfaits par cas SwissDRG. Ils sont encore déficitaires. Il est impératif d'améliorer rapidement la différenciation des cas au sein du système tarifaire SwissDRG. Entre-temps, des prix de base différents pour les hôpitaux qui n'ont pas le même niveau de prise en charge sont incontournables. ■ www.hplus.ch

Construction en Suisse: hausse de la production

Selon les résultats provisoires de l'Office fédéral de la statistique (OFS), la production dans la construction a augmenté de 5,2 pour cent au 1^{er} trimestre 2013 par rapport au même trimestre de l'année précédente. Les chiffres d'affaires ont quant à eux augmenté de 5,5 pour cent. La production s'est accrue de 12,3 pour cent dans le bâtiment au 1^{er} trimestre 2013 par rapport au même trimestre de

l'année précédente. La production dans le génie civil et dans les travaux de construction spécialisés a également enregistré une hausse, respectivement de 5,7 pour cent et de 2,7 pour cent. Les chiffres d'affaires ont augmenté de 12,5 pour cent dans le bâtiment. Le génie civil a enregistré une hausse de 6,4 pour cent ainsi que les travaux de construction spécialisés de 2,8 pour cent. ■ (OFS)

Zone euro: taux de chômage

Selon les chiffres publiés par Eurostat le 31 mai 2013, le taux de chômage (en données corrigées des variations saisonnières) s'est établi à 12,2 pour cent en avril 2013 dans la zone euro, en hausse par rapport à 12,1 pour cent en mars. Dans l'Union européenne, le taux de chômage était de 11 pour cent, stable par rapport au mois précédent. Par rapport à avril 2012, le taux de chômage a augmenté car il était respectivement

de 11,2 pour cent et 10,3 pour cent. Parmi les États membres, les taux de chômage les plus faibles ont été enregistrés en Autriche (4,9 pour cent), en Allemagne (5,4 pour cent) ainsi qu'au Luxembourg (5,6 pour cent), et les plus élevés en Grèce (27 pour cent en février 2013), en Espagne (26,8 pour cent) et au Portugal (17,8 pour cent). ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

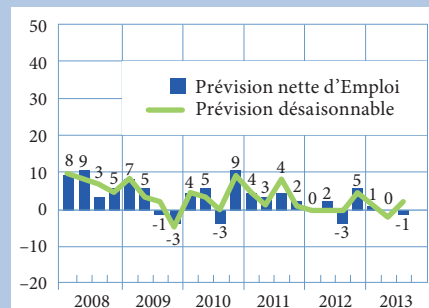
Optimisme prudent

Les perspectives d'emploi en Suisse pour le troisième trimestre font l'objet d'évaluation différente.

Selon les résultats de l'Etude Manpower sur les Perspectives d'Emploi, 6 pour cent des 755 employeurs interrogés prévoient une augmentation de leurs effectifs. 7 pour cent s'attendent à une baisse et 85 pour cent n'envisagent aucun changement. Après correction des variations saisonnières, la Prévision Nette d'Emploi s'établit à plus 2 pour cent, un résultat en hausse de 4 points en comparaison trimestrielle et de 2 points en comparaison annuelle.

Sur les 7 régions sondées, 4 présentent des perspectives de recrutement positives. La région Zurich enregistre la plus forte hausse en comparaison annuelle. «Ce résultat semble indiquer que bon nombre d'entreprises ont intégré le fait que des diminutions d'effectifs et un arrêt des embauches auraient des effets négatifs sur leurs performances», commente Charles Bélaz, directeur général ad intérim de Manpower Suisse. Le Tessin rapporte le résultat le plus pessimiste. En comparaison trimestrielle, la Région lémanique présente la plus importante progression. Les employeurs de 6 des 10 secteurs interrogés prévoient une hausse de leurs effectifs au prochain trimestre. Le secteur Activités financières, assurance, immobilier et services aux entreprises rapporte les intentions d'embauche les plus élevées. ■

Baromètre de l'emploi en Suisse



Source: Manpower

Hommage à Thomas Daum

Un esprit brillant, personnalité crédible de l'économie passe la main

A l'occasion de la «Journée des Employeurs» 2013, Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse pendant sept ans, va remettre le flambeau à Roland A. Müller. Arrivé à 65 ans, Thomas Daum a décidé de réduire un peu ses activités professionnelles. Depuis le 1^{er} juillet 2013, il assume la présidence du conseil d'administration de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation. **Par Valentin Vogt**

Voici une année, Thomas Daum a annoncé que lors de la «Journée des Employeurs» 2013, il transmettrait sa fonction de directeur de l'Union patronale suisse à son successeur Roland A. Müller. Ce moment arrive. Après 32 années passées au service des employeurs, dont sept ans comme directeur de notre association, Thomas Daum remet son mandat. En tant que directeur de l'Union patronale suisse (UPS), Thomas Daum a largement contribué à façonner la politique du travail et la politique sociale de la Suisse ces dernières années. La révision des assurances chômage et invalidité, les mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes et le partenariat social en Suisse, pour ne citer que ces exemples, portent tous la marque de Thomas Daum.

Thomas Daum (à gauche) et Valentin Vogt



Photo: Robi Lewis

La force de l'argument

Thomas Daum est un homme sur qui on peut compter. Fiable et solide dans la construction de ses argumentations, il a défendu trois décennies durant ses positions en s'appuyant sur des chiffres et des faits. Connaissant toujours très bien ses dossiers, il était aussi un dialecticien doué à l'humour pince-sans-rire. Sa capacité à produire des déclarations prêtes à imprimer et à expédier sur tous les dossiers suivis par les employeurs était impressionnante. Il avait le sens du possible. Ses propositions étaient équilibrées et sous-tendues par la volonté de jeter un pont entre employeurs, travailleurs et classe politique. En libéral convaincu, il combattait l'excès de lois, de prescriptions et de réglementations et militait pour des solutions facultatives et des modèles pouvant servir d'exemple.

Une crédibilité vécue

De par l'activité politique qu'il a exercée durant de longues années au service de sa commune, Thomas Daum a appris qu'une politique patronale ne peut fonctionner que si elle est mise au service du bien commun. Il respectait son interlocuteur, n'était jamais blessant, mais ne redoutait pas les thèmes délicats, tel le relèvement de l'âge de la retraite. Ce n'était pas son style de chercher à s'imposer à tout prix, il n'a jamais été le porte-voix d'intérêts particuliers des employeurs. Le partenariat social et la paix du travail qui lui est liée sont d'importants facteurs qui caractérisent notre place économique. L'activité de Thomas Daum s'inspirait du désir d'assurer cette vision du partenariat social à long terme. Résolu, toujours sur le qui-vive mais pas

sournois, c'est ainsi que les syndicalistes voient Thomas Daum.

L'efficacité, clé du succès

En tant que président de l'UPS, j'ai eu l'honneur de collaborer avec Thomas Daum pendant les deux dernières années de son mandat. Il m'a impressionné par son efficacité. A peine nous étions-nous mis d'accord sur certaines choses que la plupart étaient déjà mises en œuvre. Sa capacité de s'exprimer clairement et avec précision a joué un grand rôle dans cette efficacité. Pour moi, cette période de travail en commun avec Thomas Daum a aussi été enrichissante sur le plan personnel.

Meilleurs vœux

Thomas Daum n'est pas homme à cesser le travail à 65 ans. Il a donc décidé de reprendre dès le 1^{er} juillet 2013 la présidence de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE). Le passage à une nouvelle phase de sa vie va toutefois l'amener à renoncer peu à peu à divers mandats, dans l'idée de consacrer plus de temps aux nombreuses activités privées qu'il exerce avec sa femme. L'Union patronale suisse et l'économie suisse ont une grande dette de reconnaissance à Thomas Daum pour son activité de plus de trente ans. Nous formons nos meilleurs vœux pour son avenir, lui souhaitons une bonne santé et beaucoup de joie dans l'accomplissement des multiples activités privées qui vont dans le sens de ses intérêts. ■

Valentin Vogt est président de l'Union patronale suisse.

Caisse maladie unique: effet boomerang pour les assurés

L'initiative populaire «pour une caisse publique d'assurance maladie» vise un changement de système radical au détriment des assurés et remet en cause ce qui a fait ses preuves. **Par Martin Kaiser**



Photo: Rob Lewis

Martin Kaiser est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

En voulant instituer une caisse maladie unique pour l'ensemble des assurés, cette initiative annonce un bouleversement complet du régime actuel. Le Conseil fédéral la rejette et met en débat un contre-projet indirect. L'assurance-maladie, autrement dit la qualité de l'approvisionnement en soins médicaux, est un sujet sensible qui ne se prête pas aux expériences aventureuses. Des cures de cheval comme celle que préconise l'initiative, avec ses effets contre-indiqués, doivent être écartées résolument, tout comme d'ailleurs les nouveaux instruments superflus que le contre-projet propose. Des améliorations ciblées obtenues dans le cadre de la législation ordinaire sont bien plus prometteuses, même si leur réalisation exige de la patience. Ce qu'il faut, ce sont des mesures claires et prévisibles allant vers un renforcement du modèle actuel axé sur la concurrence, modèle qui a fait ses preuves.

La caisse maladie unique ne tiendrait pas ses promesses

Les initiants attendent de la caisse une baisse des coûts administratifs. Ceux-ci ont pourtant fortement diminué ces dernières années grâce précisément au modèle axé sur la concurrence. Sur chaque franc de prime, les caisses-maladie dépensent en moyenne 5,4 centimes pour leurs propres frais, contre 8 centimes il y a 15 ans. Les assurés doivent

précisément à l'intensification de la concurrence cette sensible baisse des coûts. L'intérêt primordial des caisses consiste donc à offrir à leurs assurés de bonnes prestations à des prix acceptables. N'oublions pas qu'elles affectent une bonne partie de ces 5,4 centimes au contrôle de leurs dépenses, contribuant ainsi notablement à endiguer la hausse des coûts de la santé. Or, l'introduction d'une caisse unique ferait disparaître cet élément incitatif. Admettons généreusement qu'une caisse unique ferait dans un premier temps économiser 2 centimes de plus sur chaque franc de prime. Que se passerait-il ensuite si les autres postes de coûts gonflaient démesurément en quelques d'années? Les deux centimes économisés seraient très rapidement mangés et bien au-delà. Conséquence inévitable: une hausse des primes plus douloureuse que jamais! L'idée bien intentionnée de la caisse unique aurait vite un effet boomerang pour les assurés.

L'objectif du Conseil fédéral peut être atteint aussi sans contre-projet

On ne peut qu'approuver le Conseil fédéral quand il dit qu'il faut renforcer encore la compétitivité des prestations. Dans cet esprit, poursuivons par exemple les premiers travaux en cours sur le perfectionnement de la compensation des risques. Nul besoin, en revanche, d'une «réassurance», qui ne fait que déplacer certains groupes de coûts dans un pool de très hauts coûts tout en répercutant son financement sur la collectivité. Cette sorte de mini caisse unique introduite subrepticement nuirait à la transparence. L'incitation à optimiser les rapports coûts-bénéfice tomberait, précisément pour les maladies chroniques et leurs traitements coûteux. Quant au troisième élément, il ne constituerait pas davantage un «plus» pour les assurés, puisque la stricte séparation entre l'assurance de base obligatoire et l'assurance complémentaire les priverait de la possibilité d'une solution tout-en-un. ■

Caroline Mesple-Moser, directrice de l'agence moser design sa à Lausanne

«Nous sommes des artisans au service des marques»

À l'aube de ses 40 ans, l'agence lausannoise moser design sa occupe une place de premier plan sur le marché suisse romand de la marque et du design global. Sa mission: accompagner les entreprises dans le développement de leur marque. À l'origine un atelier graphique, l'agence a su se diversifier au fil des décennies. Les ingrédients du succès: créativité, exigence et savoir-faire. **Par Aurélie Deschenaux**

Madame Mesple-Moser, pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre entreprise?

Caroline Mesple-Moser: Mon père a fondé l'entreprise Jean-Pierre Moser SA en 1974. Il s'agissait à l'origine d'un atelier graphique au service de clients des secteurs de l'horlogerie – Baume et Mercier, Blancpain, Hublot, Vacheron Constantin ou encore Omega – et de l'édition. Plongée au cœur de l'agence depuis mon plus jeune âge, j'ai eu la chance d'y découvrir le monde du graphisme, de la typographie et de la photographie. Sous le charme, j'ai décidé d'en faire mon métier à mon tour. Débute alors ma carrière dans l'atelier familial: de designer à responsable du conseil-client jusqu'au poste de directrice de création. Je suis ainsi arrivée à la tête de l'agence en 1997. A cette occasion, j'ai souhaité apporter une nouvelle orientation et un nouveau souffle à l'agence, tout en veillant à respecter son histoire et ses valeurs. C'est à ce moment-là que je l'ai rebaptisée; moser était née.

est porteur de sens. Nos outils – imprimés, digitaux ou en volume – sont élaborés en réponse aux objectifs et stratégies de nos clients, parmi lesquels PlanetSolar, le Centre Patronal de Paudex, le Conservatoire de Lausanne, Retraites Populaires, la Compagnie Générale de Navigation (CGN), Philip Morris ou encore Lara Gut. Nous travaillons d'une part sur l'identité de la marque (personnalité, mission, valeurs, positionnement, etc.) et d'autre part sur son expression visuelle (logo, édition, packaging, signalétique, applications mobiles, etc.). L'identité visuelle de la marque est le reflet de sa nature, de son positionnement. Quant au design global, il consiste à générer du sens au travers de l'esthétique.

Notre approche va de pair avec la volonté grandissante des marques de s'inscrire plus profondément dans la culture de leur marché, de nouer des relations plus fortes avec leur environnement social. Aujourd'hui, les marques désirent raconter une histoire, construire un discours. Nous les accompagnons et les guidons dans cette démarche.

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

Le juste équilibre entre les deux: le fait d'innover repose sur notre savoir-faire acquis au fil des années. Je compare souvent notre travail à celui d'un artisan. Comme lui, nous prenons soin de chaque détail et travaillons de manière rigoureuse et soigneuse: un travail d'artiste. Après avoir identifié les attentes de notre client, nous y répondons par des créations sur-mesure, au plus près de ses besoins. Chaque projet est unique, personnalisé: du choix des matériaux à la couleur de la marque. Cette composante artisanale est liée à la nature première de l'agence: l'atelier. L'esprit et les valeurs fondatrices du départ – la créativité, l'exigence et le savoir-faire – ont construit moser au fil des années. Ils constituent un bagage avec lequel nous travaillons au quotidien; il nous tient à cœur de les entretenir, de les faire vivre à travers nos réalisations. L'innovation occupe quant à elle une place cen-

«A l'échelle internationale, le label «Swiss made» reste un atout indéniable»

Quelles sont les particularités de votre agence?

La principale particularité de moser est ancrée au cœur même de son histoire: une affaire familiale. L'agence a grandi dans une ambiance conviviale. Aujourd'hui, chaque membre de notre équipe – 18 au total – fait partie d'une grande famille. Chaque personne a un attachement particulier à l'agence. Sur le plan stratégique, moser s'est spécialisée dans l'identité de marque et le design global. Nous avons développé notre propre méthodologie de travail: simple, pragmatique et rigoureuse. Elle place la marque au centre de toutes nos réflexions. Nous établissons ou précisons les éléments essentiels des marques et orientons leur positionnement. Chaque élément constituant la marque



Caroline Mesple-Moser décide de se former à la profession de graphiste; elle la complétera par la suite avec des études en marketing et en relations publiques. Après avoir travaillé pendant près de dix ans aux côtés de son père, Jean-Pierre Moser, elle lui succède à la direction de l'agence en 1997. Dès lors, elle donne un tournant à l'agence Moser, en la positionnant comme spécialiste de la marque et du design global.

trale dans notre travail, où elle joue un rôle moteur; nous la considérons dans chaque réflexion. Nous restons en permanence attentifs à ce qui se crée et évolue autour de nous. Nous cherchons continuellement à améliorer nos outils et à considérer de nouvelles approches, le tout dans l'intérêt de nos clients. Il faut toujours innover, toujours aller plus loin.

Quelles sont les clés de votre succès?

La marque – le point de référence central de notre approche – nous conduit à créer «du beau» porteur de sens. Si nous entretenons une relation de confiance avec nos clients et partenaires, nous avons toutefois su diversifier notre clientèle et recentrer notre activité sur un secteur de niche: la marque. Ce virage a apporté un second souffle à l'agence. Désireux de toujours aller de l'avant, nous cherchons sans cesse à nous développer dans d'autres domaines d'activités ou dans d'autres pays. Notre antenne ouverte à Bruxelles en 2011 en est le témoin. Grâce à elle, nous avons toujours un regard tourné vers l'international.

Parallèlement à cette stratégie d'extension, nous établissons tous les cinq

ans des objectifs à atteindre, à la fois réalistes et ambitieux: une source de motivation supplémentaire! Nous mettons un point d'honneur à tenir ces objectifs; ils permettent de faire évoluer l'entreprise.

Quels sont les avantages et inconvénients de votre situation à Lausanne?

L'arc lémanique est devenu un pôle de référence en termes d'innovation et de développement technologique. Cette dynamique nous porte et nous donne une perpétuelle envie d'entreprendre. À l'échelle internationale d'ailleurs, le label «Swiss made» reste un atout indéniable.

Quels défis avez-vous relevés depuis que vous êtes à la tête de Moser?

Reprendre les rênes de l'entreprise familiale a constitué un grand challenge à mes yeux. Mon père, un artiste talentueux, a géré son entreprise de manière exemplaire. Je me devais d'être à la hauteur pour prendre sa succession. Et puis, cinq ans après avoir repris la direction, un second défi s'est profilé: parvenir à constituer une équipe de travail compétente et avec laquelle j'aie du plaisir à tra-

vailler tous les jours. Mission accomplie: le team – le noyau de l'agence – est constitué et prêt à relever les défis à venir.

Avez-vous un projet prioritaire pour les années à venir?

Mon principal objectif est de pérenniser l'entreprise lausannoise avec la meilleure équipe possible. Je souhaite aussi établir des ponts solides et créer des partenariats à l'étranger.

Et dans un avenir plus proche?

L'année prochaine, nous fêterons les 40 ans de Moser. J'aimerais trouver une manière de remercier tous nos clients et partenaires d'hier et d'aujourd'hui à l'occasion de ce jubilé. Rendez-vous l'année prochaine pour de belles surprises! ■

Aurélien Deschenaux est rédacteur chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Données médicales dénuées de crédibilité

Si les déclarations d'un patient sont identiques aux résultats d'examens médicaux, il n'est pas impérieux de faire d'autres examens. Le médecin doit prendre au sérieux les déclarations du patient et peut aussi s'appuyer sur ces indications.

Faits

X. a licencié A. à la mi-mai 2009 pour la fin du mois d'août et l'a libérée de toute obligation de travailler. A. fut déclarée malade par son médecin de famille, une première fois à partir du 27 août jusqu'au 7 septembre, puis du 8 au 13 septembre. Lorsque A. a demandé une prolongation de ses rapports de travail, X. a exigé un examen par un médecin-conseil. Le 15 septembre, ce dernier a constaté que A. était en état de travailler, tout en affirmant ne pas pouvoir se prononcer à cet égard pour la période qui a précédé. Par la suite, les deux médecins et d'autres personnes ont été appelés à témoigner. C'est en qualité de témoin que le médecin de famille a pris position sur son propre rapport médical établi à l'intention du médecin-conseil.

Extraits de la décision du Tribunal des prud'hommes

Il est constaté que les déclarations du médecin de famille se recoupent avec son rapport médical. On en conclura que, lors de l'audience d'administration des preuves, il a maintenu son diagnostic de départ, avec un tableau clinique en soi crédible (il n'a pas varié), même si ledit tableau est resté des plus succincts.

Pour le tribunal, le témoignage du médecin de famille suscite néanmoins des doutes sérieux sur l'existence vérifiable d'une incapacité de travail de A.

Tout d'abord, le praticien s'est manifestement contredit à l'audience d'administration des preuves lorsqu'il a affirmé que A n'était plus venue le consulter après le 8 septembre, date de sa deuxième visite, alors qu'il avait indiqué au départ qu'il l'a examinée chaque semaine après la première consultation du 28 août. Non seulement, ces propos sont

contradictoires mais encore ils ôtent toute crédibilité aux déclarations de A. selon lesquelles elle se serait rendue à trois autres reprises chez ce médecin après sa première consultation du 28 août.

Ensuite, le médecin a tenu des propos très divergents et dépourvus de crédibilité sur le certificat médical concernant A. et les répercussions de sa maladie sur sa capacité de travailler. Ainsi, il a soutenu que pour un trouble tel que celui constaté chez A., un travail de bureau requérant de la concentration n'eût pas été possible. Il s'agissait d'une incapacité de travail pour «ce que A. faisait». A cet égard, une inflammation de la gorge n'eût pas constitué à elle seule une indication médicale justifiant un arrêt de travail. En revanche, tel est le cas de vertiges, surtout sous une forme aiguë. Plus loin, le médecin affirma que l'activité exercée en particulier aurait posé problème. A. lui aurait dit le 28 août qu'elle travaillait dans un bureau où elle accomplissait des tâches de secrétariat. Il ne savait pas qu'elle avait été licenciée et libérée de son obligation de travailler depuis quelques mois. Il ignorait aussi que, deux jours après la consultation, les rapports de travail de sa patiente allaient prendre fin. De toute façon, a-t-il souligné, il lui arrivait d'attester à l'intention de l'assurance-chômage des incapacités de travail pour des personnes sans activité. Tout cela est peut-être juste, mais il reste étrange que le médecin ait déclaré A. hors d'état de travailler «pour ce qu'elle faisait» alors qu'il ne savait pas qu'elle était inactive.

En outre, le médecin a déclaré ne pas connaître le facteur auxquels les troubles de A. étaient imputables. Il aurait songé à du stress. Mais si le facteur dé-

clencheur était une infection, une telle cause n'aurait rien eu à voir avec du stress. Lorsque, par deux fois, il lui a été demandé s'il avait interrogé la patiente sur la raison concrète de ses vertiges et de sa syncope, il s'est borné à répondre qu'il ne comprenait pas la question. Or, non seulement le fait que, fondamentalement, le praticien se soit fondé uniquement sur la description des troubles donnée par la patiente sans lui poser de questions sur les circonstances dans lesquelles ceux-ci se sont manifestés, mais encore la manière dont il a esquivé les questions qui lui étaient posées jettent le discrédit sur ses déclarations. Le fait que le médecin traitant se soit fondé avant tout sur le récit de A. transparaît également dans sa déclaration comme quoi sa patiente n'avait pas paru jouer la comédie et que la description de son état était plausible.

Mais ce qui achève de ruiner la crédibilité du témoin est le fait que ce dernier, médecin de famille de A. depuis dix ans, se soit basé purement et simplement un récit de sa patiente alors qu'il ne connaissait pas son passé médical, comme A. l'a elle-même affirmé.

Au vu de ces déclarations contradictoires et dénuées de crédibilité, le tribunal éprouve des doutes sérieux sur l'existence effective d'une incapacité de travailler de A. survenue entre le 27 août et le 13 septembre 2009.

Les autres témoins entendus n'ont pas amené la cour à s'écarter de cette





Illustration: Liva Lüthi

conclusion. Aussi, le congé a été donné valablement et une prolongation du délai de licenciement ne s'imposait pas.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich (Décision AGR. AN100009 du 25 mai 2011) (Traduit de l'allemand)

Le Tribunal cantonal a estimé pour sa part que les déclarations du médecin étaient suffisamment crédibles:

Le Tribunal cantonal estime que le point de vue du Tribunal des prud'hommes ne convainc pas. Il est certes admissible d'attendre d'un médecin qu'il se renseigne auprès de son patient sur les causes concrètes d'une maladie ou les circonstances dans lesquelles les symptômes sont apparus. Or, il l'a fait en l'espèce dans la mesure où il a appris de la bouche de A. qu'elle avait souffert d'un malaise au sens d'une syncope, à savoir une chute de pression avec nausées et vertiges aigus. Le facteur concret auquel attribuer ces troubles est une question à laquelle il avait déjà répondu plus tôt en invoquant l'existence d'un virus attaquant l'oreille interne et pouvant provoquer des vertiges. En outre, il avait procédé à un examen sommaire afin de contrôler l'existence possible de douleurs abdominales ou d'une arythmie cardiaque. Ce faisant, le médecin a procédé à un examen suffisamment approfondi de la patiente. Or, dans le contexte d'une infection vi-

rale aiguë, les raisons pour lesquelles il eût été important pour le diagnostic de connaître les circonstances ayant entouré la survenance des symptômes ou le lieu de leur déroulement ne sautent pas aux yeux. L'instance inférieure ne l'a pas dit non plus.

L'instance préalable a vu dans le fait que le médecin se soit appuyé sur les déclarations de sa patiente un indice supplémentaire du manque de crédibilité de son témoignage. Le médecin de famille aurait en outre déclaré n'avoir pas eu l'impression qu'elle jouait la comédie parce qu'il avait déjà rencontré des cas similaires ayant nécessité une hospitalisation. L'instance préalable estime que cette déclaration n'était pas pertinente s'agissant de A. et que c'était une raison de plus de mettre en doute la crédibilité du témoignage.

Certes, il est exact que les atteintes invoquées par A. tels des vertiges sont des troubles subjectifs. Mais le praticien ne s'est pas limité aux dires de A. Il l'a auscultée à deux reprises les 28 août et 8 septembre 2009 et effectué des examens ayant livré des données objectives sur son état (test de la marche, douleurs abdominales, arythmie cardiaque, pression sanguine, pouls). Dès lors, on ne saurait comparer ce cas à d'autres ne présentant aucun symptôme extérieur identifiable par des tiers, telle la douleur. En outre, on se référera au témoignage du médecin-conseil, dont les déclarations sont qualifiées de «crédibles» par la justice. Il a souligné que le médecin de famille est tenu de prendre au sérieux les déclarations du patient et de s'appuyer au premier chef sur celles-ci. Et si la description fournie se recoupe avec l'auscultation effectuée, un interrogatoire plus poussé ne s'impose pas. En l'espèce, le médecin a procédé à deux examens médicaux relativement complets dont les résultats ont livré un tableau clinique cohérent et concordant avec les déclarations de A. Dès lors, des investigations complémentaires étaient superflues; les doutes émis quant à la crédibilité du constat médical ne sont pas justifiés.

En résumé, le témoignage du médecin de famille recoupe les deux certificats d'incapacité de travailler délivrés. Lors de son audition, il a souligné qu'il

était tenu de s'appuyer au premier chef sur les déclarations de A. pour son diagnostic établi à deux reprises et que, parallèlement, les auscultations effectuées lui avaient permis de contrôler avec une sûreté suffisante la véracité desdites déclarations. Les contradictions et imprécisions du témoignage fourni signalées par l'instance préalable ne portent pas sur l'incapacité de travailler de A. diagnostiquée pendant la période concernée. Par ailleurs, d'autres indices laissant supposer l'existence d'un certificat de complaisance du médecin ne sont pas réunis. Dès lors, on ne saurait reconnaître le bien-fondé des doutes sérieux nourris sur l'exactitude des faits allégués, et l'incapacité de travail durant la période allant du 27 août au 13 septembre 2009 est admise.

Décision de la Cour suprême du canton de Zurich, 22 mars 2012 (LA110033) (Traduit de l'allemand)

Commentaire

Les appréciations divergentes portées sur le témoignage du médecin montrent combien il est délicat pour une cour de justice de se prononcer sur la crédibilité d'un certificat médical.

En cas de doute sur le sérieux d'une telle attestation, un examen par le médecin-conseil doit être exigé sans retard aucun car, souvent, ce dernier ne peut pas se prononcer sur la période qui a précédé sa propre consultation. Il est aussi possible d'exiger un certificat médical détaillé (www.swiss-insurance-medicine.ch → Recherche: Incapacité de travail). ■

Jugement

Cession d'un contrat de travail: remboursement de frais de formation

La cession d'un contrat de travail peut être refusée au plus tôt à compter du moment où le transfert d'entreprise est définitif. Un accord sur le remboursement de frais de formation doit être progressif et ne pas se muer en une «cage dorée».

Faits

A. est entrée en 2005 au service de la compagnie d'assurances X. en qualité de G-IT Administrative Assistant avec un salaire annuel de 92 000 francs. Depuis le 1^{er} juillet 2008, elle a occupé le poste de Project Office Management Consultant au sein du centre informatique de X.

A. a suivi en marge de son travail une formation complémentaire d'économiste d'entreprise débouchant sur un bachelor. La couverture des frais y relatifs a fait l'objet d'un accord. Selon ce contrat, X. prendrait en charge 80 pour cent des frais de cours et de moyens d'enseignement, lesquels ont atteint 26 000 francs. De son côté, A. serait tenue de rembourser intégralement les sommes versées si elle quittait la société pendant sa formation ou dans les six mois après la fin de celle-ci (ou l'obtention du diplôme), cette obligation se réduisant de moitié en cas de départ dans les douze mois. De plus, la durée de ces délais serait doublée si le montant versé dépassait 10 000 francs.

A. a achevé avec succès sa formation en 2009, X. participant à hauteur de 21 745,60 francs à son financement.

En automne 2008, X. a averti son personnel d'une éventuelle externalisation de son centre informatique, puis, quelque temps plus tard, d'un probable transfert de ce dernier à l'entreprise D. A la suite de ces informations, A. s'est portée candidate, dès avril 2009, à plusieurs autres postes au sein de l'entreprise X., mais sans succès. Le 25 novembre 2009, X. a annoncé aux collaborateurs concernés qu'un travail auprès de D. leur serait proposé aux mêmes conditions avec une garantie d'emploi d'un an. Il était précisé aussi que le transfert n'interviendrait pas avant fin 2009. De

facto, il a eu lieu le 1^{er} avril 2010. Le 30 octobre 2009, A. a résilié son contrat de travail pour le 31 janvier 2010. X. a exigé le remboursement des frais de formation contre la volonté de A. qui a fait valoir qu'aux termes de la convention passée, cette obligation tomberait en cas de dissolution du contrat de travail pour des raisons économiques et sans faute du collaborateur. Or, une externalisation constituerait un tel motif économique, et l'annonce d'une cession des rapports de travail à un nouvel employeur équivaldrait à une résiliation sous réserve de modification.

X. déduisit au titre des frais de formation un montant de 17 185,05 francs du salaire dû pour les mois de novembre 2009 à janvier 2010.

Extraits des considérants

2. a) Force est de constater que A., dans sa déclaration claire de résiliation du 30 octobre 2009, n'a pas refusé la cession des rapports de travail au sens de l'art. 333 al. 2 CO ni invoqué le délai légal de congé de deux mois prévu dans ce cas (art. 335c al. 1 CO). Elle a uniquement résilié son contrat de travail dans le délai de trois mois fixé par ce dernier: «Par la présente, je donne mon congé.» Ce faisant, elle a dissout elle-même son contrat de travail. Aucun refus d'éventuels rapports de travail avec D. n'est mentionné. Ne serait-ce que pour cette raison, on ne saurait retenir les conséquences de l'art. 333 al. 2 CO.

Le congé donné par A. peut être considéré comme totalement indépendant d'une annonce faite aux collaborateurs d'un transfert définitif d'entreprise. A. ignorait encore tout des modalités dudit transfert et des possibilités de continuer à travailler dans sa fonction exercée jusque-là.



b) A la date de la résiliation, l'externalisation n'était pas encore définitivement arrêtée. Le délai d'opposition au sens de l'art. 333 al. 2 CO ne commence à courir qu'à partir du jour où l'employeur a rempli son devoir d'informer ou du moment où l'employé a connaissance du transfert envisagé. Or, nourrir une certitude à ce propos n'est concevable qu'après la conclusion des accords nécessaires. En l'espèce, c'est au plus tôt le 25 novembre 2009 – jour de la passation de la convention entre X. et D. et de la diffusion d'un communiqué – que les collaborateurs ont su le caractère irrévocable de l'externalisation envisagée et des conditions auxquelles eux-mêmes seraient soumis. A. ne cite aucun renseignement antérieur sur l'aboutissement définitif de ce projet. Aussi, une opposition selon l'art. 333 al. 2 CO n'aurait pas pu être signifiée auparavant. Dans la doctrine, comme A. l'a invoqué également, on relève aussi qu'en cas d'opposition à une cession de rapports de travail, ces derniers prennent fin à l'échéance du délai de congé légal mais, au plus tôt, lors du transfert d'entreprise. Et même si une opposition avant un transfert est en soi possible, il est indispensable que la décision définitive y relative ait été connue. Or, A. n'a fait aucune déclaration à cet égard. Au contraire, elle a décidé, comme elle l'a indiqué, de s'engager auprès d'un autre employeur et de résilier son contrat de travail sans discuter au préalable



Illustration: Livia Lüthi

avec X. de la question du remboursement des frais de formation.

c) Si A. avait refusé la cession de ses rapports de travail selon l'art. 333 CO, son obligation de rembourser les frais de formation complémentaire couverts par X. serait devenue caduque. Mais comme, en l'espèce, il apparaît que A. a résilié son contrat de travail, son devoir de remboursement subsiste, contrairement à ce qu'elle soutient.

3. a) Ainsi que l'a relevé l'instance préalable, un employeur ne peut réclamer le remboursement de frais de formation qu'en vertu d'un accord exprès et pour autant que la formation prise en charge assure à l'employé un avantage durable sur le marché du travail. La convention relative au remboursement définira également la durée pendant laquelle l'exécution de cette obligation sera exigible. Or, ces conditions sont réunies ici.

b) L'instance préalable a souligné dans ses autres considérants que, dans la pratique, l'étendue de l'obligation de remboursement est à échelonner en fonction du délai d'exigibilité. Ainsi, il semblerait arbitraire de soumettre un employé à l'obligation de rembourser l'intégralité de ses frais de formation, qu'il quitte l'entreprise onze mois après l'achèvement de celle-ci ou sitôt après. Une gradation par tranches d'un an, telle que la prévoit la convention, serait dès lors inappropriée. Il y aurait lieu d'admettre au contraire un devoir de rembourser calculé pro rata temporis. Ainsi, l'instance préalable admit que l'obligation de rembourser de A. serait à réduire d'un douzième par mois, ce qui signifie que pour les quatre mois que représente la période d'octobre 2009 à janvier 2010, lors de laquelle A. travaillait encore pour X., un montant de 4x1 812,15 francs (en tout 7248,60 francs) aurait dû être déduit.

c) X. fit valoir dans son recours que l'accord sur le remboursement aurait été adopté à la lumière d'une pratique courante des tribunaux selon laquelle la durée maximum de l'obligation est généralement fixée à trois ans. Dès lors, un délai de 24 mois ne serait pas exagérément long, et il y aurait lieu d'appliquer la convention adoptée et de contraindre A. à rembourser l'intégralité des frais de formation.

d) Si une partie de la doctrine affirme qu'une gradation par tranches annuelles de l'obligation de rembourser serait inappropriée et que le remboursement à effectuer est à réduire linéairement de mois en mois, une autre se borne à mettre le doigt uniquement sur le fait que les accords relatifs au rembourse-

ment ne sauraient se muer en une «cage dorée».

Néanmoins, les parties sont fondamentalement libres, dans les limites de l'art. 27 al. 2 CC, de régler comme elles l'entendent l'obligation de rembourser les frais de formation supportés par l'employeur. La question qui se pose se limite à celle de savoir si une réglementation prévoyant une gradation du remboursement par an est à considérer comme invalide ou que celle-ci doit obligatoirement être définie par mois. Rien n'incite à admettre une telle restriction. En particulier, une comparaison établie avec les rapports de travail régis par le droit public révèle que, pour ces derniers, une réduction proportionnelle constitue aussi la règle, mais qu'une gradation par semestre ou année demeure licite. Dès lors, une réglementation contractuelle divergeant du principe d'un remboursement pro rata temporis s'inscrivant dans le cadre d'une obligation globalement admissible paraît également valide au regard du droit. Il est évident que la fixation de l'obligation de remboursement à une durée de deux ans n'a rien de disproportionné. En revanche, une obligation de rembourser la totalité des frais prévue pour toute la durée contractuelle constituerait une limitation excessive des droits de l'employé et ne serait guère susceptible d'être protégée. Cependant, A. n'a pas fait valoir que son obligation de rembourser intégralement les frais de formation avancés, cela pendant un an, constituerait une restriction exagérée, celle-ci ne relevant pas non plus de l'évidence.

Décision de la Cour suprême du canton de Zurich, 4 septembre 2011 (LA100035) (Traduit de l'allemand)

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

JU-TRAV 2012

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Employeurs et institutions sociales tirent à la même corde

Qui dit intégration professionnelle pense d'abord aux personnes handicapées, aux mères ou aux travailleurs plus âgés. Aujourd'hui, employeurs et institutions sociales unissent leurs efforts pour permettre également la (ré)insertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale, comme le confirment les positions prises lors d'une conférence sur le marché du travail secondaire et sur la précarité de l'emploi. **Par Daniela Baumann**



Photo: iStockphoto.com / ky studio

Élaborer ensemble des solutions pour l'intégration ou le retour sur le marché primaire du travail.

Il n'est guère contesté que toutes les parties concernées bénéficient de l'intégration professionnelle de personnes qui, pour diverses raisons, n'exercent pas d'activité lucrative. Travailler satisfait des fonctions élémentaires comme la couverture du minimum vital, l'épanouissement personnel, le développement de compétences, l'affirmation de l'identité et la reconnaissance. Pour sa part, une économie performante a besoin de main-d'œuvre. De nombreux secteurs peinent aujourd'hui à trouver le personnel dont ils ont besoin et le recrutement à l'étranger touche à ses limites. Tirer le meilleur parti des ressources nationales devient donc toujours plus important. L'idée est d'identifier et d'utiliser le potentiel des groupes de personnes que le marché du travail a par le passé plutôt ignorés et qui pourraient fournir une précieuse contribution.

Cela concerne tant les personnes handicapées que les nouveaux venus sur le marché primaire ou les salariés plus âgés, mais aussi un autre groupe, que l'on a tendance à oublier et qui est particulièrement mal armé face aux exigences du monde professionnel, celui des chômeurs de longue date,

en fin de droit, généralement dépendants de l'aide sociale.

Objectif marché primaire du travail

L'Union patronale suisse (UPS) veut briser le tabou de l'intégration professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale et, en coopération avec les institutions, élaborer des solutions pour leur intégration ou leur retour sur le marché primaire du travail. Dans cette optique, une conférence commune a été organisée avec l'Initiative des villes pour la politique sociale, organisation qui représente les intérêts de nombreuses villes suisses en matière de sécurité sociale. Elle a été ouverte par Martin Waser, président de l'Initiative des villes pour la politique sociale et directeur du département des affaires sociales de Zurich. Intitulée «Marché et aide sociale: le défi de l'intégration dans le marché du travail», la conférence a permis l'échange d'expériences pratiques et la discussion de sujets comme les facteurs critiques de succès et les obstacles dans le processus de clarification et d'intégration ou encore l'importance du marché du travail secondaire

comme tremplin pour les bénéficiaires de l'aide sociale.

La motivation, facteur décisif de succès

Reto Gugg, chef du service Institutions et entreprises sociales de Zurich, affirme selon son expérience avec les programmes d'intégration professionnelle existants: «Il est souvent, mais pas toujours possible de ramener des bénéficiaires de l'aide sociale à un emploi sur le marché primaire du travail». Le succès dépend beaucoup de la motivation de la personne. Les solutions individuelles doivent en outre prévoir un accès généralement à bas seuil, avec possibilité de développement ultérieur.

Constat similaire de Jean-Charles Rey, professeur à la Haute Ecole spécialisée Santé-Social du Valais: «Le processus de réintégration doit commencer là où se trouvent les personnes». Les premières mesures doivent ainsi se concentrer sur une interaction adéquate avec les collègues et sur l'acclimatation au simple fait de travailler. Les explications de M. Rey reposent sur l'échange d'expériences au sein du Conseil romand de l'insertion par l'économie qui regroupe une trentaine d'institutions et d'entreprises œuvrant en ce sens.

Mieux vaut un rapport de travail précaire qu'aucun

Les experts de l'insertion s'accordent également sur le point que les mesures doivent répondre aux besoins de l'économie et rester aussi proches que possible des conditions prévalant sur le marché primaire du travail. A titre d'exemple, M. Rey dit: «Il serait absurde qu'un poste d'intégration pour un menuisier soit équipé d'autres machines que celles d'une menuiserie normale». Pour le suivi au quotidien, les travailleurs sociaux cèdent ainsi la place aux spécialistes avec formation complémentaire pédagogique. L'expérience montre que cela ne suffit souvent pas pour assurer le passage à une activité lucrative de durée indéterminée couvrant les besoins existentiels. Selon Reto Gugg, il est généralement plus facile d'obtenir un placement soumis à des rapports de travail dits précaires. Ce qui ne le dérange pas en soi: «Notre démarche est pragmatique.

Au niveau emploi, un tiens vaut mieux que deux tu l'auras. D'ailleurs, il n'est pas rare que des perspectives pour un meilleur poste s'ouvrent une fois l'entrée ou le retour réussis.»

Meilleure rentabilité à efficacité égale

La ville de Zurich fait de bonnes expériences avec la mixité des groupes cibles dans les programmes d'occupation. D'offres traditionnellement axées sur les groupes de cas pour les bénéficiaires de l'aide sociale, les jeunes chômeurs et les personnes handicapées de Zurich, elle est passée à des offres centrées aujourd'hui sur des entreprises appartenant principalement à trois branches. Selon M. Gugg, les avantages sont ceux-ci: «Les divers groupes cibles apprennent les uns des autres et nous pouvons mieux équilibrer les fluctuations de la demande pour assurer une meilleure occupation dans les entreprises».

Car une chose est sûre: l'intégration professionnelle doit être rentable. Chiffres à l'appui, Reto Gugg montre comment la ville de Zurich a optimisé la rentabilité de ses offres ces dernières années. En 2012, le nombre de places d'intégration n'a que peu augmenté par rapport à l'année précédente. Mais les recettes, elles, ont fortement progressé. Entre 2010 et 2012, les coûts nets par poste à la charge de la ville sont passés de 13 600 à 10 100 francs. «Notre rentabilité n'a cessé de s'améliorer, sans toutefois affecter le succès des mesures. Aujourd'hui, nous avons cependant atteint la limite inférieure», dit Reto Gugg au sujet de l'évolution positive. Au cours de ces trois dernières années, le taux de placement de l'intégration professionnelle en ville de Zurich s'est toujours situé autour de 30 pour cent. En d'autres termes, environ un tiers des personnes a ensuite signé un contrat sur le marché primaire du travail.

Selon Jean-Charles Rey, la formation professionnelle joue aussi un rôle clé pour qu'un placement dans le monde économique aboutisse et perdure. La difficulté serait le manque de moyens qui met de nombreux services cantonaux d'aide sociale dans l'incapacité de financer pour leurs clients les qualifications requises par les employeurs po-

tentiels. Même propos chez Christoph Solenthaler, CEO de la firme Solenthaler Recycling. Selon lui, la formation insuffisante des personnes à placer est le plus gros problème pour l'intégration des bénéficiaires de l'aide sociale.

Appel d'un patron aux patrons

L'entreprise Solenthaler Recycling, affirme son patron, aspire à un équilibre entre ses buts économiques et ses buts tant écologiques que sociaux. Cela signifie notamment que les bénéficiaires de l'aide sociale ne doivent pas être taxés comme des victimes, mais recevoir de l'attention et de la considération ainsi que la chance de décrocher un emploi. «A mes yeux, il est essentiel que ces personnes puissent être fières d'exercer un travail utile et d'apporter une valeur ajoutée à la société» déclare M. Solenthaler. Il précise aussi qu'en contrepartie, il exige ponctualité, persévérance, respect des bienséances et se dit convaincu que «des compliments honnêtes et des critiques équitables sont le meilleur moyen d'aider les gens à s'épanouir».

Les employeurs ont cependant conscience que, même avec la meilleure volonté du monde, une intégration directe dans le marché primaire du travail n'est pas toujours réaliste. Il convient donc de débattre aussi d'autres options, rappelle Roland A. Müller, représentant l'UPS: «Nous soutenons les entreprises sociales ou modèles de salaires partiels qui aident ces personnes à mettre le pied à l'étrier – à condition qu'ils ne concurrencent pas le marché primaire du travail.» Christoph Solenthaler, lui-même administrateur d'une entreprise sociale, approuve aussi ces jalons dans le processus d'intégration. Il souligne que les activités convenant pour le marché du travail secondaire sont surtout celles que les entreprises tendent, sans cela, à délocaliser à l'étranger.

M. Solenthaler appelle instamment les patrons à assumer leur responsabilité et à soutenir activement le système, par exemple en analysant dans quelle mesure ils peuvent passer des marchés à des entreprises sociales plutôt qu'à l'étranger. «Nous autres entrepreneurs avons ce pouvoir. Si nous n'intégrons pas les personnes en fin de droit, la facture sera énorme pour l'économie.» ■

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

Alors n'hésitez pas à vous
abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:
www.employeur.ch

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

Plus d'informations:

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

L'égalité des chances renforce le marché du travail

L'égalité des chances dans le monde professionnel est profitable aux employeurs comme à la société dans son ensemble. L'Union patronale suisse soutient les mesures visant à promouvoir l'égalité des chances sur la base de la responsabilité individuelle des entreprises et du volontariat.

L'objectif principal de l'UPS est de pérenniser un marché du travail fluide et flexible, de continuer à faire progresser la participation au marché du travail et de maintenir le chômage au plus bas niveau possible. La Suisse doit être concurrentielle à l'échelle internationale, aussi bien pour les entreprises que pour les demandeurs d'emploi. Pour pouvoir exploiter tout le potentiel de main-d'œuvre, l'accès à la formation et à l'emploi en vertu de l'égalité des chances doit être encouragé. Le droit du travail, la politique sociale, la politique de formation, la politique migratoire ainsi que le partenariat social sont autant d'éléments à mettre au service d'un marché du travail aussi performant et flexible que possible. Par des mesures appropriées, il convient de mieux exploiter le potentiel à la fois des demandeuses d'emploi et des demandeurs d'emploi âgés, afin de prévenir les pénuries de l'offre mises en perspective par la démographie. L'ouverture du marché du travail libéral doit être garantie grâce à la libre circulation des personnes avec l'UE/AELE et à des démarches administratives simplifiées pour l'obtention d'autorisations

de travail pour les demandeurs d'emploi qualifiés d'Etat tiers.

Afin d'améliorer l'égalité des chances sur le marché du travail en général, les mesures ci-après sont tout particulièrement nécessaires selon l'UPS:

- Les questions de l'égalité des chances et les aspects de la gestion de la diversité doivent être appréhendés autant que possible au moyen de documents d'information et de conseils pour les employeurs, dans la mesure où ils sont pertinents pour un marché du travail fluide et libéral.
- Pour accroître la participation des femmes au marché du travail, des mesures appropriées doivent être mises en œuvre, aussi bien du côté des employeurs que de la politique familiale de l'Etat, de façon à permettre une meilleure compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale. En outre, par des mesures de promotion des qualifications et des opportunités de carrière, la position des femmes sur le marché du travail doit être renforcée.
- Pour promouvoir le maintien à plus long terme des seniors, il convient de

favoriser une politique du personnel, de l'emploi et des assurances qui tienne compte de l'âge.

- Pour promouvoir la cohésion sociale, il faut soutenir l'intégration au marché de travail de certains groupes et demandeurs d'emploi (personnes avec handicap, personnes qui ont interrompu et reprennent leur vie active, étrangers, working poor).
- Au premier plan figurent les mesures et les systèmes d'incitation qui encouragent le comportement responsable des employeurs. A cet égard, informer sur des exemples de bonne pratique et sensibiliser sont les maîtres mots. Il faut s'opposer aux flots de réglementations législatives détaillées imposant toutes sortes de normes de comportement.

Fondamentalement, il est clair qu'une politique d'entreprise centrée sur l'égalité des chances profite aux employeurs et aux salariés comme à la société dans son ensemble. «Mais elle est d'abord l'expression, de la part de l'entreprise, d'une position de valeur qui rejette toute discrimination et met l'accent sur l'importance de rapports avec les collaborateurs fondés sur le partenariat social et le respect».

«L'égalité des chances, un investissement gagnant»

L'UPS a publié avec l'EPER le dossier «L'égalité des chances, un investissement gagnant – Exemples de bonnes pratiques pour la promotion de l'égalité des chances dans le marché du travail suisse». Le Dossier peut être téléchargé sur internet ou la brochure peut être commandée à l'EPER. Elle présente douze entreprises suisses actives dans le domaine de l'égalité des chances et qui expliquent pourquoi une politique d'entreprise axée sur l'égalité des chances est non seulement socialement responsable mais également intéressante d'un point de vue économique. Nous publions un exemple à la page 52. ■

Plus d'infos: www.employeur.ch; www.eper.ch

Exemples positifs

De nombreuses entreprises en Suisse ont d'ores et déjà reconnu cet aspect positif et pris des mesures individuelles propres à encourager les employés dans leur diversité et leurs différences. Avec leurs exemples de bonnes pratiques, elles donnent un signal positif en faveur de l'égalité des chances et montrent aux entreprises comment tirer profit des modèles et réexaminer leurs pratiques, le cas échéant. ■

Égalité des chances et intégration: exemple d'Aligro Demaurex et Cie SA

Une issue au chômage

Au sein de l'entreprise familiale Aligro, la motivation et l'engagement sont des valeurs centrales. Les jeunes au bénéfice d'une formation limitée ont autant de chances d'être embauchés que des personnes en recherche d'emploi plus âgées.

Aligro a le vent en poupe. Pour preuve, le grossiste a inauguré fin 2012 sa première succursale en Suisse alémanique, à Schlieren. Avec ce nouveau site, l'entreprise familiale basée à Chavannes-près-Renens gère désormais cinq grands marchés de libre service. Les plus de 600 collaboratrices et collaborateurs que compte l'entreprise sont l'un des piliers de ce succès.

En effet, comme le souligne François Burnier, responsable RH, le succès économique n'est pas une fin en soi chez Aligro: «Nous sommes conscients de notre rôle en tant qu'entreprise. Dans la mesure du possible, nous essayons d'apporter notre aide aux personnes en difficulté».

Motiver les jeunes

Ces personnes peuvent aussi bien être des jeunes en quête d'une place d'apprentissage que des personnes plus âgées qui ont du mal à se refaire une place dans le monde du travail. Afin d'identifier les apprenantes et apprenants adaptés, l'entreprise recourt à un test d'aptitude Multicheck, à des entretiens personnels et à des stages de découverte d'une semaine. Aux yeux de François Burnier, l'importance que l'on accorde aux compétences et aux diplômes est une difficulté pour les demandeuses et demandeurs d'emploi. Aussi s'efforce-t-on chez Aligro de ne prendre en considération que les compétences réellement nécessaires.

Dans le même temps, le responsable RH est conscient qu'un apprentissage chez un grossiste n'est pas la profession qui fait rêver la majorité des jeunes: «Les jeunes ont souvent déjà essuyé plusieurs refus avant de se tourner vers nous. Pour faire ressortir le meilleur d'eux, il nous faut donc les séduire». Cela signifie notamment que les futurs



Le menuisier Philippe Tinguely et le maçon José Couto se sont brusquement retrouvés sans travail à 40 ans passés. Après un chômage de longue durée, Aligro leur a offert un emploi permanent.

spécialistes en commerce de détail doivent recevoir un aperçu varié de l'entreprise et être suivis de près jusqu'à l'obtention de leur certificat fédéral de capacité.

Faire de l'âge un atout

Outre la formation de nouvelles recrues, Aligro s'engage également en faveur de personnes plus âgées qui ont de la peine à se réinsérer professionnellement. Comme le souligne François Burnier, l'âge et la nationalité ne constituent pour l'entreprise aucun obstacle à une embauche. Ainsi, Rose-Marie Ræmy-Favre, âgée aujourd'hui de 50 ans, a décroché un emploi dans la succursale de Matran (près de Fribourg). Après avoir longtemps travaillé dans la gastronomie, elle a peiné à retrouver un nouveau travail. «J'étais souvent convoquée à des entretiens d'embauche, mais des candidats plus jeunes que moi étaient finalement les heureux élus», raconte-t-elle. Quelle ne fut donc pas

sa surprise quand Aligro l'a appelée! La caissière est ravie de son nouvel employeur, et notamment parce que son travail est varié et sa contribution appréciée. «L'entreprise souhaite que le personnel soit polyvalent», précise-t-elle. Ainsi, en marge de la caisse, elle travaille également dans le bar-café et rend parfois visite aux clients.

Lutter contre le chômage de longue durée

Deux collègues de Rose-Marie Ræmy-Favre, Philippe Tinguely et José Couto, ont rencontré encore plus de difficultés à retrouver un emploi. Sans autre formation que l'école primaire, tous deux sont soudain venus grossir les files des chômeurs à 45 ans passés. Philippe Tinguely avait longtemps travaillé comme menuisier avant d'être licencié. José Couto avait lui été maçon dans la construction. Comme ils ne parvenaient plus à se réinsérer sur le marché du travail, tous deux ont été soutenus par l'orga-

nisation «IPT intégration pour tous». Cette fondation se veut une passerelle entre l'économie et l'action sociale et s'engage en faveur de la réinsertion professionnelle.

Après un parcours du combattant à travers différents programmes d'intégration professionnelle et un chômage de longue durée, les deux hommes ont pu faire un stage dans la succursale de Chavannes. Quelques jours après leurs deux semaines d'initiation, ils ont été engagés. Philippe Tinguely travaille aujourd'hui à 70 pour cent aux caisses, tandis que José Couto a retrouvé depuis peu un 100 pour cent. De son propre aveu, son poste à l'entrepôt lui plaît. Surtout qu'il assure avoir connu énormément de difficultés à trouver un emploi. Il devait sans cesse faire des stages qui ne le menaient nulle part. Philippe Tinguely revient lui aussi sur cette période pénible: «Je suis reconnaissant d'avoir eu cette chance, et je crois que je corresponds bien à ce travail». Après avoir travaillé sans succès dans l'entrepôt, il est désormais caissier auxiliaire.

Comme le souligne le responsable RH: «Nous devons être flexibles et permettre de tels engagements. Les personnes qui cherchent depuis longtemps un travail en vain peuvent être très motivées et reconnaissantes. Cette dynamique influe positivement sur l'atmosphère au sein de l'entreprise». Il tient en outre à préciser que tous les postes de l'entreprise sont importants: «Ceux qui travaillent dans les bureaux sont traités de la même façon que les caissières et les caissiers.»

Les langues étrangères, un atout

L'entreprise a aussi embauché des réfugiés, et de nombreuses personnes issues de l'immigration sont également venues rejoindre les rangs du grossiste. François Burnier en sourit: «Il règne dans notre entreprise une atmosphère multiculturelle. C'est souvent un avantage, dans la mesure où notre segment clientèle est lui aussi très panaché.» De son point de vue, les clients étrangers qui, par exemple, gèrent un restaurant, apprécient d'être suivis par un compatriote. Dans la même veine, Aligro envoie sciemment des collaboratrices et collaborateurs

Les conseils de François Burnier, responsable RH de l'entreprise Aligro Demaurex & Cie SA

Motivation/défis

- Quête des collaboratrices et collaborateurs appropriés
- Responsabilité envers la société
- Promotion de l'égalité des chances

Pistes de mesures positives

- Tenir compte uniquement des qualifications vraiment utiles
- Organiser des tests d'aptitude/semaines de découverte pour les apprenantes et les apprenants
- Offrir une chance aux chômeuses et chômeurs de longue durée
- Faire preuve de flexibilité dans l'embauche
- Prévoir un interlocuteur direct pour le personnel (aumônier de l'entreprise)
- Exploiter les particularismes culturels (tels que les langues étrangères)
- Cultiver l'estime
- Résultats concrets
- Bonne atmosphère sur le lieu de travail
- Réelle loyauté/motivation des collaboratrices et collaborateurs encouragés
- Succès sur le segment clientèle étranger

Aligro Demaurex & Cie SA

Lieu: siège principal à Chavannes-près-Renens (VD)

Activité: commerce de gros (alimentation)

Collaborateurs: environ 600



turcs rendre visite à des clients dans un magasin du même pays.

Dans les marchés, Aligro met l'accent sur le français, la langue de l'entreprise (et sur l'allemand à Schlieren, dans le canton de Zurich). Les familles reçoivent un supplément aux allocations familiales et des formations continues sont possibles si elles ont un rapport direct avec le poste de travail. «D'ordinaire, l'entreprise paie la moitié de la formation, et les collaboratrices et collaborateurs l'autre moitié», explique François Burnier. Une manière, selon lui, de les motiver encore davantage à terminer le cours avec succès.

Un service d'aumônerie actif au service du personnel

Le personnel d'Aligro participe régulièrement à des cours sur les valeurs de l'entreprise. Parmi elles, le respect, aussi bien envers les collègues que les clients. «A nos yeux, il est important que ces valeurs ne soient pas seulement consi-

gnées par écrit, mais qu'elles imprègnent également le quotidien», déclare François Burnier. En outre, ces réunions sont selon lui une opportunité de voir ce qui motive le personnel. L'aumônier de l'entreprise est encore mieux à même de l'évaluer. Celui-ci est présent un jour par semaine sur chacun des cinq marchés pour prendre le pouls du personnel. «Pas question de jouer les missionnaires: il fait plutôt office d'assistant social», explique François Burnier. De fait, les musulmans comme les hindous peuvent se confier à lui. Car, atout non négligeable, ce qui est évoqué avec l'aumônier est confidentiel: celui-ci ne transmettra à la direction la requête du collaborateur qu'à sa demande expresse. ■

Cet article est publié dans le dossier «L'égalité des chances, un investissement gagnant» de l'Entraide Protestante Suisse (EPER) et de l'Union patronale suisse.

Blaser Metallbau AG

Une conversion réussie en dix ans

L'entreprise Blaser sise à Andelfingen est active dans les domaines du métal et du verre. Elle se veut un partenaire complet des maîtres d'ouvrage institutionnels et des entreprises générales. Ces dix dernières années, les frères Philipp et Heier Blaser ont transformé avec succès l'ancienne serrurerie et l'atelier de réparations en une nouvelle entreprise. **Par Michael Zollinger**

Lorsque Philipp et Heier Blaser sont entrés dans l'entreprise familiale en 1997, ils avaient une idée claire de ce qu'ils voulaient faire: réaménager entièrement l'entreprise sise dans les vignes. Leur père, Heinrich Blaser, l'avait créée en 1964 en rachetant une petite serrurerie. Trente ans plus tard, avec une dizaine d'employés, il était toujours patron de la serrurerie où il effectuait aussi des travaux sur métal, vendait des articles pour le gril et le sport équestre, réparait et construisait diverses machines. Après une formation commerciale pour Philipp et technique pour Heier, ses deux fils se sont fixé des objectifs ambitieux: créer une entreprise de 50 à 60 collaborateurs, spécialisée dans les constructions métalliques et en verre. «Nous ne voyions plus d'avenir en tant que petite entreprise dans la construction de machines. Par le passé, notre clientèle se subdivisait en six ou sept segments. Aujourd'hui, nous n'en avons plus qu'un: les maîtres d'ouvrage institutionnels et les entreprises générales», explique Heier.

Siège de la FIFA et ligne diamétrale des CFF à Zurich

La Blaser Metallbau AG est aujourd'hui spécialisée dans la construction de vitrines de magasins, d'éléments de support en verre, de vitrages isolants, de marquises, etc. «Tout ce qui combine acier et verre», explique Philipp Blaser. «Nous sommes les partenaires d'entreprises qui recherchent un service complet englobant conseils et planification, construction et production jusqu'au montage». Nous pouvons citer comme références de projets exécutés par nos soins la Maison de la FIFA inaugurée il y a six ans à Zurich ou actuellement la diamétrale de Zurich où 40 nouveaux

magasins avec un alignement de façades de vitrines sur 2500 mètres carrés sont en train de voir le jour. L'aéroport de Zurich est l'un des principaux clients pour lesquels Blaser élabore et exécute régulièrement de nouveaux projets. Leur gamme s'étend des guichets d'enregistrement aux marquises en passant par des parois amovibles horizontales pour un magasin ou un restaurant. Blaser construit aussi souvent des centres commerciaux, par exemple aujourd'hui sous les arches de la gare de Winterthur. Elle construit aussi des rampes d'escaliers, des balcons et des portes coupe-feu, de préférence en série dans des superstructures d'une certaine importance.

Authenticité et clairvoyance

Jusqu'ici, la stratégie des deux propriétaires s'est révélée payante. L'entreprise occupe désormais plus de 50 collaborateurs et elle s'est fait une excellente

réputation avec ses solutions spécifiques dans l'agglomération zurichoise et au-delà. «Nous nous voulons l'un et l'autre authentiques et engageons notre nom avec cette entreprise. En matière de connaissances spécialisées et de gestion, nous tenons à être des modèles pour nos collaborateurs». C'est là que les deux frères voient l'un de leurs principaux facteurs de succès. Par ailleurs, ils ne se sont pas toujours préoccupés uniquement de gestion, mais ont dû aussi se battre avec les chiffres. Ils ont modernisé l'entreprise progressivement. Après avoir décidé de maintenir leur site de production à Andelfingen, ils ont inauguré en 2006 une nouvelle halle de production ainsi que, en 2012, de nouveaux bureaux aménagés sur le toit des anciens ateliers.

La réorganisation de l'entreprise passait par l'optimisation de différents processus, une gestion allégée de la production et la mise en œuvre systématique

Heier (à gauche) et Philipp Blaser:

«En tant que frères, nous nous complétons et nous entendons à merveille»



Photos: m. a. d.

de la gestion par objectifs, c'est-à-dire par des accords d'objectifs clairs. Trois cadres extérieurs à la famille font aujourd'hui partie de la direction. Heier Blaser a renoncé à la technique et à la production. Il est devenu le CEO et délégué du conseil d'administration ainsi que le directeur du marketing et des ventes. Philipp Blaser est directeur suppléant et opérationnel, président du conseil d'administration et responsable des ressources. Un spécialiste extérieur à la famille est récemment venu compléter le conseil d'administration. «En tant que frères, nous nous complétons et nous entendons à merveille», conclut Philipp Blaser.

Protection du climat et culture d'entreprise

Ils sont également à l'unisson quand il s'agit de voir plus loin que le bout de leur nez et de prendre des décisions pour l'avenir. Philipp et Heier Blaser sont convaincus que les coûts de l'énergie pèseront de plus en plus lourd dans les budgets. Il faut donc, aujourd'hui déjà, utiliser celle-ci au mieux. Blaser Metallbau participe au modèle PME de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) et a déployé ces dernières années des efforts considérables en matière d'efficacité énergétique et de protection du climat. Résultat: malgré l'acquisition d'un nouveau centre de découpage laser à fort emploi d'énergie et grâce de nombreuses mesures, la consommation énergétique par employé a pu être réduite de 10 pour cent en l'espace de quatre ans.

Font aussi partie de la culture de la société Blaser Metallbau AG les festivités spontanées, par exemple pour célébrer une commande spéciale, lors d'apéros estivaux, de fêtes ou d'excursions d'entreprise. Chaque mois, une occasion se présente. A Andelfingen, tout le personnel participe directement au succès. Si la marche des affaires est particulièrement bonne, un 14^e salaire peut carrément être accordé, comme en 2011. L'an dernier, après une phase de forte croissance, les résultats étaient en revanche inférieurs au budget. «Dans ce cas, les collaborateurs n'obtiennent rien de plus, mais savent aussi pourquoi», explique Heier Blaser. Pour le duo, la



L'entreprise Blaser à Andelfingen est aujourd'hui spécialisée dans tout ce qui combine acier et verre.

transparence est une valeur importante. Les gens doivent savoir où en est l'évolution de l'entreprise.

Un collaborateur sur cinq est un apprenti

Un élément de la stratégie de personnel est la formation initiale et continue à l'interne, ce qui se traduit par un nombre d'apprentis supérieur à la moyenne. Actuellement, on en compte onze. «Comme il est difficile de trouver aujourd'hui des gens valables, nous les formons nous-mêmes. Cela est vrai pour les constructeurs, particulièrement difficiles à trouver, mais aussi pour les ajusteurs, les aides constructeurs métalliques et les employées de commerce. Après la fin de leur apprentissage, la plupart restent encore un certain temps chez nous. Mais nous devons aussi penser à l'ensemble de la branche. Si les commandes ne peuvent plus être exécutées faute de personnel qualifié, bois et matière plastique remplaceront le métal», estime Philipp Blaser, qui a travaillé plusieurs années à l'Union suisse du métal.

Son frère est politiquement engagé au conseil communal d'Andelfingen, où

les Blaser ont grandi et où ils habitent toujours. Certaines évolutions de la société préoccupent quelque peu Heier Blaser. Que la Suisse se porte si bien lui paraît aller beaucoup trop facilement de soi aux yeux de certains. Pour lui, les forces bourgeoises du pays devraient s'unir à nouveau et parler plus fort d'une seule voix. Malgré des réserves quant à l'avenir – en raison de la pression croissante des coûts, ou de l'impossibilité actuelle d'acheter du terrain dans la zone de l'entreprise – les deux propriétaires de la société se veulent confiants. En 2014, ils fêteront les 50 ans de celle-ci et, bien qu'ils n'aient eux-mêmes que 48 et 50 ans, ils pensent déjà à leur succession. Leurs suiveurs ne porteront probablement pas leur nom. Philipp Blaser n'a pas d'enfants et ceux de Heier s'orientent pour le moment vers d'autres horizons professionnels. S'ils ne comptent pas se retirer prochainement, ils souhaitent par contre préparer la transition en temps utile. Philipp Blaser: «Pour nous aussi, cela a été un grand avantage de pouvoir assumer ces responsabilités à partir de la trentaine déjà». ■

Association «Jeunesse et Economie»

Le pont entre l'éducation et l'économie

Qu'attendent les milieux économiques de ceux de l'éducation, qu'attendent les écoles de l'économie? Afin que les besoins des uns et des autres puissent être entendus, l'association «Jeunesse et Economie» propose ses compétences de médiatrice. Elle favorise par exemple la compréhension de la technique ou l'autonomie dans le travail chez les jeunes par le biais d'offres de qualité. Le soutien des associations économiques et des entreprises est également requis. **Par Daniela Baumann**

La participation du peuple suisse aux votations est rarement très élevée. Même lors de campagnes aussi intenses et émotionnelles que ce fut le cas récemment pour l'initiative Minder, moins de la moitié des citoyens font usage de leur droit démocratique.

Sur le marché suisse du travail, il y a beaucoup plus de places à pourvoir dans les professions techniques et scientifiques que de personnes qualifiées pour les occuper. En 2010 déjà, le Conseil fédéral écrivait ceci dans un rapport sur ce sujet: «La Suisse connaît une pénurie de spécialistes MINT qui est particulièrement marquée dans les domaines de l'informatique, de la technique et en partie dans la construction.»

Réorientation stratégique

Deux réalités sociales, une seule question: comment remédier à ces déficits? «Jeunesse et Economie» s'est fixé pour tâche de trouver des réponses et de proposer des solutions. Soutenue par de nombreux représentants des milieux de la formation et de l'économie, qu'il s'agisse d'organisations patronales ou syndicales, l'association a pour but d'améliorer les connaissances économiques des jeunes et leurs compétences au quotidien. Pour ce faire, Jeunesse et Economie agit essentiellement dans un rôle d'interface entre les acteurs des deux secteurs.

Depuis sa réorientation stratégique en 2012, l'association fondée en 1971 concentre ses activités sur l'école obligatoire et les hautes écoles pédagogiques, où les échanges avec les milieux économiques sont moins établis que dans la formation professionnelle, par exemple. Avec cette nouvelle stratégie, le comité a été élargi et complété en

particulier du côté de la formation. «Pour ce qui est de l'économie, nous bénéficions depuis longtemps du soutien des grandes associations, tandis que l'éducation était essentiellement représentée par des personnes, sans implication institutionnelle», explique Urs Marti, direc-

«Nous cherchons à collaborer avec les multiplificateurs, à savoir les enseignants»

teur de «Jeunesse et Economie». Mais les choses changent et l'association peut maintenant aussi compter sur l'appui des principales organisations d'enseignants et de chefs d'établissement. Le comité est présidé par Beat Moser, directeur de scienceindustries, l'association économique des industries chimie, pharma et biotech. Avec Jürg Zellweger à la vice-présidence, l'Union patronale suisse y est également engagée.

Entre débat, recherche et projets

Au cœur de l'activité de «Jeunesse et Economie» se trouvent trois offres destinées aux écoles que l'association développe en collaboration avec des partenaires et pour lesquelles elle dégage des ressources financières supplémentaires. Il s'agit de contenus de formation déjà bien établis. «Nous avons choisi très minutieusement les projets que nous soutenons. Tous permettent particulièrement de lutter contre la problématique de la mauvaise compréhension des questions économiques», précise Urs Marti.

L'une de ces offres a été baptisée «La jeunesse débat». Elle encourage le débat d'idées sur des thématiques politiques d'actualité. Les élèves recherchent aussi bien les arguments en faveur ou en défaveur du thème traité et apprennent, dans le débat structuré organisé dans la foulée, à défendre non leur propre point de vue, mais celui qui leur a été attribué. Ces discussions sont intégrées à l'enseignement courant et elles donnent lieu également à un concours organisé tous les deux ans, à l'issue duquel est élu le tribun, garçon ou fille, le plus éloquent de Suisse.

L'économie souhaite certes que les jeunes qui terminent leur scolarité s'intéressent aux questions politiques, mais elle a également besoin qu'une partie d'entre eux optent pour une formation technique ou scientifique. Face à la pénurie de main-d'œuvre dans les domaines MINT, «Jeunesse et Economie» soutient «explore-it». Ce projet invite les jeunes à explorer de manière autonome les phénomènes techniques et scientifiques du quotidien, ainsi qu'à rechercher et à inventer eux-mêmes.

Dans le cadre de cet enseignement par projets imposé maintenant en neuvième année dans bon nombre de cantons par le plan d'apprentissage, c'est une nouvelle chance qui s'offre ici d'introduire dans les écoles des thématiques et des méthodes utiles à l'économie. Pour ce faire, «Jeunesse et Economie» a participé au développement d'un outil didactique avec lequel les élèves apprennent, à l'aide de douze objectifs de nature économique, à mener un projet de A à Z en toute indépendance. Il s'agit par exemple de tracer le portrait d'une personnalité de l'économie locale, d'organiser un voyage de classe ou une uni-

té d'enseignement sur le thème du choix d'une profession pour les élèves de septième et de huitième année. L'objectif est ici principalement que les jeunes apprennent à travailler de manière indépendante et en équipe. «Et si cela se déroule sur la base de thèmes économiques quasiment jamais défendus, c'est encore mieux», souligne Urs Marti. Une quatrième offre dans le domaine du choix professionnel est en préparation.

Assurer le financement de l'éducation et du matériel

Le rôle de «Jeunesse et Economie» se concentre toujours sur la formation des enseignants et sur le matériel nécessaire pour les cours. Les deux choses ne pourraient être financées pour l'école sans l'économie. Grâce à ses liens dans les deux milieux, «Jeunesse et Economie» a la possibilité de développer des partenariats et de mobiliser les ressources nécessaires.

«Nous cherchons avant tout à collaborer avec les multiplicateurs, à savoir les enseignants. Nous n'allons volontairement pas nous-mêmes de classe en classe, et préférons soutenir les pédagogues au moyen de mesures de formation et de perfectionnement spécifiques. Ils doivent être en mesure d'enseigner eux-mêmes les thématiques et les méthodes qui nous tiennent à cœur», explique Urs Marti. Dans le cas du nouveau moyen d'enseignement «Projektartige Vorhaben im Kontext Wirtschaft», disponible uniquement en Suisse alémanique pour l'instant, l'enseignement débute maintenant après une phase-pilote auprès de 250 pédagogues.

Durable, efficace et direct

Cette approche est durable et efficace, selon Urs Marti qui dirige l'association depuis deux ans et demi. Pour lui, il est capital de regrouper les forces et de mettre en œuvre les ressources de manière ciblée, au lieu de les disperser dans d'innombrables initiatives individuelles: «Cela permet en particulier d'économiser des frais de développement et de commercialisation.» Grâce à la collaboration avec des partenaires établis et au large soutien dans les milieux éducatifs, l'association offre à l'économie un accès direct à nombre d'écoles et d'en-



Aux commandes opérationnelles de l'association (de gauche à droite):

Marc Hauser, responsable Projets Suisse alémanique, Andrea Bernasconi, responsable Projets Tessin, Anne-Sophie Subilia, responsable Projets Suisse romande, ainsi que le directeur Urs Marti.

seignants, ce qu'aucune autre organisation comparable ne connaît. A l'inverse, «Jeunesse et Economie» met tout en œuvre, en tant que médiatrice neutre, pour que les attentes des milieux de l'éducation soient également entendues au sein des organisations économiques.

Dans ce sens, M. Marti voit un atout supplémentaire de l'offre «Jeunesse et Economie» dans le fait qu'elle satisfait aux besoins des deux parties. D'un côté les enseignants sont heureux de pouvoir disposer – surtout dans des branches partiellement encore en développement – d'instruments et d'instructions tels que documents sur des projets ou des choix professionnels. «D'un autre côté, l'économie trouve chez nous toutes sortes de moyens de faire connaître ou passer ses requêtes dans le monde de la formation. Nous avons presque pour tous quelque chose qui convient».

Comment l'économie peut concrètement s'engager

«Jeunesse et Economie» a élaboré divers modèles de financement qui sont à

présent soumis à des bailleurs de fonds potentiels – dans un premier temps, il s'agit surtout de grandes fondations et associations économiques. Grâce à un financement de base, il est possible de promouvoir directement un contenu déterminé, tel que «explore-it». «Cette formule serait intéressante pour une association de branche dont les membres ont de la peine à couvrir leurs besoins en personnel qualifié», explique Urs Marti.

Le financement régional vise les coopérations en matière de formation: par exemple, des entreprises ou des chambres de commerce conviennent avec une école de la région de financer la formation continue des enseignants pour «La Jeunesse débat». Enfin, le financement de départ s'adresse principalement aux fondations et aux associations: celles-ci assument une partie des coûts si les entreprises sont prêtes, de leur côté, à s'engager pour un des projets. ■

Rapport de l'Observatoire du Seco

La libre circulation des personnes renforce la place économique

Le dernier rapport du Secrétariat d'Etat à l'économie sur la libre circulation des personnes et ses effets sur le marché suisse du travail tire un bilan positif de cette pratique. Au cours de ces onze dernières années, l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE a largement contribué à la croissance de l'économie et de l'emploi en Suisse. Ses répercussions négatives sont restées limitées. Pour l'Union patronale suisse également, le bilan global est positif.

Le neuvième rapport du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) sur la libre circulation des personnes et ses répercussions sur le marché suisse du travail (neuvième rapport sur l'Observatoire) dresse un bilan positif de la situation. Ces onze dernières années, l'immigration en provenance de l'UE/AELE s'est beaucoup orientée sur la demande de main-d'œuvre des entreprises.

Bonne capacité d'absorption

Le marché suisse du travail a présenté une bonne capacité d'absorption. Entre 2002 et 2012, le nombre des actifs a progressé de plus d'un demi-million. Le taux des Suisses actifs et celui des personnes actives en provenance de l'espace de l'UE/AELE ont légèrement progressé.

Le système suisse des assurances sociales a également bénéficié de la libre circulation des personnes. La forte immigration a ralenti le vieillissement de la population et a soulagé les assurances sociales du premier pilier financées selon un mécanisme de répartition (AVS/APG/AC).

Pas de répercussions négatives sur les salaires

Le rapport ne constate pas d'effets d'éviction généraux liés à l'immigration. La libre circulation des personnes n'a produit qu'un effet minimal pour le personnel suisse très qualifié. Les chercheurs estiment l'augmentation du chômage due à l'immigration chez les personnes hautement qualifiées nées en Suisse à hauteur de 0,2 point de pourcentage.

Le taux de chômage est demeuré constant depuis les années nonante. Entre 2003 et 2012, ce sont les ressortis-

sants suisses qui ont toujours connu le taux de chômage le plus bas. Les bas salaires n'ont pas non plus chuté ces dernières années. Les mesures d'accompagnement y ont sans doute largement contribué.

«Le système suisse des assurances sociales a aussi bénéficié de la libre circulation»

Renforcement structurel de la place économique

Pour Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse, non seulement l'immigration en provenance de l'UE suit l'évolution conjoncturelle, mais elle renforce structurellement la place économique suisse. «Notre pays a besoin pour son économie fortement développée de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée en suffisance; or, la relative exigüité de son marché ne peut jouer ce rôle de réservoir.»

L'enquête suisse sur la population active (ESPA) pour le premier trimestre 2013 le confirme: 30 pour cent des entreprises ont des difficultés à recruter du personnel qualifié; le taux atteint même 45 pour cent dans le domaine de la finance. «Même si nous épuisons au mieux le potentiel de la population active autochtone en prenant, entre autres, des mesures de formation, nous manquons de spécialistes, de chercheurs et de cadres pour notre place scientifique, industrielle et financière», poursuit M. Daum.

Ne pas mettre en péril la libre circulation des personnes

La réglementation prévue par l'initiative contre l'immigration de masse, selon Thomas Daum, compromet le régime de la libre circulation des personnes axé sur la demande. De plus, le pilotage autonome de l'immigration en provenance de l'UE entraînerait la résiliation de l'ALCP et, avec lui, la dénonciation des six autres accords bilatéraux I. Les entreprises suisses perdraient l'accès non discriminatoire au marché intérieur européen. «Force est de conclure que l'initiative contre l'immigration de masse représente un risque majeur pour la place économique suisse.»

Pour Thomas Daum, les effets collatéraux de l'immigration ne remettent pas fondamentalement en question le bilan globalement positif de la libre circulation des personnes. «L'immigration n'est pas la cause principale des problèmes grandissants que nous connaissons sur le marché immobilier ou sur les infrastructures; elle n'a fait qu'accentuer et accélérer des évolutions déjà en cours.» C'est pourquoi des mesures ciblées s'imposent dans les domaines politiques concernés. Renoncer à la libre circulation des personnes serait assurément la mauvaise option. ■

Infos sur le rapport:
www.seco.admin.ch

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

Recensement horloger: 56 000 emplois en 2012

En 2012, les effectifs de l'industrie horlogère ont atteint 55 816 travailleurs, un chiffre jamais égalé depuis plus de 35 ans. En une année, le recrutement de nouvelles forces a dépassé les 3000 personnes confirmant l'excellente santé du secteur.

Au 28 septembre 2012, 55 816 personnes étaient actives dans le secteur horloger et microtechnique, soit 3'013 de plus que l'année précédente (+5,7 pour cent). Ce résultat, issu du recensement annuel de la branche réalisé par la CP, confirme que l'industrie horlogère poursuit sa période faste. En 2 ans, soit depuis le recensement 2010, le gain en main d'œuvre se chiffre à 7268 personnes (+15 pour cent). La perte de 4800 emplois entre fin 2008 et début 2010 n'est donc plus qu'un lointain souvenir.

Dans le détail, l'augmentation en 2012 concerne principalement le personnel administratif (+6,5 pour cent/+757 unités) et de production (+5,7 pour cent/+2246 unités). Vient ensuite le personnel de direction (1,2 pour cent/+18 unités). Le personnel à domicile perd 8 unités (-2,8 pour cent), poursuivant sa tendance baissière observée depuis plusieurs années. Le nombre de sociétés a légèrement baissé (-1,6 pour cent/-9

unités) et passe de 573 à 564; cette baisse s'explique notamment par le phénomène de verticalisation et par d'autres évolutions structurelles (fusions/absorptions, cessations d'activité, faillites).

Record depuis 1975

Il faut remonter en 1975, au début de la crise horlogère, pour retrouver un chiffre supérieur au pic actuel de 55 816. Entre deux, les effectifs sont descendus en dessous de la barre de 30 000 à l'issue de la crise horlogère en 1987 pour remonter la pente dans les années 90 et dépasser les 40 000 au début des années 2000. Un autre pic avait été atteint en 2008 (53 300) avant la crise économique et financière, où le chiffre était redescendu à 48 548 en septembre 2010. L'industrie horlogère a largement compensé les pertes de ces récents aléas conjoncturels et continué à engager du personnel, notamment grâce à ses structures assainies, sa culture de l'in-

novation et la diversification de ses marchés.

Concentration géographique

L'«Arc horloger» concentre l'essentiel des activités et des ressources du secteur: formée par Neuchâtel, Berne, Genève, Jura, Vaud et Soleure. En 2012 la région réunissait 51 029 travailleurs et 517 entreprises, soit le 91 pour cent des effectifs et des maisons horlogères. Le trio de tête des cantons les plus horlogers en termes d'effectifs sont Neuchâtel (15 323), Berne (11 184) et Genève (9358). La progression s'est effectuée surtout dans les cantons de Neuchâtel (+710), Jura (+565), Berne (+480) et Vaud (+439).

Plus de qualifiés et plus d'apprentis

La branche peut se réjouir de compter sur un niveau de qualification du personnel toujours plus élevé. La proportion de travailleurs au bénéfice d'un diplôme de métier ou d'une formation supérieure se chiffre à 62,9 pour cent, soit les deux tiers du personnel; il y a 20 ans, on en comptait qu'un tiers.

Quant à la part des apprentis, elle reste identique à l'année précédente, soit 1,9 pour cent; en chiffres absolus, 1038 apprentis effectuaient leur formation en entreprise (apprentissage dual), soit 73 de plus qu'en 2011. Malgré cette bonne nouvelle, ce chiffre reste relativement faible. Par des mesures appropriées, telles que la promotion de la formation duale, la branche se doit d'augmenter substantiellement la part et le nombre d'apprentis dans le futur. ■

(Convention patronale)

1038 apprentis effectuaient leur formation en entreprise (apprentissage dual) en 2012.



Photo: CP

www.cpih.ch

Union Suisse du Métal

Branches de l'USM: nouvelle CCT

Lors de la 50^e assemblée des délégués de l'Union suisse du métal, la nouvelle convention collective de travail (CCT) a été approuvée. Elle prévoit, entre autres, une augmentation du salaire minimal jusqu'au 5000 francs et davantage de congés pour les employés les plus jeunes.

L'Assemblée des délégués a rassemblé près de 250 entrepreneurs des branches de la construction métallique, de la technique agricole et des maréchaux-ferriers. Les organisateurs, Métal Romandie, se félicitent de la forte affluence et considèrent également comme un hommage rendu à la superbe ambiance qui règne à Montreux. Dans son discours de bienvenue, Philippe Leuba, conseiller d'Etat et chef du Département de l'économie et du sport du canton de Vaud, a souligné que la branche du métal est bien enracinée dans le canton de Vaud, et qu'elle fait partie des principaux employeurs et formateurs du canton.

Evolution positive

Hans Kunz, président central de l'USM, a dépeint dans son allocution d'ouverture un tableau encourageant de l'évolution économique des branches de l'USM. C'est aussi le cas de la technique agricole, même si elle négale pas pour 2013 les niveaux d'investissements record enregistrés l'an passé. Les tendances suggèrent que les structures plutôt traditionnelles des entreprises de cette branche doivent être remises en question. La complexité des systèmes hydrauliques et des systèmes de commande sur les véhicules agricoles et les récolteuses, l'internationalisation des marchés ou encore la pression irrésistible en faveur de l'innovation sont autant de défis à relever.

Le développement de la construction métallique est favorisé par le contexte politique, et notamment le régime de caution (mis en place au 1^{er} janvier 2013) et la responsabilité solidaire, qui devrait entrer en vigueur le 15 juillet 2013.

L'USM a apporté une contribution non négligeable à la mise en place de ces deux éléments. En construction

métallique, la tendance à l'internationalisation et à la libéralisation des marchés est elle aussi incontestée. La construction est en plein essor, et les carnets de commandes des entreprises de la branche sont pleins.

Non aux réglementations

Pour Hans Kunz, le système suisse de formation professionnelle duale est l'un des principaux atouts de notre pays. Il a plaidé pour que les salaires soient négociés par les partenaires sociaux et non dictés par l'Etat. Il a ainsi affirmé: «On ne peut accepter que l'Etat prescrive des salaires minimaux que les entreprises peuvent ne pas être en mesure de verser. La tâche de l'Etat consiste à améliorer de façon générale les conditions cadres dans le monde du travail. Nous nous opposons à l'initiative sur les salaires minimums de l'Union syndicale suisse. De même, nous ne soutenons pas l'initiative 1:12 de la Jeunesse socialiste. Nous partageons le point de vue de l'UPS et de l'USAM, qui estiment qu'un soutien à cette initiative aurait des conséquences désastreuses pour notre pays.»

La nouvelle CCT

Pour les différentes branches de l'USM, l'équité en matière salariale est une question importante, comme le montre l'approbation par les délégués de la nouvelle CCT. Celle-ci prévoit notamment une augmentation des salaires minimaux entre 4100 et 5000 francs, en fonction de l'expérience professionnelle. Autres exemples de nouveautés: les jeunes employés disposent désormais de 23 jours de vacances par an. Les pères ont droit à trois jours de congé à la naissance de leur enfant. Du côté des employeurs, la flexibilité a été améliorée. Les entreprises disposant d'un sys-

tème de représentation des salariés pourront négocier les salaires au niveau de l'exploitation. Sur demande de l'employeur, si les collaborateurs n'obtiennent pas les résultats exigés, les salaires minimaux pourront être réduits et les primes pour le travail le soir ou le dimanche diminuées ou supprimées. Des dérogations à la CCT seront possibles si l'entreprise connaît des difficultés économiques non liées à son endettement (article relatif à la crise). De plus, des modèles individuels seront proposés à la place d'un modèle de départ en retraite anticipée, et le perfectionnement professionnel sera encouragé.

Moins de sections

Les sections de l'USM ont elles aussi reconnu les signes des temps et accroissent leur efficacité. Des regroupements ont permis cette année de réduire le nombre de sections de 33 à 27.

Artho Marquart a été élu au sein du comité central de l'USM. Il était membre du comité de l'Association professionnelle construction métallique de l'USM depuis plusieurs années. ■

Une des trois branches de l'USM: la technique agricole



Photo: m. à d.

Adolphe Ribordy

Fiscalité: une nouvelle nef des fous



Photo m. a.d.

Acours d'argent, les Etats hyper-endettés sollicitent à fond la matière grise des fiscalistes, des juristes, des comptables publics et la nébuleuse pensée d'une certaine partie de la classe politique. Alors rappelons quelques principes:

Les Etats sont maîtres de leur fiscalité et de la manière de dépenser la manne publique issue essentiellement des impôts. Ils peuvent le faire de façon parcimonieuse ou jeter l'argent par les fenêtres, être économe ou se payer une clientèle électorale. Il y a mille manières d'être incompétent dans la gestion des comptes publics.

La dette publique, les déficits publics sont le fait des gouvernements, des parlements. Il y a de leur responsabilité. Mais alors me direz-vous pourquoi la Suisse échappe en partie à ce phénomène? Parce qu'il y a le peuple et les référendums. Prenez le cas de la TVA: il a fallu deux votations populaires pour l'introduire. Ensuite, dès qu'il s'agit de l'augmenter, la loi oblige le peuple à voter pour chaque un pour cent. Aux trois niveaux du pays, le peuple est maître que ce soit pour les forfaits fiscaux, tout nouvel impôt ou les freins à l'endettement.

Ce système, mis surtout en évidence dans la crise de la dette, est une provocation pour les pays sans démocratie directe. Cela veut dire qu'avec moins d'impôts, une meilleure gestion, on peut faire aussi bien que les «grands pays» et même mieux. D'ailleurs quand on compare, selon les tabelles de l'OCDE: les comptes publics, les situations fiscales, sociales, économiques, la balance commerciale, le chômage

etc., on se rend compte que la Suisse se porte plutôt bien. La pression internationale contre la Suisse n'est pas étrangère à cette comparaison peu flatteuse pour les «grands pays» ainsi qu'ils se qualifient eux-mêmes!

Les USA, la France, l'Allemagne veulent étendre leur juridiction fiscale au monde et jusqu'en Suisse. Ainsi l'Allemagne a rejeté l'accord fiscal âprement négocié avec Berne notamment sur le taux d'impôt. Elle voulait que les fortunes non déclarées se trouvant en Suisse soient imposées de façon plus élevée, comme en Allemagne! Les Français veulent eux aussi pratiquer leurs impôts dans des pays souverains et voisins, même leurs impôts sur les successions. Ne parlons pas des USA, le monde entier doit être fiscalisé selon leur manière de faire avec la FATCA. Cette norme viendra devant les Chambres fédérales en automne et vraisemblablement un référendum sera lancé. On saura ainsi quel est le degré de souveraineté de la Suisse.

Soulignons que la traque des fraudeurs appartient d'abord à chaque fisc national. Sachant que plus de 80 pour cent des contribuables ont un contrat d'activité dépendante donc peu susceptible d'une fraude fiscale; sachant que la plupart des entreprises et notamment les PME, par le truchement de la TVA et de diverses taxes paient l'impôt dû, il ne reste finalement qu'un pour cent des contribuables qui peuvent se soustraire au fisc. Donc il faut se rendre à l'évidence, la bagarre fiscale est en apparence une normalisation, mais en réalité c'est surtout un rapport de force des «grands pays» envers des petits Etats, une forme sophistiquée de colonisation.

D'ailleurs si vous en doutiez posez-vous la question: pourquoi les Suisses ne recherchent pas à s'évader fiscalement vers la France, l'Allemagne ou les USA, là est le fond du problème! ■

Adolphe Ribordy est journaliste, ancien rédacteur en chef du Confédéré, Martigny, consultant du groupe Hersant et président de Radio Rhône SA.

Swico – association économique pour une Suisse numérique

Swico joue la carte du dialogue avec le monde politique

Que ce soit au travail ou dans les loisirs, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont aujourd'hui indispensables. C'est pourquoi Swico, l'association économique pour une Suisse numérique, consacre de plus en plus d'activités à des thèmes de politique économique et sociale. Dans un dialogue engagé et parfois critique avec le monde politique, Swico montre toute l'importance des sociétés TIC pour la société du savoir helvétique. **Par Markus Geiger**



Photo m.a.d.

Le numérique a une forte incidence sur de vastes domaines de la vie quotidienne.

«L'informatique est une vague de fond dont la croissance est ininterrompue», nous dit Jean-Marc Hensch, directeur de Swico. «L'association économique pour une Suisse numérique s'implique afin que ses membres soient perçus comme des entreprises performantes qui contribuent à la valeur ajoutée de la Suisse dans tous les domaines». Swico défend les intérêts des sociétés actives dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'électronique de loisirs ainsi que de l'impression et de la photographie.

La majorité des plus de 400 membres sont des PME, parmi de grosses pointures telles que Apple, Canon, Google, HP, IBM, Microsoft, Panasonic, SAP ou Samsung. «Aujourd'hui, très souvent, les produits innovants sont obligatoirement liés à l'informatique. Les informaticiens ne travaillent donc pas principalement dans des sociétés exclusivement liées aux TIC, mais aussi dans des banques, des assurances ou des administrations. Raison pour la-

quelle il est toujours plus difficile de percevoir les TIC en tant que branche».

L'informatique – partie indissociable de notre existence

L'informatique est devenue un élément indispensable de la production dans les secteurs des services, de l'industrie et même de l'agriculture. Les différents segments du secteur TIC – hardware, logiciels, services et conseils – évoluent diversement en termes de croissance et de création de richesse. L'expansion soumet à pression les prix des produits standards. Grâce à l'affiliation à l'association des secteurs de l'électronique de loisir et des domaines spécialisés de l'impression et de la photographie, il existe, à côté des possibilités de synergie, une convergence toujours nette sous la forme de nouveaux produits. Cela s'exprime, par exemple, par les photos réalisées aujourd'hui en majorité par des téléphones portables et non plus par des

appareils photo; même la télévision fusionne toujours plus avec l'ordinateur. Où s'arrête l'électronique de loisir et où commence celle du travail? Avec le temps, la réponse est de moins en moins claire: les TIC font aujourd'hui partie de la vie et auront beaucoup plus de poids encore dans les années à venir. Ce sera le cas pour l'optimisation des échanges commerciaux, le divertissement, l'économie énergétique et tout le domaine des infrastructures.

Large éventail de thèmes

Dans l'intérêt des sociétés membres, l'évolution économique et sociale exige un dialogue plus engagé et critique avec les responsables politiques. Swico s'implique activement dans les débats et, si nécessaire, s'oppose résolument aux projets des autorités et du parlement.

Les réponses aux procédures de consultation ne sont pas uniquement adressées à la Confédération, mais aussi aux médias et à un large public. Il en a été ainsi avec le refus de la proposition du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) en ce qui concerne l'enregistrement du temps de travail, avec la formulation de critiques par rapport à la stratégie énergétique 2050 de l'Office fédéral de l'énergie, ou encore avec une prise de position contre la discrimination de l'e-commerce dans le droit de révocation. «Tous ces projets n'entraînaient pas seulement des inconvénients majeurs pour les membres de Swico», explique M. Hensch, «ils auraient aussi affaibli la place économique suisse pour laquelle les entreprises TIC constituent une pierre angulaire à l'égard de la société du savoir».

Actuellement, l'association est engagée dans des débats politiques sur la durée de vie des produits. Elle doit aussi se pencher sur l'idée, récemment lancée dans le monde par les Verts, d'une taxe de réparation anticipée. Les marchés publics des technologies de l'information (IT) sont un autre thème très sensible. Du côté de l'association, des réflexions sont engagées en vue de déterminer comment, au moyen du droit des IT et en dialogue avec la Confédération, il serait possible d'adapter les processus statiques des marchés publics à l'évolution rapide du secteur des TIC.

Le recyclage et l'efficacité énergétique figurent également au sommet de l'agenda de l'association.

Grand besoin de spécialistes

Avec une part de 5 pour cent au PIB, soit un chiffre d'affaires de 20 milliards de francs, le secteur des TIC est déterminant pour notre capacité concurrentielle sur le plan technologique comme en termes d'innovation. Des études montrent qu'il manquera en Suisse 32 000 spécialistes dans ce domaine jusqu'en 2017. L'économie a un besoin urgent de personnel hautement qualifié. Formation initiale et continue figurent donc en tête du programme de Swico. L'association fait de gros efforts pour intégrer l'informatique à tous les

«Les entreprises TIC sont une pierre angulaire majeure de la société du savoir»

stades du système de formation duale et réclame un ancrage de la branche dans le plan de formation 21. Sur les questions de la formation initiale et continue, le travail s'effectue à travers l'organisation ICT Formation professionnelle de concert avec l'Union patronale suisse. De plus, Swico s'engage aussi dans les commissions pour la formation de l'association faîtière ICT Switzerland et d'Economiesuisse, mais sans prendre elle-même l'initiative de la formation. L'association n'emploie ni enseignants, ni démarcheurs pour des places d'apprentissage. Toutefois, souligne Jean-Marc Hensch: «Nous agissons avec succès auprès des membres afin qu'ils mettent à disposition des places d'apprentissage».

Plus-value pour les membres

Les activités de l'association, telles que prise d'influence sur le processus législatif et l'aménagement de conditions-cadre, ou présence dans les médias, profitent à l'ensemble de la branche. Indirectement, les «cavaliers seuls» en profitent aussi. Certes, seuls les membres

peuvent influencer sur le processus de décision et l'orientation de l'association. Mais Swico doit aussi avoir une stratégie claire de plus-value pour ses membres. «C'est la raison pour laquelle, en plus des relations publiques, les prestations de service et le réseautage social et professionnel jouent un rôle primordial. Par ailleurs, notre communication active vise à montrer qu'il est gratifiant d'être membre de l'association». Swico affiche une bonne connaissance des habitudes de loisirs dans le secteur des TIC. Elle se traduit par l'organisation annuelle du championnat Swico au golf du château de Goldenberg. Pour le non-golfeur Hensch: «C'est une occasion idéale de faire du sport, de discuter et de nouer des contacts. Ici, de grandes idées voient le jour, à la faveur des réflexions et des échanges d'expériences».

Afin que les entreprises puissent être représentées de manière optimale en fonction de leurs compétences de base, Swico est subdivisé en groupes d'intérêts basés sur les structures d'activités: logiciels, technologie, électronique de divertissement, photo, impression et gestion des services. Le secteur n'a pas de convention collective de travail; il n'a pas de partenaires sociaux car les informaticiens ne sont pas organisés en syndicats – ils sont en effet beaucoup trop rares et fiers pour cela. L'augmentation régulière du nombre de ses membres montre que l'association a de l'avenir. ■



Membres: 408

Fondation: 1940

Chiffre d'affaires: 20 milliards de francs par an

Président: Andreas Knöpfli

Direction: Jean-Marc Hensch

Contact

Swico

Hardturmstrasse 103

8005 Zurich

Tél. +41 (0)44 446 90 90

www.swico.ch, info@swico.ch

Étude

Travail des seniors en Allemagne

L'Institut de recherche économique DIW a publié, en février 2013, une étude concernant le travail des seniors. Selon cette étude, entre 2001 et 2011, le nombre d'actifs âgés de plus de 65 ans a doublé en Allemagne, pour atteindre 760 000 personnes en 2011.



Photo: iStockphoto.com / C. Veulet

L'Allemagne n'est pas une exception, le travail des seniors y est en augmentation.

Il est à noter que, dans aucune autre classe d'âge, le nombre d'actifs n'a progressé aussi vite.

L'Allemagne n'est d'ailleurs pas une exception en la matière. Le nombre de salariés âgés occupant un emploi a également plus que doublé en France, Grande-Bretagne, Autriche, Norvège, Slovaquie et Finlande sur cette même période.

Il ressort de cette étude que les actifs âgés sont souvent travailleurs indépendants ou «membre de la famille aidant» (il s'agit notamment du cas dans lequel une entreprise va être reprise

par une nouvelle génération, mais où la direction précédente participe encore à sa gestion). Il est à noter qu'un tiers des travailleurs indépendants seniors emploient des collaborateurs.

Temps partiel et satisfaction élevée

Les deux-tiers des travailleurs seniors travaillent plutôt à temps partiel, sauf ceux qui emploient des salariés. Concernant la rémunération, les seniors qui sont travailleurs indépendants ont une rémunération plus importante que les salariés. Leur salaire horaire est trois

fois supérieur à celui d'un salarié. Ceci s'explique par le fait que les travailleurs indépendants travaillent plus souvent à taux plein que les salariés qui occupent, eux, plutôt des postes à temps partiel.

Les chercheurs du DIW ont également réalisé un sondage pour déterminer le degré de satisfaction de ces seniors qui occupent un emploi. Ce sondage a été réalisé auprès de personnes âgées de 66 à 74 ans. Il en ressort que les seniors qui occupent un emploi se sentent plus en forme, sont plus satisfaits de leurs revenus et de leur vie en général que ceux qui ne travaillent plus.

Une décision volontaire

Par ailleurs, il ressort de cette étude que le travail des seniors n'est pas uniquement poussé par la nécessité d'obtenir un complément de revenu, mais qu'il s'agit d'une décision volontaire. Le sujet est actuellement sensible en Allemagne car la ministre du Travail, Ursula von der Leyen, souhaiterait la mise en place d'un complément de retraite pour permettre aux personnes ayant été assurées pendant 45 ans et ayant cotisé pendant 35 ans d'obtenir le versement d'une pension minimale de 850 euros en Allemagne. Cette proposition fait actuellement l'objet de vifs débats. ■

(DIW / Frankfurter Allgemeine Zeitung, UIMM, mai 2013)

www.employeur.ch



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

VORFAHRT!

B2B-WERBUNG

IN DER FACHPRESSE.

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

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

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



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

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

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