

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Juni/Juin 2012

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

SCHWEIZER BRAUEREI-VERBAND

Zum Wohl der Bierbrauer

ASSOCIATION SUISSE DES BRASSERIES

La brasserie en point de mire

DOSSIER

**Vie professionnelle et aide aux
proches nécessitant des soins**

ENTRETIEN

**Jean Hirt: haute précision chez
Estoppey-Addor SA à Bienne**

BRENNPUNKT

**Beruf und Pflege – auch für
die Arbeitgeber ein Thema**

UNTERNEHMEN

**Die Baumann Federn AG ist
rund um den Globus präsent**



«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

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

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

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

SAE 2011 Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Verpflegungsbeiträge



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

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

Von der Ressource Mensch und ihrem Wert



Daniela Baumann ist Redaktorin und Produzentin.

Viertel ein einheimisches Getränk – und in diesem Fall fast mit Sicherheit eines Mitglieds des Schweizer Brauerei-Verbands. Denn die Branchenorganisation der Bierbrauer mit ihren 16 Mitgliedfirmen deckt 97 Prozent der inländischen Produktion ab. Im Verbandsporträt auf Seite 34 erklärt Direktor Marcel Kreber, weshalb die Bierproduzenten mit einem rückläufigen Konsum konfrontiert sind. Zudem verrät er, warum Meteorologe Thomas Bucheli kürzlich ein Bierorden verliehen wurde.

Obwohl nicht ganz so alt wie die Kunst des Bierbrauens – immerhin 6000 Jahre –, blicken auch zwei Familienunternehmen in dieser Ausgabe auf eine langjährige Tradition zurück: Während bei der Baumann Federn AG seit kurzem die fünfte Generation das Heft in der Hand hat, steht der Estoppey-Addor AG die Übergabe an ebendiese noch bevor. Gemein ist dem Produzenten von Federn und Stanzteilen und dem Spezialisten in der Oberflächenbehandlung aber nicht nur die Gründungszeit Ende des 19. Jahrhunderts. Baumann-CEO Thomas H. Rüegg nennt im Unternehmensporträt auf Seite 22 seine Mitarbeitenden das wichtigste Gut der Firma. Jean Hirt, Generaldirektor der Estoppey-Addor, bezeichnet die seinen im Arbeitgebergespräch auf Seite 8 als seinen grössten Trumpf. Zwei klare Bekenntnisse zum Wert der Ressource Mensch im Arbeitsprozess. Eine Unternehmenspolitik, die den Mitarbeitenden ein möglichst konfliktfreies Nebeneinander von Berufs- und Familienleben erlaubt, bringt diese Wertschätzung zum Ausdruck.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Wenn ich über die Herausforderung schreibe, berufstätig zu sein und gleichzeitig pflegebedürftige Angehörige zu betreuen, frage ich mich unweigerlich: Wissen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, nicht viel besser Bescheid? Kennen Sie diese Situation aus eigener Erfahrung – sei es als Vorgesetzte oder selbst Betroffener? Die Wahrscheinlichkeit ist gar nicht so klein. Gemäss Umfragen ist bis zur Hälfte aller Mitarbeitenden eines Unternehmens betroffen, Tendenz steigend. Wir sind dem in der Öffentlichkeit noch wenig diskutierten Phänomen «Work & Care» im Gespräch mit Fachleuten auf den Grund gegangen: Was bedeutet die Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege für die Beteiligten? Was können und sollen Arbeitgeber zur Unterstützung von Mitarbeitenden tun? Wie sieht die Praxis beim Versicherer AXA Winterthur und beim Telekom-Unternehmen Swisscom aus? Antworten gibt es im Brennpunkt ab Seite 14.

Nicht wenige arbeiten also nach Arbeitsschluss zuhause weiter, wo sie von einem hilfsbedürftigen Familienmitglied erwartet werden. Andere gehen derweil auf ein Feierabend-Bier. Dabei konsumieren sie zu über drei



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

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann, Jürg Wiler
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

ZPK (Industrie du papier)

41 OPINION

René Pfister

42 ENTRETIENJean Hirt, Directeur général
d'Estoppey-Addor SA**44 DROIT DU TRAVAIL**44 Remboursement de frais
de formation en cas
de transfert d'entreprise46 Interprétation
d'un «secondment contract»**48 DOSSIER**48 Work & Care: quand des proches
nous attendent au retour du travail
51 Interview: activité professionnelle
et aide aux proches nécessitant des
soins chez Swisscom SA
52 Ruth Derrer Balladore:
le point de vue de l'UPS**54 ENTREPRISES**Baumann ressorts: un
développement mondialisé**56 SECURITE SOCIALE**Assurances sociales Suisse/UE:
nouvelles règles d'assujettissement**58 MARCHE DU TRAVAIL**Plaidoyer de l'économie: ouverture
des marchés et formation ciblée**61 ECLAIRAGE**

Michel Barde

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Association suisse des brasseries

64 A L'ETRANGER

Dany Bahar, Angleterre

**Entretien avec Jean Hirt: haute précision
chez Estoppey-Addor SA à Bienne**

Photo: Olivier Rappaz

L'entreprise familiale Estoppey-Addor SA cultive depuis 1880 un savoir-faire quasi unique dans les traitements de surface. Elle est la plus ancienne entreprise de galvanoplastie en Suisse. Installée à Bienne, à proximité de son réseau principal de clients, à savoir la branche horlogère, elle traverse les générations tout en cultivant l'esprit des pionniers dans un souci de préservation de l'environnement qui en étonne plus d'un. **Page 42**

**Dossier: activité professionnelle
et aide aux proches nécessitant des soins**

Les statistiques montrent que les familles suisses font de moins en moins d'enfants et, à l'inverse, que la proportion de personnes âgées augmente dans la population. Cette évolution n'est pas sans conséquences sur la problématique de la compatibilité famille-travail. En dehors de leurs activités professionnelles, les personnes actives doivent de plus en plus assurer des tâches de garderie dans le contexte familial. Quelles sont, pour les travailleurs concernés comme pour leurs employeurs, les implications de cet engagement privé en faveur des proches âgée ou malades? **Dès la page 48**

**Assurances sociales Suisse/UE: aspects
importants pour les employeurs**

Le droit des assurances sociales contient, depuis le 1^{er} avril 2012, certaines nouvelles règles d'assujettissement s'appliquant aux entreprises qui emploient du personnel de l'espace européen ou du personnel suisse dans la zone UE. Les principaux éléments à observer dans les rapports de travail de durée indéterminée (p.ex. frontaliers) ou déterminée (p.ex. détachements) sont mentionnés dans l'article. **Page 56**



Photo: Keystone/Martin Ruetzsch

**Portrait d'un membre:
L'Association suisse des brasseries**

135 ans! C'est l'âge de l'Association suisse des brasseries (ASB), étendard d'une corporation étroitement liée à la vie du pays et à son développement socio-économique. Une branche en équilibre entre recherche de croissance et contraintes légales. L'ASB s'engage sans relâche dans les questions de politique et de formation avec, en cette année commémorative, une attention particulière pour la promotion de l'image de la bière suisse. **Page 62**

Qualitätsarbeit bald in fünfter Generation

Spezifisches Know-how, komplexe technische Abläufe und präzise Handarbeit: Die Estoppey-Addor AG in Biel behandelt Oberflächen, beispielsweise von Schmuckstücken, für verschiedenste Kunden aus der Uhrenindustrie und weiteren Branchen. Dabei kommt auch die Umwelt nicht zu kurz: Dank einer modernen Wasserreinigungsanlage konnte das Familienunternehmen den Verbrauch reduzieren, wie Generaldirektor Jean Hirt im Arbeitgebergespräch sagt. **Seite 8**

Im Brennpunkt: Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege

Schweizer Familien haben laut Statistik immer weniger Kinder. Umgekehrt steigt der Anteil alter Menschen in der Bevölkerung. Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Fragen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben: Berufstätige Personen sehen sich neben ihrer eigentlichen Arbeit zunehmend mit Betreuungsaufgaben im Familienumfeld konfrontiert. Was bedeutet dieses private Engagement zu Gunsten alter oder kranker Angehöriger für die betroffenen Arbeitnehmenden wie auch deren Arbeitgeber? **Ab Seite 14**



Bild: Ursula Markus

Baumann Federn AG: Von Ermenswil bei Rüti nach Amerika und Asien

Ob für Autos, die Energieverteilung oder Spritzen – Federn aus dem Hause Baumann sind auf der ganzen Welt und in diversen Branchen gefragte Produkte. Neben dem Mutterhaus im zürcherischen Ermenswil bei Rüti zählen sechs Firmen in Europa, je eine in den USA und in Mexiko sowie zwei in Asien zur Unternehmensgruppe. Thomas H. Rüegg, CEO des 125-jährigen Schweizer Traditionsunternehmens, will künftig auch den Bereich Stanzteile weltweit etablieren. **Seite 22**

135 Jahre Schweizer Brauerei-Verband



Bild: zvg

Die Schweizer Brauereien liefern in Form von Arbeitsplätzen und Steuern einen nennenswerten Beitrag an die hiesige Volkswirtschaft. 16 von ihnen – sie produzieren zusammen 97 Prozent des inländischen Biers – sind im Schweizer Brauerei-Verband zusammengeschlossen. Der Branchenverband, der auf 1877 zurückgeht, setzt sich politisch für die Interessen seiner Mitglieder ein und ist insbesondere auch auf eine attraktive Gestaltung des Bierbrauer-Berufs bedacht. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

ZPK (Papierindustrie)

7 STANDPUNKT

René Pfister

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Jean Hirt,
Generaldirektor Estoppey-Addor AG

10 ARBEITSRECHT

- 10 Betriebsübergang: Rückzahlung von Ausbildungskosten
- 12 Interpretation eines Arbeitsvertrages

14 BRENNPUNKT

- 14 Work & Care: Wenn nach Feierabend hilfsbedürftige Angehörige warten
- 17 Interview: Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege bei Swisscom
- 18 Ruth Derrer: Die Sicht des SAV

20 KOLUMNE

Ludwig Hasler

22 UNTERNEHMEN

- 22 Porträt der Baumann Federn AG
- 26 Gefragte Manager aus dem Ausland
- 27 Lohngleichheitsdialog: McDonald's als gutes Beispiel

28 SOZIALE SICHERHEIT

Sozialversicherungspflicht
Schweiz/EU: Neue Vorschriften

30 ARBEITSMARKT

Wirtschaft will weitere Öffnung
und gezieltere Ausbildung

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Dany Bahar, Grossbritannien

34 VERBANDSPORTRÄT

Schweizer Brauerei-Verband

Schwieriges Jahr für die Textilindustrie

Die Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie hatte 2011 mit der Abschwächung der globalen Konjunktur und der Frankenstärke zu kämpfen. Die Exporte fielen im Vergleich zum Vorjahr um 5,2 Prozent.

Trotz des schwierigen Umfelds ist die Wertschöpfung der Branche um 1,4 Prozent gestiegen, wie der TVS Textilverband Schweiz an seiner Jahresmedienkonferenz bekanntgab. Die Aussichten

Es läuft nicht alles rund für die Textilindustrie.



Bild: Zlg

für die Unternehmen seien jedoch wenig erfreulich. Die Weltwirtschaft werde fragil bleiben, und es sei nicht zu erwarten, dass die wichtigsten Referenzwährungen erstarken würden. Der Branchenverband plädierte in diesem Zusammenhang für einen Euro-Mindestkurs von 1 Franken 30 und ein deutlich aktiveres Vorgehen der Schweizerischen Nationalbank.

Auch Importe rückläufig

Der Exportrückgang in der Schweizer Textil- und Bekleidungsindustrie verlangsamte sich 2011 zwar, dennoch fielen die Exporte im Vergleich zum Vorjahr um 5,2 Prozent auf 2,99 Milliarden Franken. Die Importe sind mit einem Minus von 1,1 Prozent auf 7,59 Milliarden gesunken. Wegen der Abschwächung des Handelsrückgangs erhöhte sich die Wertschöpfung gegenüber dem Vorjahr auf 1,19 Milliarden Franken.

Für den Präsidenten des Textilverbands Schweiz, Andreas Sallmann, ist es von besonderer Relevanz, dass der

Verband seine Anliegen und Bedürfnisse in Zukunft klar kommuniziert und sich aktiv für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen einsetzt. Die Textil- und Bekleidungsindustrie brauche national und international bessere wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, betonte Sallmann an der Medienkonferenz.

Für Flexibilität, Transparenz und Rechtssicherheit

Sallmann forderte in diesem Kontext Flexibilität und lehnte Mindestlöhne und Lohnobergrenzen ab. Weiter erklärte er, dass Transparenz und eine möglichst hohe Rechtssicherheit insbesondere für die KMU unerlässlich seien. Als Beispiel schilderte Sallmann die «belastende» Situation in der Euromed-Zone (Mittelmeerraum) und die fehlende Verknüpfung mit den Westbalkanstaaten. Als Folge davon würden die Möglichkeiten der entsprechenden bilateralen Abkommen heute nur wenig bis gar nicht genutzt. ■

Uhrenindustrie feiert 75 Jahre sozialer Friede

Die Arbeitgeber der Schweizer Uhrenindustrie und die Gewerkschaft Unia haben in Neuenburg die Sozialpartnerschaft in der Branche gefeiert, die nun seit 75 Jahren ununterbrochen Bestand hat.

An die 200 Gäste der Gewerkschaft Unia und des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie (CP) nahmen an den Feierlichkeiten in Neuenburg teil. Im offiziellen Teil, an dem auch Bundesrat Johann Schneider-Ammann anwesend war, wurde unter anderem an die Pionierrolle erinnert, die der Uhrenindustrie in der Geschichte des Arbeitsfriedens in der Schweiz zukommt.

Am 15. Mai 1937 unterzeichneten 19 Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaft SMUV, die später zur Unia wurde, eine Vereinbarung, mit der ein Streik beendet wurde, der sich auf die ganze Uhrenbranche auszudehnen drohte. Damit war die Uhrenindustrie die erste

Branche in der Schweiz, die einen Gesamtarbeitsvertrag abschloss, wie die beiden Sozialpartner betonten.

Als Vertreterin der Arbeitgeber bekräftigte Elisabeth Zölch, Präsidentin des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie, ihr Vertrauen in einen der fundamentalen Grundsätze, die den GAV seit 1937 geprägt haben: den sozialen Dialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Der GAV habe den Beweis erbracht, «dass gegenseitige Abstimmung mehr bringt als Konfrontation», erklärte die Präsidentin.

Bundesrat Johann Schneider-Ammann wies in seiner Rede darauf hin, dass der GAV in der Uhrenindustrie die

Zeit der Klassenkämpfe der 1930er-Jahre beendet und die Erfolgsgeschichte unserer Wirtschaft begründet hat: «Sie haben damit einen bedeutenden Beitrag zur Entwicklung unseres Arbeitsmarkts geleistet und ihn damit zu einem Erfolgsmodell gemacht, um das uns andere Länder beneiden.»

An der Feier wurde auch eine Wanderausstellung eröffnet, welche die Entstehungsgeschichte und die herausragenden Merkmale des ersten GAV der Schweiz veranschaulicht. Informationen zu den Ausstellungsorten und Terminen gibt es im Internet. ■

www.75ccthorlogerie.ch

Die Kontrollen greifen

Tripartite und paritätische Kommissionen kontrollierten 2011 die Lohn- und Arbeitsbedingungen in insgesamt 38 000 Entsendebetrieben und Schweizer Firmen. Gleichzeitig überprüften sie rund 140 000 Arbeitsverhältnisse. Damit wurde die in der Entsendeverordnung festgehaltene Mindestanzahl von 27 000 Kontrollen deutlich übertroffen: Dies geht aus dem neusten Bericht zur Umsetzung der flankierenden Massnahmen zum freien Personenverkehr mit der EU hervor, den das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) publiziert hat. Bei den kontrollierten Schweizer Betrieben ohne GAV gab es in 9 Prozent der Fälle Hinweise auf Lohnunterbietungen, bei Entsen-

debetrieben aus dem Ausland wurden bei 14 Prozent der Kontrollen Verstösse vermutet.

Die paritätischen Kommissionen kontrollierten 7500 Entsendebetriebe und 11 000 Schweizer Firmen. Zudem wurde bei 5600 meldepflichtigen Selbständig-erwerbenden der Status überprüft, wobei in rund zehn Prozent der Fälle eine Scheinselbständigkeit vermutet wurde. Die tripartiten Kommissionen kontrollierten die Lohn- und Arbeitsbedingungen in 7000 Entsendebetrieben und 7200 Schweizer Firmen – etwa im Baunebengewerbe, im Personalverleih, in der Reinigungsbranche und im Gastgewerbe. ■

Noch weniger Arbeitslose

Die Arbeitslosenquote in der Schweiz ist im April um 0,1 auf 3,1 Prozent gesunken. Die Zahl der Arbeitslosen nahm damit um 3234 auf 123 158 ab. Im Vergleich zum April 2011 waren 290 Personen weniger arbeitslos. Innert Jahresfrist sank die Arbeitslosenquote um 0,2 Prozent, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mitteilte. Deutlich zurück ging im April die Zahl der jugendlichen Arbeitslosen – und zwar um 781 auf 16 669. Mit 3 Prozent lag die Arbeits-

losenquote der 15- bis 24-Jährigen sogar tiefer als jene der Gesamtbevölkerung.

Auch die Zahl der Langzeitarbeitslosen nahm ab: Sie sank im Vergleich zum Vorjahr um 28,7 Prozent auf 19 242 Personen. Wie das Seco weiter mitteilte, waren im Februar noch 8855 Personen von Kurzarbeit betroffen, das waren drei Prozent weniger als im Vormonat. Die Anzahl der betroffenen Betriebe erhöhte sich hingegen um acht Prozent auf 700. ■

Plattform für Stellensuchende

Der Wettbewerb um geeignete Mitarbeitende gewinnt auch für Schweizer Arbeitgeber aus demografischen Gründen an Bedeutung. Stellensuchende ab 45 bringen in der Regel zwar ein grosses Fachwissen mit, sie finden aber trotzdem oft nur mit Mühe eine neue Arbeitsstelle. Das dreisprachige Stellenportal www.jobs-50plus.ch möchte einen Beitrag dazu leisten, dass sich ältere Stellensuchende und potenzielle Arbeitgeber leichter finden. Interessierte Unternehmen können auf dem Portal Stel-

lenanzeigen publizieren und kostenlos in einer Datenbank nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten suchen. Die Stellensuchenden können ihren Lebenslauf (auch anonym) hinterlegen und so direkt von möglichen Arbeitgebern kontaktiert werden. Als zusätzliche Dienstleistung kann ein Feedback den Bewerberinnen und Bewerbern helfen, ihren Lebenslauf zu optimieren. ■

www.jobs-50plus.ch

AUSBLICK

Positive Signale

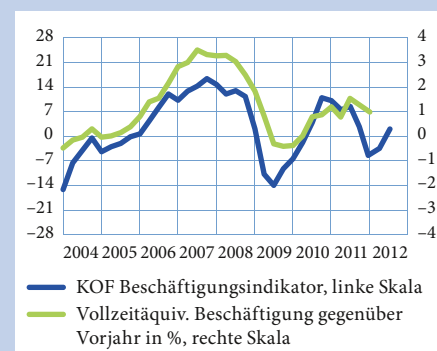
Die Aussichten für die Geschäftslage der Firmen und die Beschäftigung haben sich etwas verbessert.

Die Geschäftslage der Firmen hat sich gemäss der neusten Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) bei über 7000 Unternehmen stabilisiert. Die meisten Betriebe sind relativ zuversichtlich und rechnen in den nächsten Monaten mit einer leichten Belebung der Nachfrage. In der Industrie hat sich die Geschäftslage zumindest nicht weiter verschlechtert, wie aus der Umfrage weiter hervorgeht. Die Auslastung der Kapazitäten ist allerdings gesunken und liegt mit 82,2 Prozent etwas unter dem langjährigen Durchschnitt.

Im Bausektor ist die Lage laut KOF gut. Nach der Abkühlung in den vergangenen Monaten hat sich die Nachfrage jüngst wieder spürbar belebt. Die Detailhändler bewerten ihre Geschäftslage ebenfalls als besser, nachdem sich der Absatz in den Läden erholt hat. Ebenfalls optimistischer sind die Banken und Versicherungen. Demgegenüber hat sich die Lage im Gastgewerbe und in der Hotellerie nochmals leicht verschlechtert, zumal die Zahl der Logiernächte weiter gefallen ist.

Die Beschäftigung dürfte sich gemäss KOF im zweiten Quartal konstant entwickeln oder sogar leicht ansteigen. Das belegt der Beschäftigungsindikator, der erstmals nach zwei negativen Quartalen einen positiven Wert von 1,8 Punkten erreichte. ■

KOF Beschäftigungsindikator (Beschäftigung gemäss BFS)



Quelle: KOF

Papierindustrie: Produktion und Konsum sind rückläufig

Das verschlechterte konjunkturelle Umfeld in der Europäischen Union und die andauernde Stärke des Schweizer Frankens haben in der Schweizer Papierindustrie im vergangenen Berichtsjahr tiefe Spuren hinterlassen. Produktionskapazitäten und Arbeitsplätze wurden abgebaut – und auch der Verbrauch im Inland ging zurück.

Namentlich die Wechselkursproblematik schlug im Berichtsjahr 2011 auf die stark exportorientierte Papierbranche in der Schweiz durch, wie der Verband der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK) mitteilt. Zudem musste sich die Branche einmal mehr den für die Papierindustrie üblichen Herausforderungen stellen – nämlich tiefen Preisen, grossen Produktionsüberkapazitäten in Europa und hohen und weiterhin steigenden Energie- und Rohstoffkosten.

Konzentration fordert prominente Opfer

Der schon lange andauernde Restrukturierungs- und Konzentrationsprozess in der europäischen Papierindustrie hinterliess im Berichtsjahr leider auch auf dem Produktionsstandort Schweiz tiefe Spuren. Der grösste nationale Feinpapier-Produzent des Landes, das zur süd-afrikanischen Sappi Fine Paper Europe

gehörende Werk Biberist, musste nach knapp 150 Jahren für immer seine Tore schliessen. Ebenfalls betroffen vom wirtschaftlichen Druck war die Cham Paper Group, die zum Jahresende eine starke Redimensionierung ihres Produktionsstandortes in der Schweiz ankündigen musste.

Wie üblich präsentierte sich die wirtschaftliche Lage der ZPK-Firmen bezüglich der Auslastung und der Ertragslage unterschiedlich, da die meisten in verschiedenen Marktsegmenten tätig sind. Die elf ZPK-Firmen stellten im Jahr 2011 1,376 Millionen Tonnen Papier her, wobei wegen der Inbetriebnahme der neuen Papiermaschine von Perlen Papier die Produktion von Zeitungsdruckpapier kräftig zulegte. Die Produktion holzfreier, gestrichener Papiere sank demgegenüber wegen der Stilllegung von Sappi Biberist deutlich.

Insgesamt wurden im Inland 1,375 Millionen Tonnen Papier (von allen Sorten)

ausgeliefert. Gleichzeitig wurden 0,967 Millionen Tonnen Papierwaren exportiert – und 1,041 Millionen Tonnen importiert. Damit resultierte schliesslich ein Inlandkonsum von 1,448 Millionen Tonnen, was einem Minus von 5,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Pro Kopf wurden innert Jahresfrist rund 12 Kilogramm weniger Papier und Verpackungsmaterial konsumiert.

Energie: Pragmatische Lösungen gefordert

Wie bei allen energieintensiven Industrien sind die energiepolitischen Rahmenbedingungen für die Schweizer Papierindustrie existenziell, wie der ZPK weiter festhält. Die einschlägige Gesetzgebung wird deshalb vom Branchenverband und der Interessengemeinschaft Energieintensive Branchen (IGEB) eng begleitet. Die energie- und klimapolitische Hektik, die wegen der Reaktorkatastrophe in Fukushima und unter dem Druck der Klima-Initiative ausgebrochen ist und dieses Jahr andauern dürfte, darf laut dem Branchenverband nicht zu unbedachten Schnellschüssen auf dem Buckel der energieintensiven Industrien führen.

Im Gegenteil: Die Papierindustrie und die anderen energieintensiven Branchen und Betriebe brauchen bei der kosten-deckenden Einspeisevergütung (KEV) baldmöglichst Entlastung und bei der Umsetzung des neuen CO₂-Gesetzes pragmatische Lösungen, wie der Branchenverband betont. ■

Hersteller in der Schweiz produzierten 2011 knapp 1,4 Millionen Tonnen Papierwaren.



Bild: zvg

Deutsch und deutlich

Die Zuwanderung von Deutschen sorgt für polemische Debatten. Dabei wäre mehr Sachlichkeit angezeigt – und vor allem mehr Respekt. **René Pfister**



Bild: Rob Lewis

*René Pfister ist
Chefredaktor und
Informationschef des
Schweizerischen
Arbeitgeberverbands.*

Wenn es in der Schweiz um die Deutschen geht, brechen immer mal wieder alte Reflexe und Ressentiments auf – insbesondere in der Generation, die den 2. Weltkrieg noch miterlebt hat. Das war früher zum Beispiel regelmässig bei Welt- oder Europameisterschaften im Fussball so. Da hofften etwa (geschätzte) 90 Prozent der Schweizer und Schweizerinnen, dass bitteschön die Holländer (WM 1974) oder die Tschechen (EM 1996) das Finale – pardon! – den Final gewinnen. Alle, nur nicht die «Schwaben». Noch schlimmer wären nur die Österreicher gewesen, die aber ohnehin nie eine Chance hatten.

Ähnliche Ressentiments geistern jetzt auch im Kontext der Zuwanderungs-Diskussion wieder herum. Es reicht, wenn eine Politikerin öffentlich kundtun darf, dass es in der Schweiz ihrer Meinung nach «zu viele Deutsche» habe – und schon zetteln gewisse Medien zum x-ten Mal eine Debatte über die deutschen Einwanderer an, die meist nach dem gleichen Muster abläuft: Zuerst dürfen sich via Leserbriefe oder Blogs verunsicherte Schweizer hemmungslos über die plötzlich so vielen Deutschen im Tram oder über ihre angebliche Arroganz aufregen. Dann dürfen einigermaßen prominente Deutsche, die in unserem Land leben, in TV-Talk-Shows «Verständnis» für gewisse Ängste der Schweizer Bevölkerung signalisieren. Und schliesslich kommen jene aus dem Busch, welche die Story gegen den Strich bürsten und

behaupten, dass die Deutschen nun mal besser und fleissiger seien als die Schweizer. Um der ganzen Polemik noch etwas mehr Zunder zu geben.

Deutsche stützen das Wachstum

Das ist ja im besten Fall alles ganz unterhaltsam und auch ziemlich durchschaubar. Kommt dazu: Dass über die Folgen der Zuwanderung im Allgemeinen und jene der Deutschen im Besonderen diskutiert wird, ist nicht nur nachvollziehbar, sondern auch völlig legitim. Nur: Etwas mehr Sachlichkeit und Coolness würden nicht schaden. Zumal wirtschaftliche Fakten und die Erfahrungen von Unternehmen darauf hinweisen, dass es keinesfalls zu viele Deutsche in der Schweiz gibt, sondern eher noch Rekrutierungsbedarf besteht. Denn egal, ob es sich um die MEM-Industrie, die Versicherer, die Bauwirtschaft, das Gesundheitswesen oder die Hotellerie handelt: Die Schweizer Unternehmen sind schlicht darauf angewiesen, dass sie auch Personal aus Deutschland rekrutieren können – und zwar auf allen Stufen, vom Servicefachangestellten im Restaurant bis zur Managerin in der Chefetage. Die Deutschen tragen mit ihrem Know-how, ihrer Leistungsbereitschaft und dienstleistungsorientiertem Denken massgeblich dazu bei, drohende Personallücken zu füllen und das Wachstum zu begünstigen. So helfen sie letztlich auch mit, neue Arbeitsplätze zu schaffen – auch für Schweizer oder andere Zuwanderer.

Schliesslich sollte man auch folgendes nicht vergessen: Deutschland ist nach wie vor der wichtigste Handelspartner der Schweiz und ein Land, mit dem uns traditionell sehr viel verbindet. Allein das Handelsvolumen mit Baden-Württemberg, wo viele Schweizer so gerne hinfahren, um günstig einzukaufen, ist etwa gleich gross wie dasjenige mit den USA. Wir tun also gut daran, die guten Beziehungen mit den Nachbarn aus dem Norden mit Respekt zu pflegen. Um es deutsch und deutlich zu sagen: Ja zu sachlichen Diskussionen über die Folgen der Zuwanderung – Nein zu billiger Polemik gegen die Deutschen. ■

Jean Hirt, Generaldirektor der Estoppey-Addor AG, Biel

«Unser grösster Trumpf sind unsere Mitarbeitenden»

Die Estoppey-Addor AG hat sich seit 1880 ein breites Know-how in der Oberflächenbehandlung angeeignet. Zur wichtigsten Kundschaft des Familienunternehmens zählt die Uhrenindustrie. Der Pioniergeist der Gründer ist auch in der fünften Generation noch zu spüren – wie Generaldirektor Jean Hirt bestätigt. Ein besonderes Augenmerk richtet die Firma auf die Umweltverträglichkeit. **Olivier Rappaz**

Herr Hirt, was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus?

Jean Hirt: Im Bereich der Galvanoplastik – also der Oberflächenbehandlung durch Elektrolyse – sind wir eine der letzten Industriefirmen, die spezifisches Know-how weitergeben kann. Dieses wird etwa für den Schutz und die Verzierung von Schmuckstücken benötigt, die uns die Kunden anvertrauen. Konkret erreichen wir mit unseren Verfahren wie Vernickeln oder Verchromen, dass die Stücke widerstandsfähiger werden gegen Verschleiss und Korrosion. Unsere Tätigkeit bedingt komplexe technische Abläufe, sämtliche Arbeitsschritte erfolgen in Handarbeit. Nur so erreichen wir jene Fertigungsqualität, die wir anstreben. Es kann beispielsweise vorkommen, dass eine Oberfläche zu komplex strukturiert ist oder zu kompliziert für eine automatisierte Bearbeitung. In so einem Fall kann keine Industriemaschine die Handarbeit bei der Behandlung der Oberflächen ersetzen. Das ist der Moment, in dem unsere Kunden – Unternehmen wie Privatpersonen – unsere Dienste in Anspruch nehmen.

Wir sind ganz klar Zulieferer. Die Marktfluktuationen zu antizipieren, ist von daher eine fast nicht zu bewältigende Aufgabe. Dank unserer Bekanntheit und unserem Know-how verfügen wir glücklicherweise über ein diversifiziertes Kunden-Portfolio in der Uhrenindustrie, der Präzisionsmechanik, bei Herstellern von medizinischen Geräten oder auch in der Luftfahrtindustrie. Zudem können wir auf eine sehr treue Kundschaft zählen.

Welches sind Ihre grössten Stärken?

Unser grösster Trumpf sind die Mitarbeitenden. Sie und unsere Produktionswerkzeuge ermöglichen es uns, flexibel zu reagieren und selbst knappe Produktionsfristen einzuhalten. Wir sind in der Lage, Einzelstücke zu bearbeiten oder Oberflächenbehandlungen an tausenden von Stücken innert kürzester Zeit vorzunehmen und dabei das handwerkliche Know-how voll zum Tragen zu bringen. Zudem haben wir ein offenes Ohr für unsere Kundschaft. Es ist uns sehr wichtig, ihre speziellen Wünsche zu verstehen und zu erfüllen. Das erlaubt es uns auch, uns ständig weiterzuentwickeln. Unsere Fachangestellten sind vielseitig, das verringert auch unsere Abhängigkeit von Nachfrage-Fluktuationen. Wir lieben die präzise und nach allen Regeln der Kunst ausgeführte Arbeit!

Können Sie das mit ein paar konkreten Beispielen illustrieren?

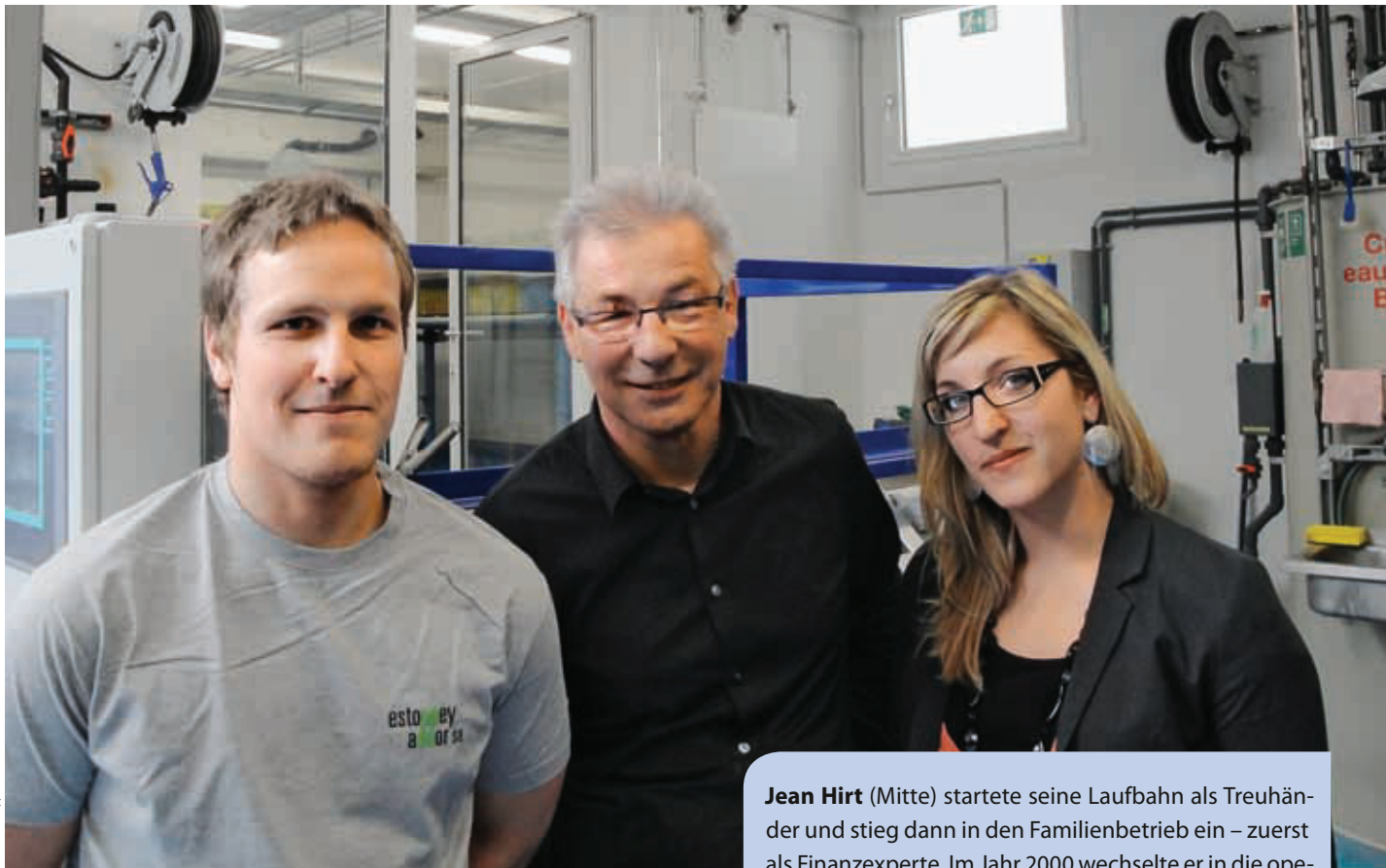
Wir haben ein neues Produkt entwickelt, das cadmiumfreie «Trigold», das in der Uhrenindustrie sehr gefragt ist, weil es die Normen RoHS und REACH erfüllt. Das Produkt ermöglicht es, den Stücken die gewünschte Farbe zu geben und dabei die neuen Produktionsrichtlinien für den Umweltbereich einzuhalten. Ein weiteres Beispiel: Wir waren aktiv beteiligt an der Ausgestaltung der Chrom-Wolfram-Legierung «Hardalloy», wir haben sogar eine spezielle Version davon entwickelt. Wenn man es schafft, den klassischen Metallen eine besondere Härte zu verleihen und sie gleichzeitig mit einem

«Wir engagieren uns in der Berufsausbildung, um das Know-how hier in der Schweiz zu erhalten.»

Und weiter?

Unser Unternehmen zeichnet sich auch dadurch aus, dass es sehr grossen Wert auf die Berufsausbildung und auf die Umweltverträglichkeit legt. 2008 haben wir eine Abwasser-Aufbereitungsanlage in Betrieb genommen, die ganz durch Computer gesteuert wird. Wir sind bis heute die einzige Firma in der Westschweiz, die über eine derartige Infrastruktur verfügt. Darüber hinaus sind wir gemäss den Normen ISO 9001 und 14001 zertifiziert.

Wo steht Ihre Firma innerhalb der Branche?



Jean Hirt (Mitte) startete seine Laufbahn als Treuhänder und stieg dann in den Familienbetrieb ein – zuerst als Finanzexperte. Im Jahr 2000 wechselte er in die operationelle Leitung. Heute ist er zufrieden und dankbar, dass er von kompetenten Personen umgeben ist, die ihn unterstützen und mit denen er die Stabsübergabe an die fünfte Generation der Familie Estoppey (seine Nichte Sandrine, rechts, und seinen Neffen Cyril) in die Wege leiten kann.

niedrigen Reibungskoeffizienten auszustatten, erhält man ganz aussergewöhnliche Resultate – und das ist mit Hardalloy der Fall.

Die Berufsausbildung ist Ihnen ein grosses Anliegen. Warum?

Ja, wir engagieren uns sehr in der Berufsausbildung im Bereich Elektroplastik. Jedes Jahr starten in der Westschweiz etwa 15 Lehrlinge eine entsprechende Ausbildung, zwei bis drei davon bei uns. Zudem nehmen wir jeweils, wenn es auf die Prüfungen zugeht, weitere Elektroplastik-Lehrlinge für eine oder zwei Wochen bei uns auf, damit sie ihre Kenntnisse erweitern und vertiefen können. Die Ausbildung ist sehr wichtig, um den Nachwuchs sicherstellen und das Know-how in der Schweiz erhalten zu können. Wir leisten damit in unserem Bereich einen Beitrag ans Label «Swiss made».

Welches sind für Sie die Stärken des Arbeitsplatzes Schweiz?

Unsere qualifizierten Arbeitskräfte und das Know-how, das von Generation zu Generation weitergereicht wird. Es geht gleichzeitig um Wissenstransfer und technologischen Fortschritt. Das ist der Ursprung der Qualität von Schweizer Produkten und des in der ganzen Welt so geschätzten Swiss made. Zudem bietet

die Schweiz den Unternehmen ein aussergewöhnliches Arbeitsumfeld. Wir können unsere Aufgaben in diesem Umfeld ruhig und überlegt angehen.

Welche Anliegen beschäftigen Sie derzeit am meisten?

Zuerst einmal die Nachfolgeregelung für das Unternehmen: Die 5. Generation steht bereit, die Zügel in die Hand zu nehmen. Dann, wie erwähnt, die Qualität unserer Arbeitskräfte. Ein weiterer Punkt: Wir haben sehr viel unternommen in Sachen Umweltverträglichkeit, Einhaltung von Umweltschutz-Normen und auch von Normen für die Arbeitsumgebung. Wenn es natürliche Ressourcen wie das Wasser nicht mehr gäbe, könnten wir auch unsere Tätigkeit nicht mehr ausüben. Wir versuchen deshalb, die Ressource so gut wie möglich zu erhalten. Der Einbau der Wasserreinigungsanlage hat uns dabei geholfen, unsere Ziele in diesem Bereich zu erreichen. Das Wasser wird heute bei uns in einem geschlossenen Kreislauf behandelt. Dadurch verbrauchen wir viel weniger davon. Wir haben nicht mehr das Problem, dass wir durch Verdunstung entstehende Wasserdefizite ausgleichen müssen.

Und wie sehen die Perspektiven für die Zukunft aus?

Zunächst wollen wir unseren Stromverbrauch reduzieren. Jeder einzelne ist aufgerufen, einen Beitrag zu leisten und seine Verbrauchsgewohnheiten zu verändern. Das ist eine Frage, die nicht nur die Industrie betrifft, sondern die ganze Gesellschaft. Ich habe auch vom Arbeitsumfeld gesprochen: Wir haben bei uns flexible Arbeitszeiten und den freien Freitagnachmittag eingeführt. Das erlaubt unseren Mitarbeitenden, den Arzt- oder Coiffeurbesuch einfacher festzulegen. Das sind zwar einfache Massnahmen, aber es sind gerade diese, welche für das Personal den Unterschied ausmachen können. Unsere Mitarbeitenden sind zudem dem Gesamtarbeitsvertrag der Uhrenindustrie angeschlossen. Sie arbeiten im Schnitt seit mehr als zehn Jahren im Betrieb, das ist für uns ein Zeichen der Anerkennung. Wir haben ausserdem noch ein paar Projekte im Bereich Kommunikation in der «Pipeline». ■

Urteil

Betriebsübergang: Rückzahlung von Ausbildungskosten

Erst wenn der definitive Entscheid über einen Betriebsübergang gefallen ist, kann der Arbeitnehmende den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber ablehnen. Dazu wird eine Bedenkfrist eingeräumt, innert der er die Ablehnung zu erklären hat. Die Frist beginnt mit dem Zeitpunkt, in dem der Arbeitnehmer Kenntnis vom Betriebsübergang erhalten hat – auch wenn sein Entschluss bereits vorher feststeht.

Sachverhalt

Am 1. Dezember 2005 trat A. eine Stelle als «G-IT Administrative Assistant» bei Y. an, wobei sie ab dem 1. Juli 2008 als «Project Office Management Consultant» im Rechenzentrum tätig war.

Mit Ausbildungsvertrag vom 12. Februar 2007 einigten sich die Parteien über eine Kostenbeteiligung von Y. an einer externen berufsbegleitenden Weiterbildung von A.: Y. übernahm die dafür anfallenden Studiengebühren und Lehrmittelkosten von rund 26 000 Franken zu 80 %. Weiter wurde folgende Klausel in den Vertrag aufgenommen:

«Bei Kostenbeteiligung über CHF 1000.– total nimmt A. zur Kenntnis, dass bei Austritt aus der Y. die nachstehend aufgeführten Beträge (in % der bewilligten Beiträge) in Abzug gebracht werden: Bei Austritt während der Kursdauer und innert 6 Monaten nach Abschluss* 100 %; bei Austritt innert 12 Monaten nach Abschluss* 50 %; bei Austritt nach 12 Monaten nach Abschluss* keine Rückforderung; Kostenbeteiligung über CHF 10 000.– verdoppelt obige Fristen. (*nach Abschluss der Ausbildung bzw. Erlangen des Ausweises oder Diploms)».

A. schloss die Weiterbildung am 8. Oktober 2009 mit dem «Bachelor of Science ZFH» in Betriebsökonomie ab. Im Herbst 2008 teilte Y. ihren Mitarbeitern mit, dass eine Auslagerung des Rechenzentrums geprüft werde. Am 25. November 2009 teilte Y. ihren Mitarbeitern sodann mit, dass zwischen ihr und der W. ein «ten-year master service agreement» zustande gekommen sei, dass aber allen betroffenen Mitarbeitern eine Stelle bei der W. zu den gleichen Bedingungen angeboten werde mit einer zwölfmonatigen Anstellungsgarantie.

Ab April 2009 begann A. sich für verschiedene andere Stellen bei Y. zu bewerben. Ihre interne Stellensuche blieb jedoch erfolglos. Am 30. Oktober 2009 kündigte A. ihr Arbeitsverhältnis bei Y. auf den 31. Januar 2010. Daraufhin ersuchte Y. A. mehrmals um ein Gespräch über die Modalitäten der Rückzahlung der Ausbildungskosten, welches jedoch nicht zustande kam. Währenddem Y. auf der Rückzahlung der Ausbildungskosten beharrte, machte A. geltend, dass keine Rückzahlung fällig werde, falls der Arbeitsvertrag ohne Verschulden des Mitarbeiters aus wirtschaftlichen Gründen aufgelöst werde. Eine Auslagerung stelle einen entsprechenden wirtschaftlichen Grund dar.

Aus den Erwägungen

3. A. wirft der Vorinstanz vor, sie habe ihre Erklärung vom 30. Oktober 2009 zu Unrecht als Kündigung gewertet und nicht als Ablehnung des Übergangs des Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber im Rahmen eines Betriebsübergangs.

3.1 Die Vorinstanz hat in tatsächlicher Hinsicht festgestellt, dass der Grund für die Kündigung von A. nicht im Betriebsübergang gelegen habe. Aus dem Wortlaut ihrer Erklärung vom 30. Oktober 2009 («Hiermit kündige ich meine Stelle per 31. Oktober 2009 mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist auf 31. Januar 2010») ergebe sich eindeutig, dass sie dabei nicht den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf die Erwerberin abgelehnt, sondern klar eine Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses bei Y. ausgesprochen habe.

Y. hat zwar bereits ab Herbst 2008 eine Auslagerung ihres Rechenzentrums



geprüft, aber erst am 25. November 2009 definitiv beschlossen. Im Zeitpunkt der Erklärung von A. vom 30. Oktober 2009 war somit zwischen Y. und der Erwerberin noch kein definitiver Entscheid gefallen, dass die IT-Abteilung ausgelagert werde. Weder war zu diesem Zeitpunkt ein Übernahmevertrag bereits unterzeichnet worden noch standen die Übergangsmodalitäten fest. A. hat folglich zum Kündigungszeitpunkt weder den Grund des bevorstehenden (allfälligen) Betriebsübergangs, noch dessen rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen kennen können. Ungewissheit bestand ebenfalls darüber, welche Mitarbeiter überhaupt von der geplanten Auslagerung betroffen sein würden. Demnach konnte A. im damaligen Zeitpunkt noch gar keine Kenntnis von einem Betriebsübergang haben, den sie hätte ablehnen können.

3.2 Gegen die Auffassung der Vorinstanz bringt A. vor, eine Ablehnung des Übergangs des Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber könne «zu jedem beliebigen Zeitpunkt», somit bereits vor der definitiven Vereinbarung der Auslagerung mit dem Erwerber, ausgesprochen werden.

Es müsse nicht der definitive Entscheid des Zustandekommens der Auslagerung abgewartet werden, wenn für den Arbeitnehmer bereits vorher feststehe, dass er für einen konkreten Erwerber nicht arbeiten wolle.



Illustration: Christine Huf

3.3 Wenn der Arbeitgeber den Betrieb oder einen Betriebsteil auf einen Dritten überträgt, so geht das Arbeitsverhältnis mit allen Rechten und Pflichten mit dem Tage der Betriebsnachfolge auf den Erwerber über, sofern der Arbeitnehmer den Übergang nicht ablehnt (Art. 333 Abs. 1 OR). Bei Ablehnung des Übergangs wird das Arbeitsverhältnis gemäss Art. 333 Abs. 2 OR auf den Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist aufgelöst. So lange sind der Erwerber des Betriebs und der Arbeitnehmer zur Erfüllung des Vertrages verpflichtet.

Dem Arbeitnehmer wird eine Bedenkfrist von einigen Wochen eingeräumt, innert der er die Ablehnung zu erklären hat. Die Frist beginnt mit dem Zeitpunkt, in welchem der Arbeitnehmer Kenntnis vom Betriebsübergang erhalten hat. Kenntnis über den Betriebsübergang erhält der Arbeitnehmer in der Regel im Rahmen der Information und Konsultation durch den Arbeitgeber nach Art. 333a OR. Er kann nur dann einen fundierten Entscheidungsprozess über die Ablehnung einleiten, wenn er über die für ihn wesentlichen Umstände des Betriebsübergangs ausreichend informiert ist.

Eine Ablehnung des Übergangs des Arbeitsverhältnisses auf die Erwerberin war am 30. Oktober 2009 nicht möglich, da A. noch keine sichere Kenntnis über den Betriebsübergang haben konnte. Die Vorinstanz hat demnach kein Bundesrecht verletzt, indem sie die Erklä-

rung von A. vom 30. Oktober 2009 als ordentliche Kündigung ihres Arbeitsverhältnisses mit Y. qualifiziert hat.

4. Im Ausbildungsvertrag vom 12. Februar 2007 haben die Parteien vereinbart, dass A. bei einem Austritt innert 12 beziehungsweise 24 Monaten nach Abschluss der Ausbildung im Umfang von 100 % bzw. 50 % rückzahlungspflichtig wird. A. bringt jedoch vor, die Rückzahlungspflicht sei entfallen, da Y. nicht von ihr verlangen könne, weiterhin für sie zu arbeiten, obwohl sie ihre Stelle ausgelagert und ihr keine vergleichbare andere Stelle angeboten habe.

4.1 Die Vorinstanz hat festgestellt, dass A. sich entschieden habe, ihr Arbeitsverhältnis bei Y. nach Abschluss ihrer Ausbildung und ihrer damit verbundenen neuen Qualifikation aufzulösen, um eine neue Tätigkeit bei einem neuen Arbeitgeber aufzunehmen. Ihre Kündigung sei daher unabhängig vom Betriebsübergang der IT-Abteilung auf die Erwerberin erfolgt. Demnach seien auch keine «wirtschaftlichen Gründe» für eine Auflösung des Vertrages gemäss Ziff. 3.1 des Reglements Aus- und Weiterbildung gegeben gewesen, weshalb A. zur Rückerstattung der Ausbildungskosten verpflichtet sei.

4.2 A. bringt vor, dass Y. zu keinem Zeitpunkt in Erwägung gezogen habe, ihr eine von der Auslagerung nicht betroffene Stelle anzubieten. Sie habe sich nach Beginn der Auslagerungsverhandlungen zwischen Y. und der Erwerberin intensiv um eine neue Stelle bemüht, aber Y. habe alle ihre internen Bewerbungen abgelehnt. Demnach habe ihr das Verhalten von Y. begründeten Anlass zur Kündigung gesetzt, was einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses aus wirtschaftlichen Gründen gleichkomme, womit die Rückzahlungspflicht der Ausbildungskosten entfallen sei. Sie sei damit gar nicht mehr in der Lage gewesen, nach Abschluss der Ausbildung im Oktober 2009 während der Mindestdauer von 24 Monaten gemäss Ausbildungsvertrag für Y. zu arbeiten.

4.4 A. vermag nicht darzutun, dass Y. sie nicht weiter als Arbeitnehmerin be-

schäftigt hätte. Es liegen für ihre gegenteiligen Behauptungen auch keine konkreten Beweise vor. Dass sich A. vor ihrer Kündigung wiederholt bei Y. erfolglos um eine andere Stelle beworben hat, ist unbestritten. Allein diese Tatsache lässt jedoch die vorinstanzliche Feststellung nicht als offensichtlich unrichtig und somit als willkürlich erscheinen.

5.1 Eventuell macht A. unter Bezugnahme auf die Erwägungen des Arbeitsgerichts geltend, dass eine Abstufung der Rückzahlungspflicht nach Jahren nicht rechtskonform sei, da dadurch im Resultat das Verbot der ungleich langen Kündigungsfristen nach Art. 335a OR verletzt sowie die persönliche Freiheit von A. durch wirtschaftliche Vereitelung ihres Kündigungsrechts übermässig eingeschränkt würde. Daher sei die nach Jahren vorgesehene Abstufung zu Gunsten einer Abstufung pro rata aufzuheben.

5.2 Den Parteien steht es grundsätzlich frei, eine Regelung zur Rückzahlungspflicht des Arbeitnehmers für die vom Arbeitgeber bezahlten Ausbildungskosten zu treffen. In der Lehre ist die Frage umstritten, wie die Abstufung der Rückzahlungspflicht der Ausbildungskosten zu erfolgen hat. A. bringt nicht vor, dass zwingendes Recht zu einer Abstufung pro rata temporis, das heisst im Verhältnis kürzerer Zeiteinheiten als ein Jahr, führen müsste. Sie legt auch nicht dar, inwiefern die tatsächliche Kündigungsfreiheit im konkreten Fall vertraglich ohne sachlichen Grund eingeschränkt und damit der Vertragszweck einzig in der Gesetzesumgehung liegen würde.

Es ist vorliegend nicht ersichtlich, inwiefern das Kündigungsrecht von A. durch die Rückzahlungspflicht tatsächlich übermässig hätte beschnitten werden können. Somit besteht kein Anlass von der vertraglichen Regelung zwischen den Parteien bezüglich der zeitlichen Abstufung der Rückzahlungspflicht abzuweichen.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 21. März 2012 (4A_616/2011)

*Urteil***Interpretation eines Arbeitsvertrages**

Der «secondment contract» ist ein Abänderungsvertrag mit dem einzigen Zweck, das Arbeitsverhältnis während der Dauer einer zeitlich beschränkten Versetzung anzupassen. Der ursprüngliche Vertrag besteht während dieser Periode latent weiter. Folglich stellt der «secondment contract» keinen neuen Arbeitsvertrag dar, da der Ursprungsvertrag nach Beendigung der temporären Versetzung wieder Gültigkeit erlangt.

Sachverhalt

Per Arbeitsvertrag vom 30. Juli 1998 wurde der in Paris wohnhafte A. ab 1. Oktober 1998 als Ingenieur in die Marketing- und Planungsdirection der französischen Zweigniederlassung der Société Internationale Y., einer belgischen Genossenschaft mit Sitz in Brüssel, berufen. Im Vertrag war festgehalten, dass das Unternehmen den Mitarbeiter A. in Abhängigkeit seiner betrieblichen Bedürfnisse in ein anderes Land versetzen konnte, in welchem es ebenfalls tätig war. Die Verweigerung einer solchen Zuteilung würde als Vertragsbruch interpretiert.

Am 12. Mai 2000 unterzeichnete Mitarbeiter A. mit der Gesellschaft Y. auf Geschäftspapier mit der Adresse der Genfer Filiale einen in englischer Sprache abgefassten Vertrag mit dem Titel «secondment contract», aufgrund dessen A. nach Genf versetzt wurde. Der neue Vertrag, welcher den früheren ausser Kraft setzte, sollte ab 1. Juli 2000 gültig sein. Die Versetzung war für drei Jahre vorgesehen und konnte durch beiderseitige Absprache um weitere zwei Jahre verlängert werden. Es war abgemacht, dass der ursprüngliche Vertrag nach abgeschlossener Versetzung wieder in Kraft treten würde. Das Dokument «secondment contract» unterstand ausdrücklich dem Schweizer Recht. Es enthielt namentlich die Lohnbedingungen für A. in der Schweiz und regelte die teilweise Übernahme der Übersiedlungskosten durch die Gesellschaft Y. Im Übrigen sah der Vertrag vor, dass beide Parteien ihn unter Berücksichtigung einer dreimonatigen Kündigungsfrist jederzeit auf schriftlichem Weg auflösen konnten. Sollte A. die Kündigung einreichen, so würde er nach Frankreich

zurückgeholt und damit wieder dem Ursprungsvertrag unterstellt.

Mit Schreiben vom 8. und 22. September 2003 teilte die Y. A. mit, dass sein Versetzungsvertrag zu Ende gehe, weil sein Arbeitsplatz sich als Folge einer Umstrukturierung erübrige. In einem erneuten Brief vom 28. November 2003 informierte die Y. A., dass der Versetzungsvertrag per 29. Februar 2004 erlösche und er ab 1. März 2004 wieder an seinem früheren Arbeitsplatz bei Paris erwartet werde.

A. hat die Beendigung des Versetzungsvertrages mit dem Argument einer ungültigen missbräuchlichen Auflösung angefochten.

Mit zwei Schreiben im März 2004 an die Filiale in Frankreich bat die Y. A. zur Vorsprache, wobei ein erster Termin vom 15. auf den 26. März verschoben wurde. In den entsprechenden Briefen wurde A. eine fristlose Kündigung angedroht, falls er an seinem Pariser Arbeitsplatz nicht rechtzeitig erscheine.

Am 29. März 2004 liess Y. A. wissen, dass er aus wichtigen Gründen, nämlich der Verweigerung der Arbeitsaufnahme in Paris, ab 1. März 2004 entlassen sei.

Aus den Erwägungen

2. Die Parteien haben das Dokument «secondment contract» ausdrücklich dem Schweizer Recht unterstellt. Diese Rechtswahl ist gültig.

2.3.1 A. ist der Meinung, der «secondment contract» stelle einen Einzelarbeitsvertrag für sich dar, der sich vom früher unterzeichneten Vertrag dadurch unterscheide, dass mit Y. im ersten Fall Y. Frankreich, im zweiten Y. Schweiz gemeint sei.



Auf der offiziellen Website des Handelsregisters erscheint Y. als Gesellschaft mit Sitz in Brüssel (Belgien), die in der Schweiz zwei Filialen registriert hat.

Das Schweizer Recht definiert die Filiale als Bestandteil eines Hauptunternehmens mit eigenen dauerhaften Einrichtungen, in welchen eine gleichwertige Tätigkeit wie jene des Mutterbetriebes ausgeübt wird. Die Filiale geniesst eine gewisse finanzielle und geschäftliche Unabhängigkeit.

Anders verhält es sich mit der französischen Zweigniederlassung, weil in Frankreich eine Filiale eines ausländischen Unternehmens über keinerlei Selbständigkeit verfügt.

Weder im schweizerischen noch im französischen Recht gilt allerdings eine Filiale als eigenständige juristische Person, sodass davon auszugehen ist, dass A. beide Verträge mit ein und derselben Gesellschaft, nämlich Y., je nachdem vertreten durch ihre französische oder ihre schweizerische Zweigniederlassung, abgeschlossen hat.

Das erste von A. angeführte Argument hält somit nicht stand.

2.3.2 Der zweite, in englischer Sprache abgefasste Vertrag trägt den Titel «secondment contract». Die Bezeichnung «secondment» deutet auf eine zeitgebundene Versetzung an einen andern Arbeitsplatz innerhalb ein und derselben Gruppe, eine provisorische Zuteilung, eine Abordnung hin.



Illustration: Christine Ruff

Der Inhalt des Vertrages bestätigt diese ganz besondere Interpretation und beweist, dass die Bezeichnung richtig gewählt war. Wie gesagt enthielt bereits der Ursprungsvertrag die Möglichkeit einer Versetzung in ein anderes Land, während das zweite Dokument die konkrete Versetzung des Arbeitnehmers nach Genf für drei Jahre mit einer allfälligen Verlängerung um zwei Jahre unter der Voraussetzung des gegenseitigen Einverständnisses regelte. Es war ebenfalls bereits vorgesehen, dass A. nach der Auslands-tätigkeit nach Frankreich zurückkehren und von da an wieder dem ersten Vertrag unterstehen würde.

Aus diesen Feststellungen ist zu schliessen, dass der Ursprungsvertrag mit der Unterzeichnung des «secondment contract» nicht erlosch, sondern nach der provisorischen Zuteilung von A. zur Genfer Filiale wieder seine Gültigkeit erlangen würde. Der «secondment contract» hatte lediglich den Zweck, die Vertragsbedingungen der zeitlich beschränkten Übersiedlung in die Schweiz anzupassen.

Zwischen den Parteien lag eine übereinstimmende Absicht vor.

2.3.3 Damit, dass Y. der zeitgebundenen Abordnung von A. an die Schweizer Filiale ein Ende setzte, war klar, dass A. nach Frankreich zurückkehren musste und der ursprüngliche Vertrag wieder wirksam wurde. Y. hat A. übrigens

ausdrücklich gebeten, seine Arbeit in Paris wieder aufzunehmen.

Das Ende der provisorischen Zuteilung hatte nicht die Beendigung des Arbeitsverhältnisses zur Folge, sondern dieses wurde zwischen A. und Y. gemäss den ausdrücklichen Bedingungen des «secondment contract» an einem andern Ort weitergeführt. Das Arbeitsverhältnis blieb aufgrund der Vereinbarung beider Parteien bestehen. Da es sich beim Unterbruch der Versetzung um keine Kündigung handelte, hat das Kantonsgericht zu Recht die Anwendung von Art. 336 OR ausgeschlossen.

2.3.4 A. gibt zu bedenken, dass Y. die provisorische Auslandsarbeit erst nach dreijähriger Dauer beenden durfte.

Das Kantonsgericht hat festgestellt, dass in der Tat eine provisorische Versetzung von drei Jahren vorgesehen war, die allenfalls in gegenseitigem Einverständnis um zwei Jahre verlängert werden konnte. Andererseits bestand eine Sonderklausel, die es jeder der Parteien «jederzeit» freistellte, unter Berücksichtigung einer dreimonatigen Frist die provisorische Arbeitsplatzzuteilung schriftlich zu kündigen.

Dass die Klausel jederzeit zum Zug kommen konnte, beweist, dass sie einem bestimmten Sinn und Zweck diene. Einerseits ermöglichte sie Y., ihre Mitarbeiter je nach Bedarf von einem Standort an den andern überzusiedeln, wie sie es im Ursprungsvertrag angekündigt hatte. Seitens des Arbeitnehmers hatte die Klausel den Vorteil, dass A. die Rückkehr nach Paris fordern konnte, falls ihm der Posten in Genf nicht passte.

Wenn A. annimmt, die betreffende Auflösungsklausel mit der dreimonatigen Kündigungsfrist komme erst nach Ablauf der vorgesehenen Dreijahresperiode und deren allfälligen zweijährigen Verlängerung zur Anwendung, so beraubt er mit dieser Auslegung den Begriff «jederzeit» seiner natürlichen Bedeutung.

Dadurch, dass das Kantonsgericht die Klausel auf eine vernünftige Art interpretiert, hat es die bundesrechtlichen Regeln über die Auslegung der Willensäusserungen (Art. 18 OR) auf keinen Fall verletzt. Y. hat somit die temporäre Versetzung auf gültige Weise beendet.

2.3.5 A. erhebt ausserdem Anspruch auf Leistungen, die er aus einem mit Y. vereinbarten Beteiligungsplan ableitet.

Nach Prüfung der entsprechenden Vertragsbestimmungen ist die kantonale Instanz zum Schluss gekommen, dass A. die Leistungen nur beanspruchen konnte, wenn er sechs Jahre nach dem Stichdatum, nämlich am 30. April 2008, noch im Dienst von Y. stand. Der Inhalt dieser Bestimmungen gehört zu den eindeutig festgestellten Tatbeständen, die A. selber nicht bestreitet.

Da A. seine Arbeit in Paris nicht wiederaufgenommen hat, ist der Vertrag per Ende März 2004 erloschen. Die verlangte Dienstdauer ist nicht erreicht worden und A. kann somit hinsichtlich des Beteiligungsplanes keine Forderung erheben.

A. ficht die kantonale Argumentierung lediglich mit dem Anspruch an, dass er in Genf drei Jahre mit einer allfälligen weiteren Verlängerung um zwei Jahre hätte arbeiten können. Wie jedoch bereits gesehen, räumte der «secondment contract» dem Mitarbeiter kein Recht auf eine bestimmte Aufenthaltsdauer in Genf ein, sondern sicherte im Gegenteil jeder der Parteien die Möglichkeit zu, unter Einhaltung einer dreimonatigen Frist die Versetzung abubrechen. Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses, welche im März 2004 in Paris erfolgte, lässt sich aus dem angeführten Grund nicht aufschieben.

Man könnte sich allenfalls fragen, ob Y. vielleicht in schlechter Absicht dafür gesorgt hat, dass die Anwendungsbedingung für den Beteiligungsplan nicht zum Zug kam (Art. 156 OR). Aus dem kantonalen Entscheid geht allerdings hervor, dass das Arbeitsverhältnis in Paris daran scheiterte, dass A. nicht an seinen früheren Arbeitsplatz zurückkehren wollte und den Abruf aus seiner Auslandsstellung bestritt. Aus den objektiven Feststellungen der kantonalen Instanz sind keine Anhaltspunkte dafür ersichtlich, dass Y. wider Treu und Glauben gehandelt hätte.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 3. Januar 2012 (4A_422/2011) (Übersetzung aus dem Französischen)

Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege

Wenn nach Feierabend hilfsbedürftige Angehörige warten

In einer alternden Gesellschaft sehen sich Arbeitgeber zunehmend mit einem bislang wenig thematisierten Phänomen konfrontiert: Mitarbeitende leisten zusätzlich zu ihrer Berufstätigkeit private Betreuungsarbeit für alte oder kranke Angehörige. Experten aus Forschung und Praxis zeigen verschiedene Möglichkeiten auf, wie Unternehmen darauf reagieren und wie alle Beteiligten profitieren können. **Daniela Baumann**



*Keine seltene Konstellation:
Die berufstätige Tochter
mit ihrer erkrankten Mutter.*

Arbeitet der Mensch, um zu leben – oder lebt er, um zu arbeiten? Obwohl die Erwerbsarbeit zweifellos eine wichtige Rolle spielt, sind sich wohl die meisten Menschen einig, dass im Leben auch andere Dinge zählen: Beziehungen pflegen, Kinder grossziehen, Hobbys frönen – oder sich um pflegebedürftige Familienmitglieder kümmern. Ein abwechslungsreicher Lebensinhalt ist sicherlich erstrebenswert, doch nicht immer gelingt es gleich gut, die verschiedenen Bereiche aufeinander abzustimmen.

Das Problem der Vereinbarung von Erwerbsarbeit und Familie wurde in Bezug auf die Kinderbetreuung in den letzten Jahren zunehmend anerkannt. Während jedoch die Geburtenrate in der Schweiz rückläufig ist, nimmt der Anteil alter Menschen in der Bevölkerung zu. Auch kranke und behinderte Menschen leben heute dank des medizinischen Fortschritts länger, sind aber auch länger auf Pflege angewiesen. Damit gewinnt eine weitere Dimension der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie an Relevanz: die Betreuung alter beziehungsweise kranker Familienangehöriger, auch «Work & Care» oder «Elder Care» genannt. «Der Familienbegriff darf nicht auf Kinder redu-

ziert werden», sagt Yvonne Seitz, die bei der AXA Winterthur für das Diversity Management zuständig ist. Sie hat im Jahr 2006 unter dem Namen «Child Care» eine unternehmensinterne Fachstelle für Vereinbarkeitsfragen aufgebaut. Ein Jahr später kam das Thema «Elder Care» dazu, wobei die beiden Bereiche zu «Family Care» zusammengefasst wurden. Seit 2008 spricht man beim Versicherungsunternehmen noch umfassender von «Diversity». Die verschiedenen Anspruchsgruppen unter den Mitarbeitenden – ob ein junger Vater, die Frau eines erkrankten Ehepartners oder ein halbproufessioneller Sportler – seien letztlich oft auf ähnliche Rahmenbedingungen wie etwa flexible Arbeitszeiten angewiesen, begründet Seitz die gesamtheitliche Herangehensweise.

Sensibilisierung notwendig

Gleichwohl gilt es zwischen Kinder- und Krankheitsbetreuung zu differenzieren. Iren Bischofberger, Professorin am Forschungsinstitut Careum F+E der Kalaidos Fachhochschule Departement Gesundheit und seit Jahren in der angewandten Forschung zu «Work & Care» tätig, betont insbesondere das

Unplanbare in der Betreuung pflegebedürftiger Familienmitglieder: «Man weiss oft nicht, wie sich eine Krankheit entwickelt.» Diese Schwierigkeit bestätigt auch Yvonne Seitz: «Ein Pflegefall tritt meist plötzlich auf, bei einer Schwangerschaft hingegen hat man neun Monate Zeit, um sich auf die neue Situation vorzubereiten.» Die Dauer der Hilfsbedürftigkeit älterer Menschen ist ebenso wenig vorhersehbar wie der tendenziell zunehmende Umfang. Zudem ist bei «Elder Care» von einer grösseren – auch psychischen – Belastung des betroffenen Arbeitnehmenden auszugehen, weil das Ereignis an sich negativ ist. Entsprechend wenig wird über familiäre Pflegearbeit heute in der Öffentlichkeit gesprochen. «Das Thema ist noch viel stärker tabuisiert und gesellschaftlich weniger akzeptiert als die Kinderbetreuung, doch es ist am Kommen», stellt Seitz fest.

Umfrage zur Quantifizierung

Um Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zu sensibilisieren und zu informieren, hat Iren Bischofberger mit ihrem Team drei Hilfsmittel für die Arbeitswelt entwickelt (siehe Kasten auf Seite 16). Dazu gehört eine betriebliche Online-Umfrage. Diese schriftliche Befragung möglichst der ganzen Belegschaft gibt dem Arbeitgeber Aufschluss darüber, wie viele seiner Mitarbeitenden in welchem Umfang im Privaten Pflegeaufgaben übernehmen. Auf dieser Datengrundlage können nötigenfalls unterstützende Massnahmen abgeleitet werden. «Die Durchführung der Umfrage bietet zudem eine gute Möglichkeit, das Thema intern aufzugreifen», nennt Bischofberger einen

wichtigen Nebeneffekt. In einer Pilotphase mit sechs unterschiedlich grossen Organisationen aus verschiedenen Branchen (darunter Swisscom, siehe Interview auf Seite 17) ermittelte das Forschungsinstitut Careum aktuelle Zahlen zur Verbreitung des Phänomens

«Dass Erwerbstätige pflegen, ist kein Randphänomen.»

«Work & Care». Davor gab es nur eine Berechnung auf der Basis der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE), wonach hierzulande etwa vier Prozent der Berufstätigen (160 000 Arbeitnehmende) Angehörige pflegen.

Frauen wie Männer engagiert

Bei den befragten Arbeitgebern haben mindestens 26 Prozent der Mitarbeitenden bereits einmal neben ihrer Erwerbstätigkeit Angehörige betreut, davon 12 bis 24 Prozent auch zum Befragungszeitpunkt. Den durchschnittlichen Pflegeaufwand bezeichnen die Forschenden mit 16 bis 20 Stunden pro Monat als moderat. «Allerdings gibt es einige wenige, die weitaus mehr und über lange Zeit Betreuungsarbeit leisten», erläutert die für die Umfrage zuständige Soziologin, Andrea Radvanszky, die Ergebnisse. Drei Viertel der Pflegenden sind gemäss Selbsteinschätzung in der ergänzenden Pflege eines Angehörigen tätig. Ein Viertel – ausschliesslich Frauen – bezeichnet sich hingegen als Hauptpflegeverantwortliche. «Diese Frauen ausgenommen, variiert der Pfl-

geumfang zwischen den Geschlechtern kaum», so Radvanszky. Dies mag auf den ersten Blick überraschen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die der Umfrage zugrunde gelegte Definition von «Pflege und Betreuung» weit gefasst ist. «Wir verstehen darunter nicht nur Pflege im körpernahen Sinn, sondern alle Aufgaben, die wegen der Krankheit oder Behinderung zusätzlich anfallen, also auch Versicherungsangelegenheiten oder Fahrten zum Arzt.»

Die mit familialer Pflege und Betreuung betrauten Arbeitnehmenden sind im Schnitt vier bis sieben Jahre älter als ihre Arbeitskollegen ohne derartige Verpflichtung. «Work & Care» wird gemäss unseren Daten etwa ab 40 zum Thema», sagt Andrea Radvanszky. Meist handle es sich bei den hilfsbedürftigen Personen um ältere Menschen zwischen 70 und 80 Jahren, aber durchaus auch um chronisch kranke oder behinderte Lebenspartner und Kinder. Fast immer seien Betreuende und Betreute miteinander verwandt.

Arbeit als Ausgleich

Die ermittelten Zahlen zeigen: Dass sich im Erwerbsleben stehende Personen zusätzlich um Angehörige mit gesundheitlichen Einschränkungen kümmern, ist kein Randphänomen. Interviews mit betroffenen Arbeitnehmenden ergaben aber auch, dass die Erwerbstätigkeit eine wichtige Ausgleichsfunktion erfüllt. Die Befragten möchten – selbst wenn sie es sich aus finanzieller Sicht leisten könnten – nicht auf die Erwerbsarbeit verzichten. Was können und sollen Arbeitgeber also tun, um solche Mitarbeitende sinnvoll zu unterstützen? ►

diga **KMU**
möbel **Bürolösungen.**

Vom einfachen Schreibtisch bis zur massgeschneiderten Bürolandschaft. Wir planen Ihr Büro genau nach Ihren Bedürfnissen.

Und das Beste: Dank attraktiven Gewerbedingungen erhalten Sie hochwertige Qualitätsbüros zu den garantiert tiefsten Preisen am Markt.

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

I d'diga muesch higa!

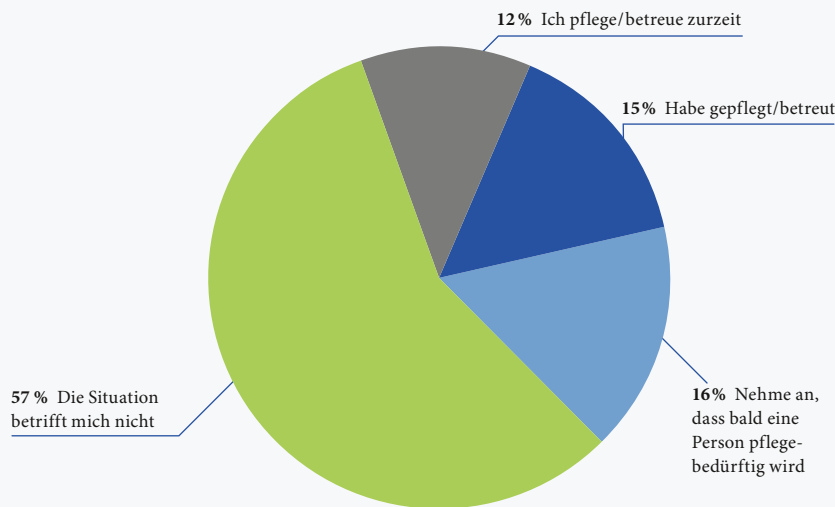
www.diga.ch



**Wir feiern 75 Jahre
Bürokompetenz**

Anteil Mitarbeitende mit privaten Pflegeaufgaben: Beispiel Swisscom

Ergebnis einer repräsentativen Online-Umfrage



Quelle: Swisscom

► Gemäss den Mitarbeitenden der sechs Pilotbetriebe ist die flexible Arbeitszeit-Organisation zentral. «Wenn es die Arbeitsabläufe erlauben, sollte die Flexibilität unabhängig von der beruflichen Position institutionalisiert sein, damit die Arbeitnehmenden nicht ständig als Bittsteller auftreten müssen», erklärt Radvanszky. Auch Yvonne Seitz von der AXA Winterthur betont die Bedeutung struktureller Anpassungen im Unternehmen an die Bedürfnisse pflegender Angehöriger. So müssten flexible Arbeitszeiten nicht nur grundsätzlich möglich sein, sondern sich beispielsweise auch in der Leistungseinschätzung niederschlagen: «Die Beurteilung eines Mitarbeitenden darf sich nicht an seiner Präsenz am Arbeitsplatz, sondern muss sich an seiner erbrachten Leistung orientieren.» In ihrem Unternehmen sind Teilzeitpensen oder Home Office gängige Arbeitszeitmodelle. Aktuell wird zudem Telearbeit, regelmässiges Arbeiten von zuhause zu bestimmten Zeiten, getestet.

Eine weitere Massnahme, um die Vereinbarkeit zu fördern, sind gemäss Iren Bischofberger Anpassungen im Personalreglement. So können Unternehmen eine bestimmte Anzahl Tage pro Jahr und Person festlegen, die Mitarbeitenden im Bedarfsfall für die Betreuung kranker Angehöriger oder für die Suche eines Betreuungsplatzes zur Verfügung stehen. Die Regelung der AXA

Winterthur zum Beispiel sieht vor, dass die Mitarbeitenden für die Pflege kranker Kinder respektive älterer Angehöriger drei freie Tage beziehen können. Vermehrte Teilzeitarbeit aufgrund familiärer Verpflichtungen dagegen scheint zumindest in den Augen der Arbeitnehmer mit Pflegeaufgaben keine befriedigende Lösung zu sein, wie die Ergebnisse der Pilotumfragen betriebsunabhängig zeigten.

Soziale und wirtschaftliche Vorteile

Mit Blick in die Zukunft erachtet Iren Bischofberger die Kooperation grösserer Unternehmen mit Pflegeinstitutionen – so wie dies heute schon mit Kindertagesstätten gemacht wird – als vielver-

sprechend: «Diese Idee wird im Ausland bereits realisiert. Die Zeit ist reif, darüber auch in der Schweiz konkreter nachzudenken. Wir möchten in einem künftigen Projekt den Bedarf und die Möglichkeiten von Unternehmen eruieren.» Die AXA Winterthur kooperiert diesbezüglich mit dem «familienservice», einer Institution, die bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen Hand bietet. Yvonne Seitz über die Zusammenarbeit: «Für uns als interne Ansprechpartner ist wichtig, dass wir über die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden Bescheid wissen. Für die effektive Betreuungslösung verweisen wir sie an den Familienservice.» Wer nicht wolle, müsse sich gegenüber dem Arbeitgeber aber nicht outen, der Mitarbeitende könne direkt an den externen Partner gelangen.

Gemäss Seitz sind die Vereinbarkeitsangebote zu Beginn noch mit Skepsis aufgenommen worden. Heute seien sie aber gut nachgefragt, intern breit abgestützt und bis hinauf in die Geschäftsleitung mitgetragen. Die Leiterin der Fachstelle «Diversity & Family Care» ist überzeugt, dass dieses Engagement nicht nur für die Mitarbeitenden einen Mehrwert generiert. «Neben dem sozialen Aspekt trägt es auch zu unserer Glaubwürdigkeit und unserem Image auf Kundenseite und in der Öffentlichkeit bei und dient als gutes Personalmarketing-Argument.» Dank einer höheren Motivation und Loyalität der Mitarbeitenden, der Senkung von Fehlzeiten und der Vermeidung von Burnout zahlen sich die Massnahmen laut Seitz auch betriebswirtschaftlich aus. ■

Praxistools für Arbeitgeber

Careum F+E, das Forschungsinstitut für innovative Pflegeformen und nutzerorientierte Versorgungsansätze der Kalaidos Fachhochschule, hat für Arbeitgebende und Arbeitnehmende drei praxisorientierte Hilfsmittel entwickelt, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege konkret zu realisieren: eine betriebliche Online-Umfrage, eine Broschüre mit Porträts von erwerbstätigen pflegenden Angehörigen sowie einen elektronischen Leitfaden für Personalverantwortliche.

Für die Durchführung und Auswertung der Umfrage kann eine individuelle Offerte und für den Leitfaden der Link angefordert werden. Die Broschüre ist zu 18 Franken pro Exemplar erhältlich. ■

Kontakt: www.workandcare.ch

«Arbeitsflexibilität ist ein wesentlicher Entlastungsfaktor»

Swisscom ist eine von sechs Organisationen, die in einer Pilotphase an der vom Forschungsinstitut Careum F+E entwickelten Umfrage zum Thema «Work & Care» teilgenommen haben. Gut die Hälfte der 4625 angeschriebenen Mitarbeitenden hat den Online-Fragebogen ausgefüllt. Lisa Lamanna Merkt, Head of Employment Relations bei Swisscom, äussert sich zu den Ergebnissen, zum Nutzen und den Konsequenzen der Umfrage. **Daniela Baumann**

Frau Lamanna Merkt, was hat Swisscom dazu bewogen, an der Online-Umfrage zum Thema «Work & Care» teilzunehmen?

Lisa Lamanna Merkt: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Swisscom ein wichtiges Thema. Dabei geht es nicht nur um die ausbalancierte Aufteilung zwischen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit. Die sozialpolitische und gesellschaftliche Entwicklung zeigt, dass sich immer mehr Menschen nebst der Erwerbstätigkeit auch der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen widmen wollen oder müssen. Dies stellt sowohl die betroffenen Mitarbeitenden als auch Swisscom als Arbeitgeberin vor neue Herausforderungen. Durch die Umfrage erfuhren wir, wie viele unserer Mitarbeitenden tatsächlich eine solche Doppelrolle erfüllen. Darüber hinaus bot sie die Möglichkeit, Mitarbeitende und Vorgesetzte für das Thema zu sensibilisieren. Und schliesslich gaben uns die Antworten einen Denkanstoss, wie wir Betroffene unterstützen können.

In welcher Form tut Swisscom dies?

Swisscom hat schon seit Jahren eine interne Sozialberatung, an die sich Mitarbeitende wenden können, wenn sie Unterstützung brauchen – gerade auch bei der Vereinbarung von Arbeit und Pflege. Dieses Angebot wird ausgeweitet, um sie zu begleiten, an Fachstellen zu vermitteln und zusammen mit Vorgesetzten und Teams gute Alltagslösungen zu suchen. Eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe erarbeitet derzeit Massnahmen und Rahmenbedingungen, die Betroffenen und Vorgesetzten Orientie-



Lisa Lamanna Merkt, Head of Employment Relations bei Swisscom.

rung geben sollen, um auf die individuelle Pflegesituation und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittene Lösungen zu finden.

Was waren die wichtigsten Erkenntnisse aus der Befragung?

Wir haben festgestellt, dass erstaunlich viele Mitarbeitende – meist in der mittleren Phase des Erwerbslebens – vom Thema betroffen sind (siehe Grafik auf Seite 16). Ihre Zahl wird ausserdem in den nächsten Jahren noch ansteigen. Es handelt sich gleichermassen um Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeitende ebenso wie um Kaderpersonal und Nicht-Kader. Auch hat die Umfrage gezeigt, dass die Arbeitsflexibilität ein wesentlicher Entlastungsfaktor für pflegende Mitarbeitende ist.

Was heisst Arbeitsflexibilität bei Swisscom konkret?

Swisscom kennt als Normmodell die variable Arbeitszeit und somit flexible Arbeitszeiten inklusive Kompensations-

möglichkeiten. Zudem nutzen heute bereits viele Bereiche Heimarbeit. Wir ermöglichen Teilzeitarbeit und gewähren den Mitarbeitenden auf Antrag hin unbezahlten Urlaub.

Wie schätzen Sie den Nutzen dieser Angebote ein?

Heimarbeit und flexible Arbeitseinteilung fördern die Lebensqualität und die Produktivität und sind ein wichtiges Mittel für eine gute Work-Life-Balance. Wir wissen aus Erfahrung, dass bereits geringe Anpassungen in der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung den betroffenen Mitarbeitenden massgeblich helfen können. Dies bedeutet beispielsweise, am Morgen eine Stunde später mit der Arbeit zu beginnen oder eine längere Mittagspause einzuplanen. Heimarbeit wird auch von Mitarbeitenden, die Angehörige pflegen, positiv beurteilt, da es ihnen eine gewisse Freiheit ermöglicht. Die Befragten schätzen zudem, dass sie über das Diensthandy für ihre Angehörigen bei Bedarf jederzeit telefonisch erreichbar sind.

Sie haben auch die Sensibilisierung angesprochen. Was hat diese in Ihrem Unternehmen bewirkt?

Die Mitarbeitenden brachten häufig zum Ausdruck, dass sie sehr froh sind, dass sie vom Arbeitgeber unterstützt werden und dieser das Thema nicht als Privatangelegenheit betrachtet. Heute ist «Work & Care» bei Swisscom kein Tabu mehr. Die Thematisierung seitens des Unternehmens hilft den betroffenen Mitarbeitenden, offen mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten über die Belastung zu sprechen. ■

Spagat zwischen Beruf und Pflege

Die Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege wird für immer mehr Erwerbstätige zum Thema. Die Arbeitgeber müssen sich damit auseinandersetzen, doch auch die Arbeitnehmenden sind gefordert, ihre Bedürfnisse zu äussern und Flexibilität zu zeigen. Auf dieser Basis können gemeinsam tragfähige Lösungen gefunden werden. **Ruth Derrer Balladore**

Gesellschaftliche Veränderungen führen auch zu neuen Fragestellungen im Arbeitsverhältnis. «Work & Care», die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, ist entstanden durch die steigende Lebenserwartung und die im hohen Alter verstärkte Wahrscheinlichkeit einer Abhängigkeit von Unterstützungs- und Pflegeleistungen.

Im Zuge der Individualisierung und verstärkten geografischen Mobilität haben die familiären wie die sozialen Netzwerke oft an Tragfähigkeit verloren. Die vermehrte ausserhäusliche Erwerbstätigkeit beeinflusst die Verfügbarkeit der Frauen für verschiedene Aufgaben. So wird durch die reduzierte Disponibilität der Frauen ihr bisheriger Einsatz in der Pflege eigener Familienangehöriger wie auch in der Betreuung anderer Personen sichtbar.

Selbstbestimmung soll auch im Alter gewahrt bleiben

Mit der gestiegenen Lebenserwartung hat sich ein neues Selbstverständnis der älteren Menschen ergeben. Von der Zeit im Ruhestand erwartet man eine hohe Lebensqualität. Auch im höheren Alter will man seine Selbständigkeit bewahren, will im eigenen Zuhause bleiben und nicht abgeschoben werden.

Bei einer Umfrage nur unter Männern gab nur ca. ein Prozent an, ihren Alltag mit einer pflegebedürftigen Person zu teilen («Was Männer wollen», Kanton St. Gallen 2010). 103 Männer (12,5 Prozent) gaben an, pflegerische Verantwortung für Angehörige ausserhalb des eigenen Haushaltes zu übernehmen. Im Durchschnitt beschränkt sich der Zeitaufwand allerdings auf 30 Minuten pro Woche, was nicht mehr als eine regelmässige Kontaktpflege ist.

Die Unterschiede zwischen der Kinderbetreuung und Pflege

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Thema, mit welchem bereits über Jahre hinweg in den Unternehmungen Erfahrungen gesammelt wurden. Diese lassen sich aber nicht unbesehen auf die Pflege von erwachsenen Personen übertragen.

Bei Kindern reduziert sich der Betreuungsaufwand im Laufe der Zeit. Die Veränderungen sind teilweise durch den Schulrhythmus vorgegeben und dem-

«Nicht planbare Veränderungen in der Betreuungsintensität sind die Stolpersteine.»

entsprechend auch absehbar. Eine stabile Situation, welche dauerhafte Lösungen erlaubt, ergibt sich bei der Betreuung von behinderten Angehörigen. Bei der Pflege von Betagten oder von schwerer Krankheit betroffener Personen ist der Verlauf jedoch unsicher und nicht planbar. Ein unvorhersehbares Ereignis (zum Beispiel Sturz oder Hirnschlag) verändert die Situation von heute auf morgen. Der Betreuungsaufwand erhöht sich kontinuierlich, bis er abrupt durch Heimeintritt, den Beizug von Dritten in der Pflege reduziert wird oder durch den Tod der gepflegten Person ganz endet.

Diese nicht planbaren Veränderungen in der Betreuungsintensität sind die Stolpersteine. In diesen Momenten müssen bestehende Abmachungen neu ausgehandelt und den veränderten Gegebenheiten angepasst werden.

Stirbt die zu betreuende Person, besteht der Wunsch, die Erwerbstätigkeit wieder zu erhöhen. Dies ist aber oft nicht von heute auf morgen möglich, wenn in der Firma kein Bedarf an zusätzlicher Arbeitsleistung besteht.

So weit als möglich ist daher auch seitens der pflegenden Person vorauszuplanen. Eventualitäten müssen überlegt sein und Notfallpläne vorbereitet werden. Verständnis und Flexibilität können nicht nur einseitig vom Arbeitgeber erwartet werden.

Neue Wohnformen?

Für die Zukunft wird sich die Frage stellen, wie die Wohnsituation im Alter gestaltet wird. Will jeder und jede möglichst lange in der eigenen Wohnung bleiben? Und dies um den Preis der Vereinsamung? Dies bedeutet, dass für einzelne Personen die notwendige Betreuung bereitgestellt werden muss. Werden vermehrt neue Formen des Zusammenlebens entwickelt, die auch neue Formen der Unterstützung ermöglichen? Es gilt die Frage zu beantworten, wo für uns alle «Zuhause» ist.

Was hat der Arbeitgeber damit zu tun?

Hat das Thema überhaupt eine Relevanz für die Arbeitgeber? Umfragen in grösseren Firmen zeigen, dass viele Mitarbeitende aktuell Betreuungsaufgaben wahrnehmen, in der Vergangenheit damit konfrontiert waren oder erwarten, in absehbarer Zeit Betreuungsaufgaben übernehmen zu müssen (siehe auch Artikel auf Seite 14).

Heute wird sehr selten über die Betreuungsleistungen gesprochen, die man zu Hause erbringt. Dies hat verschiedene Gründe. Wichtig ist dabei aber sicher, dass ein Erzählen von der

Pflege immer heikel ist, weil sehr schnell die Persönlichkeit des oder der Gepflegten verletzt wird. Es wäre aber umgekehrt wichtig, dass diese Lebensrealitäten, die mit dem Beruf vereinbart werden müssen, auch seitens der Arbeitnehmenden thematisiert werden. Nur wenn der Arbeitgeber hört, dass neue Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden entstehen, kann er diesen Fragen auch die nötige Beachtung schenken.

Was kann der Arbeitgeber tun?

Der erste Schritt des Arbeitgebers liegt in der Kommunikation. Es muss klar sein, dass im Unternehmen die Problematik bekannt ist und die Firma sich damit auseinandergesetzt hat. Dann sind Pflegeaufgaben kein Tabu mehr. Das Thema muss seinen Platz finden im Personalleitbild, im Personalreglement, im Artikel in der Mitarbeiterzeitung, einer Weiterbildung etc. Es muss selbstverständlich werden, davon zu sprechen. Auch Chefs haben Eltern. Es ist einfacher, das Thema anzusprechen, wenn man weiss, dass auch der Vorgesetzte betroffen ist.

So unterschiedlich Betriebe sind, so unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Es gibt dementsprechend verschiedenste Möglichkeiten, wie das Unternehmen Unterstützung anbieten kann:

- Personalpolitische Leitsätze: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowohl im Sinne der Kinderbetreuung wie der Angehörigenpflege, verdient Erwähnung.
- Kompetenzen nachführen: Personen, die wegen Betreuungsaufgaben eine Weile reduziert verfügbar waren, sollten nicht auf die Karriereabstellgleise gestellt werden. Neue Fähigkeiten, die sich aus den Betreuungsaufgaben entwickelt haben, müssen benannt werden, wenn sie anerkannt werden sollen.



Für Ruth Derrer Balladore ist klar: Sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer müssen zur Enttabuisierung des Themas beitragen.

- Unterstützung und Beratung durch Sozialdienst oder Externe: Grosse Firmen haben oft einen Personal- oder Sozialdienst, es kann aber auch eine auswärtige, spezialisierte Stelle mit der Beratung beauftragt werden, welche den Überblick über verschiedene Unterstützungsangebote schafft.
- Laufbahnberatung: Wichtig sind Überlegungen, was eine Reduktion der Arbeitszeit zu Gunsten von Pflegeaufgaben für die Berufslaufbahn heissen kann. Was heisst eine Reduktion des Arbeitspensums allenfalls für die eigene Altersvorsorge? Kann die betreute Person eine Entschädigung bezahlen, die den Einkommensausfall ersetzt?
- Einzelne Freitage: Wie für Krankheitsfälle von Kindern oft klare Regeln formuliert sind, können auch für Betreuung von Familienangehörigen Regeln aufgestellt werden, zum Beispiel x Tage pro Jahr oder pro Ereignis.
- Reduktion der Arbeitszeit/flexible Arbeitszeiten/Arbeit von zu Hause etc.: In vielen Firmen wurden bereits entsprechende Modelle im Rahmen der Vereinbarkeit für die Kinderbetreuung entwickelt. Weder für alle Unternehmen noch für alle Funktionen ist dies

jedoch eine Option. Für Tätigkeiten, für die eine Anwesenheit zu fixen Zeiten vor Ort unabdingbar ist, sind neue Modelle gefragt.

- Unterstützung durch Pensionierte (Fahrdienste, Begleitservice oder Vertretung am Arbeitsplatz): Warum nicht auch das Firmennetzwerk nutzen und die Bindung der Pensionierten an das Unternehmen fördern? Hier warten tausend Varianten darauf, entwickelt zu werden.

Entwicklung in der Zukunft

Die Lösungen für neue Fragestellungen müssen von allen Betroffenen gemeinsam erarbeitet werden. Wie für alle Fragen, welche die Mitarbeitenden betreffen, gilt auch hier: In einem offenen und von Vertrauen und Respekt geprägten Arbeitsklima können veränderte Bedürfnisse geäussert werden. Dies ist der erste Schritt, um massgeschneiderte Lösungen zu finden. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Der Text basiert auf dem Referat an einer Tagung der Paulus-Akademie Zürich, 10. 9. 2011: www.paulus-akademie.ch (Publikationen)

www.arbeitgeber.ch

Ludwig Hasler

Schluss mit Integration!



Bild: zvg

Wie war das mit den Italienern? Sie sollten für uns die Dreckarbeit machen – und verbreiteten ihre Lebensart. Nach 50 Jahren italienischer «Gastarbeit» ist die Schweiz italianisiert: Pizza, Prosecco, Espresso, Alessi, Armani, Eros Ramazotti ... Kurioserweise sagt man nun, die Italiener seien integriert. Sie haben uns integriert, um nicht zu sagen kolonialisiert. Und – sind wir sauer? Wir sind entzückt. Unser Alltag hat gewonnen, unsere Lebenslaune ist gestiegen. Und gute Laune ist nicht die unwichtigste Bedingung für Leistungslust und Produktivität.

Warum reden dann alle immerzu von Integration? Lasst doch die Fremden fremd, die Andern anders sein! Unseresgleichen gibt es definitiv genug hier, die Züge sind voll, die Pisten auch. Quantitativ ist das Hotel Schweiz komplett. Wer dauernd nach Milieuschutz ruft, hat nicht begriffen, was in der globalisierten Welt abläuft: Immer mehr Menschen wetteifern um die wenigen Sonnenplätze. Dabei fragt keiner nach Sein und Herkunft. Es zählt einzig die aktuelle Leistung.

Wie kann sich die CH-Sippe dafür fit halten? Durch evolutionären Drive. Evolutionär gut drauf ist, wer auf veränderte Umstände schnell und schlau reagiert. Wie schafft man das? Durch Biodiversität. Vielfalt macht stark. Siehe Paradedfall Alinghi. Gut zwei Dutzend Männer waren auf dem Schiff, das den America's Cup gewann, ein Schweizer, dazu die Besten aus aller Welt. Die Besten, das sind nicht unbedingt die Höchstqualifizierten. Das glaubt nur, wer

allein auf Ausbildung und Fachkompetenz setzt. In Wirklichkeit sticht öfter das Temperament, der Charakter, der Menschentyp. Oder schlicht das sonnige Gemüt, siehe oben, Italianità.

Was genau ist erwünscht? Dreierlei. Zunächst sind wir Einheimische mehr oder weniger adipöse Warmduscher geworden, Selbstschontypen, unter freundlicher Anleitung des Bundesamtes für Gesundheit darauf erpicht, nur ja keine Kalorie Energie zuviel zu verschwenden. Darum brauchen wir Verschwendertypen vom Schlage Shaqiri, robust, quälwillig, nicht nur für Fussball. Sodann sind wir Aborigines für die Zukunft falsch ausgebildet, nämlich auf dem Sprachentrip, im weiten Bogen um Mathematik und Technik. Deshalb brauchen wir dringend Leute, die sich nicht drücken um Technologie, den Schlüssel aller Entwicklung. Schliesslich sind Schweizer (laut Hugo Loetscher) «im Prinzip muff», auf Vorrat misstrauisch. Da dies ein miserabler Sound für kreative Schübe ist, brauchen wir Leute mit aufgehellter Laune – im Kiosk, am Pflegebett, im Onkel Mehmet-Laden.

Es geht nicht darum, ärmeren Gesellschaften die akademische Elite abziehen. Eierköpfe haben wir schon, uns fehlen Draufgänger, Problemknacker, Herzerwärmer. Die aber sollen wir nicht stur integrieren und assimilieren, sondern willkommen heissen, wie sie sind – zur internen Klimaerwärmung. Die alten Kriterien – Wer war zuerst da? Was ist die helvetische Leitkultur? – greifen in globalisierten Routinen nicht länger. Die fragen nicht nach Stammbäumen, sondern nach der Prosperität der Biotope. Und die profitiert von Diversität. ■

Dr. Ludwig Hasler, Philosoph und Publizist, lebt in Zollikon. Sein jüngstes Buch: Des Pudels Fell. Neue Verführung zum Denken (Huber Verlag, 2010)

Thomas Jäggi, Geschäftsleiter, EES Jäggi-Bigler AG

Die EES Jäggi-Bigler AG ist Business Sunrise Kunde, weil auch sie innovative Lösungen effizient umsetzen.



Die EES Jäggi-Bigler AG bietet ihren Kunden schlüsselfertige Komplett-Systeme zur effizienten Energiegewinnung. Um ihre elektronischen Kommunikationssysteme ressourcenschonend und zentral zu koordinieren, setzt die EES Jäggi-Bigler AG auf die Dienstleistungen von Business Sunrise. Wechseln auch Sie zu Business Sunrise. Weil Sie dort nicht nur die attraktivsten Kommunikationslösungen erhalten, sondern auch einen Service, der genau auf Sie abgestimmt ist. **business-sunrise.ch**

Business **Sunrise**

Baumann Federn

Mit Federn und Stanzteilen rund um den Globus präsent

Die Baumann Federn AG produziert und vertreibt weltweit Federn und Stanzteile. Das erfolgreiche Familienunternehmen mit Sitz in Ermenswil bei Rüti (ZH) ist im vergangenen Jahr 125-jährig geworden. Inzwischen wird es von der fünften Generation geleitet und strebt auch in Zukunft ein moderates Wachstum an. **Michael Zollinger**

International aufgestellt ist die Baumann Federn AG seit langem. Bereits der Urgrossvater des heutigen CEO Thomas H. Rüegg wagte den Schritt ins Ausland. Schon 1947 gründete Henri Rüegg-Pfenninger im italienischen Brescia die Prodotti Baumann S.p.A. Genau jene italienische Tochterfirma war es, die Thomas H. Rüegg, gerade mal 30-jährig, ab 2006 bis 2008 vor Ort leitete und deren Sanierung sozusagen zu seinem Gesellschafterstück wurde. Heute wirtschaftet die Firma in Brescia wieder profitabel.

Unternehmer schon während des Studiums

Seit Ende 2010 ist der inzwischen bald 36-jährige Thomas H. Rüegg als CEO von Baumann Springs in fünfter Generation am Ruder. Dass er Ja zum Familienunternehmen sagte, hatte noch mit einer anderen früheren Erfahrung zu tun. Schon während des Studiums der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich war Rüegg nämlich unternehmerisch tätig gewesen. Gemeinsam mit Kollegen eröffnete er mit dem «Jade» und dem «Amber» zwei bis heute angesagte Stadtzürcher Szenelokale, die inzwischen, ergänzt durch zwei weitere Betriebe, zur ansehnlichen Gastro-Gruppe angewachsen sind.

In der Gastronomie habe er viel gelernt, sagt Rüegg mit Blick auf jene Zeit. Das sei ein klassisches «People Business», wo man die Kunden sehr gut kennen müsse und geschicktes Verhandeln lerne. Zudem sei es mit Nacharbeit und vielen weiteren Unwägbarkeiten sehr anspruchsvoll und es werde an einem Tag viel Geld umgesetzt. «Damals habe ich gelernt, was es bedeutet, der Letzte in der Reihe zu sein und vor wichtigen

Entscheiden niemanden mehr fragen zu können», sagt Rüegg heute. Dass er von seinem Vater zu keiner Zeit unter Druck gesetzt wurde in Sachen Nachfolge, habe einen positiven Entscheid für Baumann sicher zusätzlich begünstigt, meint er.

Vom Ingenieur zum Betriebswirtschaftler

Vater Hans R. Rüegg, der das Unternehmen während 27 Jahren leitete, fungiert heute als VR-Präsident, Thomas H. Rüegg ist Leiter der gesamten Baumann Grup-

mals entschloss, die Verantwortung für die Firma zu übernehmen, war es mir sehr wichtig, dass Hansjürg Hartmann mit einstieg. Er, der aus einem Grosskonzern zu uns stiess, ist für mich eine langjährige, wichtige Vertrauensperson und verfügt über ein völlig anderes Stärken-Schwächen-Profil als ich. Deshalb ergänzen wir uns auch sehr gut», betont Rüegg.

Der Generationenwechsel erfolgte fliegend. Ab 2009 war Thomas H. Rüegg als COO in sämtliche wichtigen, vor allem personellen Entscheide involviert. Teams zu formen und die richtigen Menschen in den richtigen Positionen einzusetzen und weiterzuentwickeln, macht Rüegg junior Spass, und er scheint diesbezüglich auch über besonderes Talent zu verfügen. Er führe anders als sein Vater, meint der Sohn. «Er ist Ingenieur, ich bin Betriebswirtschaftler. Während mein Vater mehr die Produktion und die Technologie im Fokus hatte, ist es bei mir mehr das Personelle, Verkauf und Marketing sowie die Kommunikation.» Der junge Rüegg ist klar der Meinung, dass das wichtige technische Know-how nicht zwingend auf der obersten Führungsebene vorhanden sein muss: «Jeder Manager muss seine eigenen Führungsschwerpunkte setzen und die restlichen Aufgaben an seine weiteren Teammitglieder delegieren können.»

Doch längst ist er auch fasziniert von den Produkten, die Baumann herstellt. «Unsere Federn und Stanzteile sind sehr Know-how-intensiv und eigentlich im Hightech-Segment angesiedelt. Zwar haben sie oft einen tiefen Einkaufswert, spielen in der Anwendung unserer Kunden aber meist eine zentrale Rolle und ►

«Am Schweizer Standort arbeiten 440 der weltweit rund 1300 Mitarbeitenden.»

pe. Nebst dem Schweizer Mutterhaus und dem eigenen Maschinenbauer Bamatel in Ermenswil gehören sechs Firmen in Europa, je eine in den USA und in Mexiko sowie zwei in Asien zur Gruppe. Sämtliche Firmen sind sowohl Produktions- wie auch Vertriebsgesellschaften und beliefern jeweils hauptsächlich den lokalen Markt. Rund 40 Prozent des Gruppenumsatzes steuert das Mutterhaus bei.

Am Schweizer Standort arbeiten 440 der insgesamt weltweit rund 1300 Mitarbeitenden von Baumann. Das Mutterhaus wird von Hansjürg Hartmann, einem Jugendfreund und heutigen Schwager des CEO geleitet, der überdies auch in der Gruppenleitung eine zentrale Rolle spielt. «Als ich mich da-



Bilder: zlg

Thomas H. Rüegg (oben, rechts) und der Geschäftsleiter des Mutterhauses, Hansjürg Hartmann (oben links), wollen mit Baumann Federn weiter wachsen: Bilder vom Stammhaus und aus der Produktion (Mitte) sowie von der Produktpalette des Unternehmens (unten).



Mutterhaus und Produktionsstandort: Luftaufnahme der Baumann Federn AG in Ermenswil bei Rüti (ZH).

- müssen hohen Qualitätsstandards genügen», erklärt Rüegg dazu.

Autoindustrie, Energie und Medizinaltechnik

Mit ihren Federn aller Grössen und Formen beliefert Baumann vorab die Autoindustrie, die Energieverteilung (Hoch- und Mittelspannung) und immer häufiger die Medizinaltechnik. Federn von Baumann befinden sich auch in Injektionssystemen wie etwa Spritzen. Auch die Stanzteile aus den verschiedenen Baumann-Firmen haben oftmals eine federnde Wirkung. Definiertes Ziel der heutigen Führungsriege ist es, den Bereich Stanzteile weiter auszubauen und ebenfalls weltweit zu etablieren. «Wir wollen und müssen weiter diversifizieren. Unser traditionell hoher Anteil im Automobilsektor soll in allen Firmen zusammen rund um den Globus bei nicht mehr als 50 Prozent liegen», betont Rüegg.

Im Krisenjahr 2009 wurde das Unternehmen gerade deshalb so hart getroffen, weil die Automobilindustrie so stark litt. Es galt, einen Umsatzeinbruch von nicht weniger als 35 Prozent zu verkraften, was nicht ohne Entlassungen zu bewerkstelligen war und für die neue Führungscrew eine erste bittere Erfahrung war. «Wir waren ja neu im Unternehmen. Wenigstens hatten wir den Vorteil, dass wir gewisse Neuerungen bei der Belegschaft einfacher durchbrachten, eben weil die Lage so ernst war», erinnert sich CEO Rüegg.

Inzwischen ist der Jahresumsatz wieder auf dem Niveau von vor der Krise und beträgt rund 200 Millionen Franken. Rüegg glaubt, dass sich das Unternehmen so gut erholen konnte, weil es auf einem gesunden Fundament gebaut ist, der Innovationsgrad hoch ist und Baumann die Entwicklungen auf dem Markt entgegenkommen. Der «globale Footprint» helfe da sehr. Man sei schnell vor Ort, dort wo auch die häufig global tätigen Kunden aktiv seien. «Zudem kennt

«Wir wollen und müssen weiter diversifizieren, erklärt Firmenchef Thomas H. Rüegg.»

man uns als Problemlöser mit hohem Qualitätsanspruch, der über die Fähigkeiten verfügt, Gross-Serien im sehr engen Toleranzbereich fertigen zu können. Aktuelle Trends wie die Miniaturisierung kommen uns somit sehr entgegen», so Rüegg.

Auch von der aktuellen Frankenstärke ist das Unternehmen stark betroffen, gehen doch aus dem Mutterhaus rund 80 Prozent der Exporte ins europäische Ausland. «Es trifft uns an allen Ecken und Enden. Wenigstens bringt die Beschaffung im Euroraum gewisse Vorteile. Insgesamt bleibt uns aber nichts anderes übrig, als weiter zu rationali-

sieren und zu fokussieren», betont Rüegg. Dass man in jüngerer Zeit trotz anspruchsvollen Rahmenbedingungen selbst im Hochlohnland Schweiz wieder Stellen schaffen konnte, freut ihn daher ganz besonders.

Tradition bleibt wichtig

Rüeggs Führungsphilosophie ist geprägt von Selbstreflexion, die er nicht nur allen Führungskräften, sondern auch sich selbst abverlangt. Wichtig ist ihm zudem Vertrauen und eine intensive Kommunikation. «Die Mitarbeiter sind das wichtigste Gut im Unternehmen. Es ist die Aufgabe jeder Führungskraft, sie anhand ihrer Stärken einzusetzen, sie im täglichen Tun in die Verantwortung zu nehmen und sie kontinuierlich weiter zu entwickeln», findet Rüegg. Die Baumann-Unternehmenskultur charakterisiert er als bodenständig und das Klima als «gegenseitig wertschätzend». Bei allem Veränderungswillen dürfe nicht vergessen werden, was das Unternehmen stark gemacht habe. Deshalb sei gerade die Tradition des 125-jährigen Familienunternehmens so wichtig.

So verwundert es denn nicht weiter, dass dieser CEO der jüngeren Generation keine abgehobenen Zukunftspläne hegt. Nichtsdestotrotz sind seine Ziele ambitioniert: «Wir wollen in unseren Geschäftsbereichen führend sein, langfristig Erfolg haben und ein verantwortungsvoller und für die Menschen sicherer Arbeitgeber sein.» ■

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



Zürichsee Werbe 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.

Führungsgremien

Gefragte Manager aus dem Ausland

Der Anteil der Ausländer in Führungspositionen bei den grössten Schweizer Unternehmen hat sich auf hohem Niveau stabilisiert. Dabei sind deutsche Manager auf Kosten der Angelsachsen auf dem Vormarsch. Der Frauenanteil in den Chefetagen verharrt derweil auf tiefem Stand. **René Pfister**

Schweizer Grossunternehmen setzen stark auf Manager aus dem Ausland: Das belegt der neuste Report der Executive-Search-Firma von Guido Schilling, der schon zum siebten Mal die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der mitarbeitermässig grössten Firmen – darunter die 20 börsenkotierten SMI-Unternehmen – untersucht hat. Gemäss der Auswertung (per 31. Dezember 2011) stagniert der Ausländeranteil in den erfassten 125 Geschäftsleitungen zwar bei 45 Prozent, doch der langfristige Aufwärtstrend dürfte gemäss Guido Schilling damit nicht gebrochen sein. Er geht vielmehr davon aus, dass bereits in zwei Jahren gleich viele Ausländer wie Schweizer in den Chefetagen tätig sein werden, wie er bei der Präsentation des Reports bekräftigte. In den analysierten 89 Verwaltungsräten erreicht der Ausländeranteil rund einen Drittel.

Manager aus insgesamt 33 Nationen

Besonders stark sind die Ausländer in den Chefetagen der SMI-Unternehmen präsent: Dort kommen rund zwei Drittel von 218 GL-Mitgliedern aus dem Ausland. Der Report belegt weiter, dass in den Geschäftsleitungen deutsche Topmanager im Vormarsch sind. Sie stellen bereits 32 Prozent am ausländischen Führungspersonal und haben damit zu den Angelsachsen aufgeschlossen, deren Anteil mit noch 33 Prozent rückläufig ist. Insgesamt sind in den untersuchten Geschäftsleitungen 33 Nationalitäten vertreten, in den Verwaltungsräten 30.

Die Zahlen belegen laut Schilling, dass Schweizer Firmen auf die Rekrutierung von gut ausgebildeten Führungskräften im Ausland angewiesen sind: «Ohne diesen Zuzug hätte die Wirtschaft ein ernsthaftes Problem, weil gerade inter-



Analysiert jedes Jahr Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte: Guido Schilling.

national tätige Unternehmen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt nicht genügend Führungskräfte finden», sagte Schilling. Als wichtigen Grund für die Attraktivität der Ausländer bezeichnete er deren hohes, meist akademisches Ausbildungsniveau.

Für Schilling sind die grössten Firmen zudem als Trendsetter zu betrachten – auch für die von seiner Untersuchung nicht erfassten zahlreichen KMU. In Zukunft, so seine Überzeugung, sind auch kleinere Schweizer Unternehmen immer stärker auf den Beizug von Führungspersonal aus dem Ausland angewiesen. Schilling reagierte damit auf eine neue Erhebung der Orell Füssli Wirtschaftsinformationen, die sämtliche im Handelsregister erfassten Schweizer Firmen untersucht hat und den Ausländeranteil in allen Managements mit rund einem Fünftel deutlich tiefer beziffert.

Wenig Frauen, viele Wechsel

Nach wie vor stark untervertreten sind in den Führungsgremien der grossen Firmen die Frauen: Ihr Anteil in den Geschäftsleitungen verharrt seit Jahren bei

5 Prozent und ist in den Verwaltungsräten mit 11 Prozent lediglich minim gestiegen. Ende 2011 waren von den CEOs der Topfirmen gerade mal deren drei Frauen: Monika Ribar (Panalpina), Jasmin Staiblin (ABB Schweiz) und Isabelle Welton (IBM Schweiz). Und nur in 19 Prozent der 115 untersuchten Firmen waren Frauen sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat vertreten.

Schilling prognostizierte dazu, dass es «wohl noch eine Generation dauern wird, bis sich der Frauenanteil signifikant erhöht». Er führt dies unter anderem darauf zurück, dass Frauen nach wie vor zögern, den letzten Karriereschritt zu machen, auch wenn sie topqualifiziert sind. Viele Führungsteams müss-

«Die Fluktuation an der Spitze der Schweizer Grossfirmen nimmt wieder zu.»

ten zudem noch lernen, mit Frauen zu arbeiten – und die Fluktuationsrate bei weiblichen GL-Mitgliedern sei doppelt so hoch wie bei Männern. Die Wirtschaft, so Schilling, sei aber gut beraten, das Potenzial der Frauen zu nutzen, zumal diese schon heute mehr als die Hälfte der Hochschul-Absolventen stellen.

Ein weiteres markantes Ergebnis des Schilling-Reports ist der Fakt, dass die Fluktuation an der Spitze wieder zunimmt: 2011 wurde jeder fünfte CEO der erfassten Unternehmen ausgewechselt. Laut Schilling ein Hinweis darauf, dass der Druck in der Wirtschaft grösser wird und die Verwaltungsräte stärker in die Unternehmensführung eingreifen als früher. ■

McDonald's als gutes Beispiel

Drei Jahre nach seiner Lancierung hat der Lohnleichheitsdialog die Erwartungen noch nicht erfüllt. Die Trägerschaft will die Unternehmen deshalb beim Engagement für gleiche Löhne von Frauen und Männern künftig noch aktiver miteinbeziehen.

Bislang haben sich 21 Unternehmen zur Beteiligung am Lohnleichheitsdialog entschlossen, der von den Sozialpartnern – unter anderem dem Schweizerischen Arbeitgeberverband – im März 2009 zur Durchsetzung des Verfassungsgrundsatzes «gleicher Lohn für gleiche Arbeit» angestossen wurde. Bedauerlich ist, dass etliche grosse Unternehmen ihre Löhne zwar überprüft haben, dies aber im Rahmen des Lohnleichheitsdialoges nicht öffentlich bestätigen wollen.

Die Beteiligung liege «klar unter den Erwartungen», sagte Luzius Mader, Vizepräsident des Bundesamtes für Justiz und Mitglied der Projekt-Trägerschaft, jüngst vor den Medien. Gemäss dem vorge-

gebenen Ziel der Trägerschaft sollen bis zum voraussichtlichen Ende des Projektes im März 2014 insgesamt 100 Unternehmen auf die Einhaltung der Lohnleichheit überprüft werden.

«Noch bleiben zwei Jahre Zeit, um das Ziel zu erreichen», sagte Mader. Es bestehe zudem die Möglichkeit, den Dialog um zwei Jahre zu verlängern. Zusätzliche Anstrengungen seitens der Trägerschaft seien aber unerlässlich, betonte Mader. So werde man in Zukunft vermehrt aktiv auf Unternehmen zugehen.

Kleine Differenz bei McDonald's

Eine Signalwirkung erhofft sich Mader insbesondere von positiven Beispielen.

Als solches führte er Gastronomie-Unternehmen McDonald's Schweiz ins Feld, welches die Resultate seiner firmeninternen Lohnüberprüfung präsentierte. Demnach beträgt die «nicht erklärbare» Lohndiskrepanz im Unternehmen lediglich 0,7 Prozent oder 28 Franken im Monat. Die Diskrepanz zwischen Männern und Frauen bei McDonald's liegt damit klar unter fünf Prozent und dem vom Lohnleichheitsdialog definierten Toleranzwert.

Den Dialog positiv abgeschlossen haben bis heute auch die Schweizerische Post, die Swisscom sowie Novartis. In der Prüfung befinden sich unter anderen die SBB und die Bundesverwaltung. ■



«Reka-Geld ist bei unseren Mitarbeitenden sehr beliebt.»

Marco Müller, Leiter Human Resources, Trisa AG

Reka-Checks und Reka-Card müssen auf dem neuen Lohnausweis nicht deklariert werden.

www.reka-geld.ch

Reka – das Freizeitgeld.



reka

Versicherungen und Beitragspflicht: Worauf Arbeitgeber achten müssen

Für Arbeitgeber, die Mitarbeitende aus dem EU-Raum beschäftigen oder dort solche aus der Schweiz einsetzen, gelten seit 1. April 2012 für die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung teilweise neue Vorschriften. In der Folge wird aufgezeigt, worauf für unbefristete Arbeitsverhältnisse (zum Beispiel bei Grenzgängern) und befristete (etwa bei Entsendungen) zu achten ist. **Gertrud E. Bollier**

Damit Personen, die nicht im selben Land arbeiten und wohnen oder von einem Arbeitgeber aus dem Ausland entlohnt werden, nicht beiderorts zu versichern und damit beitragspflichtig sind, hat die Schweiz mit den meisten Industriestaaten Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen. Zudem können Betroffene die Leistungen im Ausland zu denselben Bedingungen beziehen, wie dies Angehörigen aus dem anderen Vertragsstaat möglich ist.

Im Rahmen der bilateralen Abkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU) sind diese Bestimmungen im Abkommen über die Personenfreizügigkeit geregelt. Sie gehen auf das Jahr 1971 zurück. Im Ver-

mit Island, Liechtenstein und Norwegen gelten nach wie vor die Bestimmungen von VO 1408/71 respektive 574/21. Grundsätzlich gehen diese Verordnungen (VO) den jeweiligen Länderabkommen vor.

Unterstellung in nur einem Staat

Auch die VO 883/04 geht vom Grundsatz aus, dass eine Person, die nicht im selben Land (Schweiz oder Mitgliedstaat der EU) arbeitet und wohnt respektive aus einem andern Mitgliedstaat entlohnt wird, gleichzeitig nur in einem Mitgliedstaat den Sozialversicherungen zu unterstellen ist. Im Allgemeinen stimmen die diesbezüglichen Regelungen für den Verkehr mit den EU- und unter den Efta-Staaten überein. Die VO 883/04 hebt aber sämtliche Ausnahmen im Sinne einer geteilten Unterstellung auf.

- Das heisst: Wer in einem der Länder als selbständig erwerbend gilt und im andern eine unselbständige Tätigkeit ausübt, ist für sämtliche Erwerbseinkommen dem Staat zu unterstellen, wo die unselbständige Tätigkeit ausgeübt wird. Ob die ausgeübte Erwerbstätigkeit eine selbständige oder unselbständige ist, richtet sich nach der Gesetzgebung des Staates, in dem diese Tätigkeit ausgeübt wird.

Nach wie vor unterstehen Grenzgänger/-innen, die im Wohnsitzstaat keinerlei Erwerbstätigkeit ausüben, den Sozialversicherungen des Beschäftigungslands (Erwerbsortsprinzip). Dasselbe gilt für andere Erwerbstätige, die im Wohnsitzstaat keine Erwerbstätigkeit ausüben.

Wer nur einen Arbeitgeber hat, aber für diesen auch im Wohnsitzstaat tätig ist, war bis anhin in jedem Fall der Sozialversicherungsgesetzgebung des Wohnsitzstaates zu unterstellen:

- Hier enthält die VO 883/04 eine Neuerung: Wer im Wohnsitzstaat keine wesentliche Erwerbstätigkeit ausübt (als wesentlich gilt ab 25 Prozent), ist neu am Sitz des Arbeitgebers den Sozialversicherungen zu unterstellen.

Leider gilt diese pragmatische Lösung nicht, wenn es sich um zwei verschiedene Arbeitgeber handelt. Wer beispielsweise als Grenzgänger von Deutschland in die Schweiz arbeiten kommt, aber in Deutschland noch eine Tätigkeit ausübt – das kann das Trainieren der Fussball-Junioren sein –, ist nach wie vor für sämtliche Erwerbseinkommen in Deutschland den Sozialversicherungen zu unterstellen. Für den Schweizer Arbeitgeber bedingt dies, dass die deutsche Sozialversicherungsgesetzgebung mit den entsprechenden Beitragssätzen gilt und er mit den deutschen Behörden entsprechend abrechnen muss.

«Neue Regeln gelten auch bei befristeten Einsätzen im Ausland.»

kehr innerhalb der EU wurden die Verordnungen 1408/71 (materielle Belange mit Gesetzeswert) und 574/72 (Durchführungsbestimmungen mit Verordnungswert) per 1. Mai 2010 durch die Verordnungen 883/04 und 987/09 abgelöst.

Mit Wirkung ab 1. April 2012 zieht die Schweiz in Bezug auf Schweizer/-innen und Angehörige aus EU-Staaten mit. Eine Ausdehnung auf in den Mitgliedstaaten wohnhafte Drittstaaten-Angehörige schliesst die Schweiz hingegen aus. Innerhalb der Efta ist die Aktualisierung noch nicht erfolgt. Im Verkehr

Nützliche Links

Formulare und Merkblätter können unter www.ahv-iv.info (Dienstleistungen) eingesehen, bearbeitet und ausgedruckt werden.

Die Abkommenstexte finden sich unter www.bsv.admin.ch/vollzug.

Zeitlich befristete Einsätze

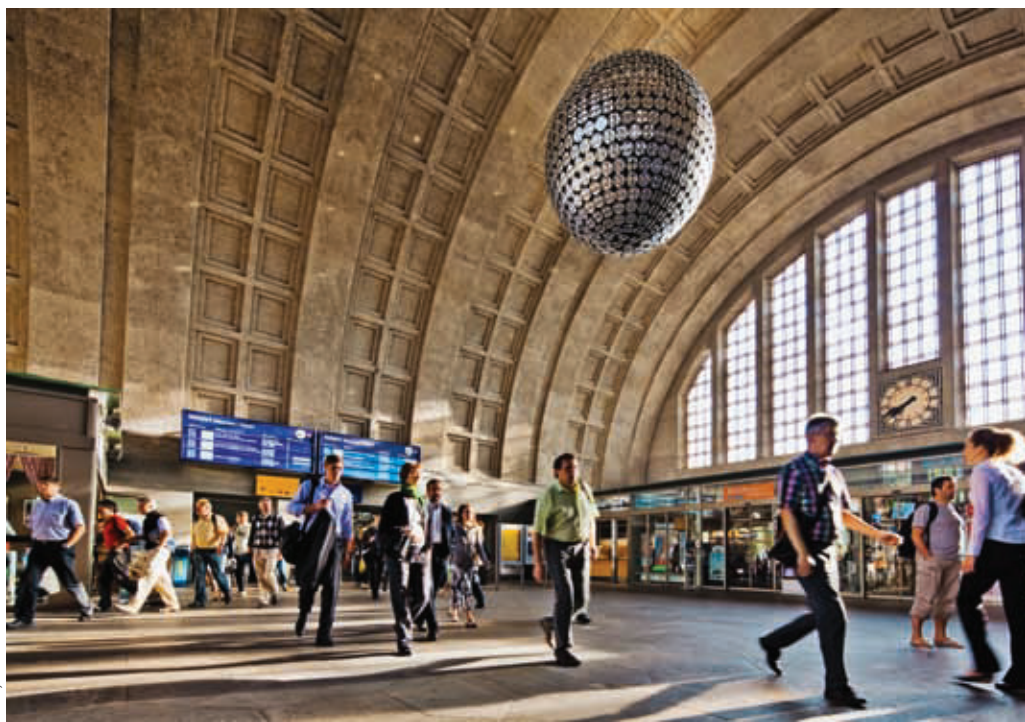
Für zeitlich befristete Einsätze in einem Vertragsstaat sehen die Sozialversicherungsabkommen die Möglichkeit einer Entsendung vor. Dadurch bleibt der oder die vorübergehend im anderen Vertragsstaat eingesetzte Mitarbeitende im Ursprungsland den Sozialversicherungen unterstellt und schuldet im Einsatzland keine Sozialversicherungsbeiträge.

Damit jemand entsandt werden kann, muss diese Person unmittelbar vor der Entsendung im Ursprungsland versichert gewesen sein und eine wirtschaftlich messbare Tätigkeit ausgeübt haben. Der oder die Entsandte muss tatsächlich beim entsendenden Arbeitgeber gearbeitet haben. Es genügt somit nicht, jemanden an einem Arbeitsplatz auszubilden. Die betreffende Person muss dort gearbeitet haben. Die Wegleitung für die Versicherungspflicht nennt erstmals eine Minstdauer – diese beträgt einen Monat. Zudem muss die entsandte Person nach Ablauf der Entsendedauer wieder ins Ursprungsland zurückkehren.

Entsendung in einen Mitgliedstaat der EU

Während die Nationalität des/der entsandten Mitarbeitenden aufgrund eines so genannten Länderabkommens (Sozialversicherungsabkommen der Schweiz mit dem betreffenden Staat) keine Rolle spielt, macht die VO 883/04 hier Einschränkungen: So können nur Schweizer/-innen und Angehörige von Mitgliedstaaten der EU entsandt werden. Wichtig dabei:

- Der Antrag auf Entsendung in einen Mitgliedstaat der EU, oder in umgekehrter Richtung aus einem solchen in die Schweiz, muss neu vor Beginn der Entsendung gestellt werden.
- Die maximale Entsendedauer beträgt neu 24 Monate. Das Formular E101 wurde durch das Formular A1 ersetzt. Für eine Entsendung sind der für den Betrieb zuständigen AHV-Ausgleichskasse der Antrag auf Ausstellung einer Entsendungsbescheinigung und das soweit möglich vorausgefüllte Formular A1, Status 3.1 entsandte/r Arbeitnehmer/-in, einzureichen. Die Aus-



Von den neuen Vorschriften betroffen: Grenzgänger – hier bei der Ankunft im Badischen Bahnhof in Basel.

gleichskasse stellt, nach erfolgter Genehmigung durch die ausländische Behörde, dem Arbeitgeber die Entsendungsbescheinigung aus. Diese Bescheinigung ist – bis der elektronische Datenverkehr unter den Sozialversicherungsträgern funktioniert – dem respektive der Mitarbeitenden zuhanden der zuständigen Behörde im Einsatzland mitzugeben.

- Auf Gesuch hin (zu richten ans Bundesamt für Sozialversicherungen, BSV) kann, mit Zustimmung der ausländischen Behörde, die Entsendedauer auf insgesamt maximal 60 Monate verlängert werden. Das bisherige Formular E102 wurde gegenstandslos respektive durch den Antrag auf Entsendungsverlängerung ersetzt. Wenn schon zu Beginn feststeht, dass die Entsendedauer situationsbedingt länger als 24 Monate dauern wird, kann eine Entsendung direkt über das BSV beantragt werden.

Entsendung innerhalb der Efta

Für Entsendungen von Staatsangehörigen der Schweiz, von Island, Liechtenstein oder Norwegen in Betriebe in diesen Ländern gelten nach wie vor die Bestimmungen der VO 1408/71. Die Ent-

sendedauer beträgt unverändert zwölf Monate und kann mit Antrag auf Entsendungsverlängerung ans BSV verlängert werden. Das Formular E101 kann auch während oder nach Ablauf der Entsendung ausgestellt werden und rückwirkend gelten.

Verordnung pocht auf korrekte Unterstellung

Soweit der kurze Überblick über die arbeitgeberseitig relevanten Bestimmungen. Was die Unterstellung unter die Versicherungspflicht anbelangt, ist beizufügen, dass die VO 883/04 strikt auf die korrekte Unterstellung pocht und Rückabwicklung – mit Kostenfolge für den säumigen Arbeitgeber – vorsieht. Für bestehende Verhältnisse, die durch das Inkraftsetzen der VO 883/04 zu einer anderen sozialversicherungsrechtlichen Unterstellung führen, gilt eine Übergangsfrist; dies bis zur Änderung der Verhältnisse (Arbeitsvertrag), maximal aber zehn Jahre. ■

Gertrud E. Bollier ist eidg. dipl. Sozialversicherungs-Expertin und Geschäftsführerin der gebo Sozialversicherungen AG.

Streitpunkt Zuwanderung

Wirtschaft will eine weitere Öffnung und gezieltere Ausbildung

Die Schweiz steht nicht alleine da, wenn es um Fragen der Zuwanderung geht. Es gibt jedoch verschiedene Ansätze, mit deren Notwendigkeit und Folgen umzugehen, wie am Europa Forum Luzern deutlich geworden ist. Im Falle der Schweiz plädieren Wirtschaftsvertreter für eine weitere Öffnung des Arbeitsmarktes, fordern aber gleichzeitig auch mehr Engagement in der Ausbildung einheimischer Arbeitskräfte. **Daniela Baumann**



Illustration: 2% of the world population migrates for a longer time to another country.

Die Welt in Bewegung: Drei Prozent der Weltbevölkerung wandern für längere Zeit in ein anderes Land aus.

«Jeder Mensch ist direkt oder indirekt von internationaler Migration betroffen.» Khalid Koser vom Geneva Center for Security Policy brachte es am Europa Forum Luzern auf den Punkt: Migration ist ein globales Phänomen. Weltweit gelten 214 Millionen Menschen als Migrantinnen respektive Migranten. Das entspricht drei Prozent der Weltbevölkerung, die gemäss Definition mehr als ein Jahr ausserhalb ihres Herkunftslandes verbringen. Mit 70 Millionen lebt rund ein Drittel von ihnen in Europa.

Arbeit als zentraler Treiber

Wie Khalid Koser aufzeigte, sind die Gründe für die aktuellen Wanderungsbewegungen zahlreich. Unter anderem be-

zeichnete er Migration als Antwort auf die weltweit wachsenden Ungleichheiten hinsichtlich Entwicklung, Demokratie und Demografie. Weiter nannte er die neuen Kommunikations- und Transportmöglichkeiten: Sie ermöglichen immer mehr Menschen, sich ein Bild vom Leben in anderen Ländern zu machen und so günstig wie noch nie zu reisen. Auch profitierten heute migrationswillige Personen – wenn auch nur gesuchte hochqualifizierte – von vereinfachten Einwanderungsregelungen. Schliesslich würden mit Migration viele Leute viel Geld verdienen, etwa Menschenhändler und Schmuggler.

Obwohl viele Faktoren im Zusammenspiel zu den heutigen Aus- und Einwanderungsströmen beitragen, sieht Koser einen Hauptgrund: «Die meisten Menschen in der Welt migrieren zwecks Arbeit, weil es in ihrem Land zu wenig davon gibt oder weil sie hoffen, im Ziel-

land bessere Arbeit zu finden.» Der wissenschaftliche Dekan am Geneva Center for Security Policy sprach in diesem Zusammenhang von segmentierten Arbeitsmärkten in den hochentwickelten Volkswirtschaften. So würden insbesondere schmutzige, gefährliche und schwierige Tätigkeiten von einheimischen Arbeitskräften schlicht nicht mehr ausgeführt – lieber bezögen sie Arbeitslosengeld. Diese Branchen seien entsprechend stark auf Zuwanderer angewiesen.

Zuwanderung erhöht Produktivität und Wachstum

Auch die Schweizer Wirtschaft ist von ausländischen Arbeitskräften abhängig. Untersuchungen an der Universität Basel untermauern dies. Die Personenfreizügigkeit habe den Löhnen und der Arbeitslosigkeit in der Schweiz einerseits nicht geschadet, zitierte George Sheldon, Basler Professor für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie, aus den Ergebnissen. Andererseits: «Weil seit fast 20 Jahren vor allem gut ausgebildete Personen in die Schweiz einwandern, hat der freie Personenverkehr sogar Positives gebracht.»

So lässt sich die Zunahme der Arbeitsproduktivität der Erwerbsbevölkerung mit der verstärkten Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte erklären. Denn die Produktivität einer Person steigt mit der Anzahl Bildungsjahre. Mit dem Bildungsstand der Erwerbsbevölkerung erhöht sich zudem das Tempo des Wirtschaftswachstums. Schliesslich profitiert gemäss Sheldon die hiesige Fiskalbilanz, weil die Ausländer in der Schweiz insgesamt mehr in die Sozialwerke einzahlen als Leistungen beziehen, und weil sie keine Hochschulkosten verursachen. «Bei hochqualifizierten Einwanderern fallen die Bildungskosten im Ausland an, die Bildungsrenditen dagegen in der Schweiz.»

Einwanderer ist nicht gleich Einwanderer

So wenig bestritten die wirtschaftliche Notwendigkeit der Zuwanderung für die Schweiz und Europa ist, so wenig können deren gesellschaftlichen Auswirkungen und die Ängste der Bevölkerung ignoriert werden. Verschiedene Staaten wählen unterschiedliche Wege, mit diesem Dilemma umzugehen, wie Regierungsvertreter aus Schweden und den Niederlanden in Luzern aufzeigten.

Während Schweden seine restriktiven Bestimmungen gegenüber Zuwanderern aus Drittstaaten vor drei Jahren lockerte, beschlossen die Niederlande im letzten Jahr eine Verschärfung ihrer Einwanderungspolitik. Diese unterscheidet verschiedene Kategorien von Migranten. «Nur diejenigen, die in den Niederlanden einen positiven Beitrag leisten können, sind willkommen», sagte Botschaf-

ter Bert Twaalfhoven. «Zur Beantwortung der Frage, wer einwandern darf und wer nicht, wenden wir das einfachste aller Kriterien an: das Einkommen», so Twaalfhoven weiter. Für die so genannten Wissensmigranten, hoch qualifizierte Spitzenkräfte, wurde das Zuwanderungsverfahren stark vereinfacht. Wenn ein Unternehmen eine be-

«Die meisten Menschen migrieren zwecks Arbeit.»

stimmte Fachkraft von ausserhalb der EU einstellen will, können innerhalb von zwei Wochen die Genehmigung durch die Zuwanderungsbehörde erfolgen und sämtliche Formalitäten im Zusammenhang mit dem Aufenthalt erledigt werden.

Christina Springfeldt, stellvertretende Generaldirektorin des Departements für Migrations- und Asylpolitik Schwedens, präsentierte die Migrationsgesetzgebung ihres Landes als «das offenste und liberalste System wirtschaftlicher Zuwanderung in der OECD». Es basiert ebenfalls auf der Überzeugung, dass die Arbeitgeber ihren jeweiligen Bedarf an Arbeitskräften selber am besten beurteilen können. Das System ist deshalb komplett nachfragegesteuert: Arbeitgeber sind grundsätzlich frei, wo sie ihr Personal rekrutieren. Die Voraussetzungen sind, dass sie eine vakante Stelle zuerst in den EU-/Efta-Staaten ausschreiben und dass die Migrationsbehörde den Anstellungsbedingungen die Einhaltung nationaler Standards bescheinigt. Nach vier Jahren in Schweden kann dem Arbeitnehmenden eine permanente Aufenthaltsbewilligung erteilt werden.

Steigender Konkurrenzdruck

«Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass unsere liberale Zuwanderungspolitik nicht zu einem massiven Zustrom von Arbeitsmigranten geführt hat», zitierte Springfeldt aus einer Evaluationsstudie der OECD. Diese kam überdies zum Schluss, dass die Löhne nicht unter Druck geraten sind – im Gegenteil: Insgesamt bezahlen Unternehmen mit zu-

gewanderten Arbeitskräften sogar höhere Löhne als solche ohne. Zwar sei Schweden mit seiner offenen Migrationspolitik anderen Ländern einen Schritt voraus, sagte Springfeldt. Doch: «In Zukunft werden wir im Kampf um die besten Köpfe vermehrt mit anderen Staaten in Europa konkurrenzieren.»

Dass sich auch die Schweiz im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gegenüber dem Ausland positionieren muss, wurde an einer Podiumsdiskussion mit Wirtschaftsvertretern verschiedener Branchen deutlich. Arne-C. Faisst etwa, CEO des Medizinaltechnik-Unternehmens Mathys AG im solothurnischen Bettlach, stellte fest, dass es schwieriger geworden ist, Ingenieure aus Deutschland zu finden. Um seine Fachleute im Land zu behalten, zahle der nördliche Nachbar mittlerweile höhere Löhne als die Schweizer Wirtschaft. Ähnlich präsentiert sich die Situation in Gesundheitsberufen, wie Raymond Loretan, VR-Präsident von Genolier Swiss Medical Network, eines Netzwerks privater Spitäler, konstatierte: «Das Gesundheitswesen ist eine Wachstumsbranche. Unsere Nachbarländer haben dieselben Bedürfnisse wie wir; die Konkurrenz wird härter.» Umso wichtiger sei es, auch beim eigenen Nachwuchs anzusetzen und diesen richtig auszubilden, sagte Alain M. Ritter, Head Human Resources bei Georg Fischer Piping Systems: «Ich sehe ein grosses ungenutztes Potenzial in einer vermehrten Zusammenarbeit der Wirtschaft mit Bildungsinstitutionen.»

Ventilklausel: Unterschätzte Symbolkraft im Ausland

Einig waren sich die Podiumsteilnehmer auch darin, dass die Anrufung der Ventilklausel im Rahmen des Abkommens über den freien Personenverkehr mit der EU einen negativen Symbolcharakter hat, speziell im Kontext der Standortattraktivität. Der Entscheid des Bundesrates signalisiere potenziellen ausländischen Arbeitskräften, dass sie in der Schweiz nicht willkommen seien. Die Wirtschaftsvertreter forderten statt Isolation eine weitere Öffnung des Arbeitsmarktes. Mit den Worten Raymond Loretans: «Wir müssen dort suchen, wo die besten sind – auch ausserhalb Europas.» ■

VERANSTALTUNGEN

Tageskurs: Energie-Effizienz-Management im Unternehmen

Veranstalter: energie-cluster.ch
 Datum: 20. Juni 2012
 Ort: HWZ Hochschule für Wirtschaft, Zürich
www.energie-cluster.ch

Seminar: Aktuelle Probleme des Arbeitsrechts

Veranstalter: Europa Institut, Universität Zürich
 Datum: 27. Juni 2012
 Ort: Lake Side Casino Zürichhorn, Zürich
www.eiz.uzh.ch → Weiterbildung

8. Ostschweizer Personaltag: Zukunft der Arbeit – Konsequenzen für HR-Verantwortliche

Veranstalter: freicom ag
 Datum: 28. Juni 2012
 Ort: Fürstenlandsaal, Gossau
www.personaltag.ch

Tag der offenen Tür: ESPAS feiert ihr 30-jähriges Jubiläum

Veranstalter: Stiftung ESPAS für die Rehabilitation und Integration von Menschen mit einer Erwerbsbeeinträchtigung
 Datum: 30. Juni 2012
 Ort: ESPAS, Zürich
www.espas.ch

Weiterbildung (CAS): Sozialversicherungsrecht für die Unternehmenspraxis

Veranstalter: School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
 Datum: 17. Juli 2012 (Anmeldeschluss), 17. August 2012 (Kursbeginn)
 Ort: ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.zsr.zhaw.ch → Weiterbildung

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Innovationsaktivitäten der Schweizer Wirtschaft**

Spyridon Arvanitis/Heinz Hollenstein, 2012, 150 Seiten, Taschenbuch, Fr. 22.–, Rüegger, Glarus/Chur, ISBN 978-3-7253-0978-8. Die Autoren stellen Erkenntnisse der empirischen Forschung zur Innovationstätigkeit von Unternehmen vor. Dabei gehen sie auch auf den Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Wirtschaft und die Auswirkungen von Neuerungen ein.

Grenzgängerregelungen

Marc Enz, 2012, 322 Seiten, broschiert, Fr. 94.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-8820-3. Der Ausbau grenzüberschreitender Arbeitsmärkte gewinnt an Bedeutung. Grenzgänger haben daran massgeblichen Anteil. Wie können deren Doppelbesteuerung vermieden, die steuerrechtliche Gleichbehandlung gesichert und geltende Regelungen verbessert werden?

**Freuden und Mühen der Arbeit**

Alain de Botton, 2012, 352 Seiten, gebunden, Fr. 28.90, S. Fischer, Frankfurt, ISBN 978-3-10-046322-7. Arbeit ist global – wir sind Teil eines weltumspannenden Netzes. Der Autor schaut hinter die Kulissen, wo Tag und Nacht gearbeitet wird: Er beobachtet Controller und Künstler, folgt einem Thunfisch vom Fang bis auf den Tisch, besucht Keksfabriken.

Personal führen und Organisationen gestalten

Reto Steiner/Adrian Ritz (Hrsg.), 2012, 499 Seiten, gebunden, Fr. 48.–, Haupt, Bern, ISBN 978-3-258-07732-1. Organisationen erfolgreich zu führen, erfordert unter anderem ein förderndes Personalmanagement. Professor Norbert Thom hat dazu über drei Jahrzehnte wertvolle Impulse gelegt. Sie werden in dieser Festschrift zusammengefasst und kommentiert.

**Das Bundeshaus**

Bernhard Weissberg/Edouard Rieben, 2012, 168 Seiten, Klappebroschur, Fr. 39.90, Faro, Lenzburg, ISBN 978-3-03781-038-5. Das Haus des Volkes, wo über die Geschicke der Schweiz entschieden wird, gibt seine Geheimnisse preis: Frauen und Männer – ob Bundesrat, Lobbyist, Betriebs- oder Sicherheitschef – geben Auskunft über das Leben im Bundeshaus.

Den schweizerischen Sozialstaat verstehen

Silvano Moeckli, 2012, 138 Seiten, Taschenbuch, Fr. 22.–, Rüegger, Glarus/Chur, ISBN 978-3-7253-0989-4. Eine leistungsfähige Volkswirtschaft, gut ausgebildete Erwerbstätige und Konsens bezüglich sozialer Solidarität: Darin besteht gemäss Autor die beste Sicherung des Sozialstaates. Er erklärt dessen Entstehung, Funktionsweise und Zukunftsperspektiven.

**Leben im Büro**

Die schöne neue Welt der Angestellten. Christoph Bartmann, 2012, 320 Seiten, fester Einband, Fr. 26.90, Hanser, München, ISBN 978-3-446-23877-0. Eine Software namens Office hat die alte Bürokratie verdrängt. Der Autor zeigt, wie wir auch im Alltag die Ideale des modernen Managements verinnerlicht haben, und liefert eine witzige Gesellschaftsanalyse.

Dany Bahar, Grossbritannien

Am Steuer von Lotus

Dany Bahar konnte sein Glück kaum fassen, als er das Traumauto seiner Jugend selber bauen durfte. Aber für das Überleben der Traditionsmarke Lotus war eine schwierige Wiedergeburt nötig. **Hanspeter Künzler (London)**



Bild: 2/19

Lanciert eine neue Generation von Lotus-Modellen: Dany Bahar.

«Richard Gere in «Pretty Woman», strahlt Dany Bahar, «und erst recht Sharon Stone in «Basic Instinct»: beide im Lotus Esprit. War das ein Auto! Lotus – die Marke hat mich schon immer elektrisiert.» Jetzt tut sie es noch mehr. Denn wo Bahar als Jüngling im Engadin nur staunen konnte, darf der gereifte Herr heute selber Hand anlegen. Die Fenster in seinem paradiesisch grossen Büro reichen vom Boden bis zur Decke. Auf den Regalen sind die Modelle von sechs neuen Lotus-Modellen parkiert.

Es ist die erste Generation von Lotus-Fahrzeugen im Stil von Dany Bahar. Anfangs 2014 soll das erste dieser neuen Modelle, ein Lotus Esprit, in echter Grösse über die alte Militärflugplatzpiste hinter dem Fabrikgebäude sausen, die als Teststrecke dient. Die nächsten fünf Fahrzeuge sollen dann im Jahrestakt folgen.

Start im Engadin

Es ist ein ambitioniertes Programm – mit dem Ziel, dass Lotus wieder im gleichen Atemzug genannt wird wie Porsche, Ferrari und Aston Martin. Anders, so glaubt Bahar, kann die Marke nicht überleben. Dany Bahar, Jahrgang 1972, geboren in

Istanbul, Vater Slowene, Mutter Türkin. Die Familie zieht nach Silvaplana um, als der Bub noch ganz klein ist. Der Vater arbeitet in einem Hotel, Dany tummelt sich gern unter den Gästen und erweist sich als begabter Kommunikator. Er macht eine Verkaufslehre in einem Sportgeschäft, verfolgt dann eine höhere kaufmännische Ausbildung und schliesst mit einem Masters-Degree ab.

Eher zufällig gerät er über einen Inline-Skating-Event ins Sport-Sponsoring. Er zieht nach Vaduz und steigt in die Vermögensverwaltungsfirma des früheren olympischen Judoka Fritz Kaiser ein. Hier lernt er Dietrich Mateschitz kennen, der das Phänomen Energy-Drink aus dem Fernen Osten nach Europa gebracht hat und mit seinem Red Bull richtig expandieren will.

Die Chance gepackt

Bahar wird sein Marketing-Chef. Während seiner Zeit vergrössert sich der Umsatz um mehr als eine Milliarde Euro. Von Red Bull zieht Bahar weiter zu Ferrari. Und dann, am Pariser Autosalon 2008, kommt das Angebot, ob er sich bei Lotus engagieren wolle. Zuerst lehnt

Lotus Cars

Sitz: Hethel, Norfolk (UK)
Mitarbeitende: 1800
Umsatz 2011: 155 Millionen Pfund

Grossbritannien

Einwohner: 60,2 Millionen
BIP pro Kopf: 34 800 US-Dollar
Arbeitslosenquote: 7,9 Prozent

er ab. Dann überlegt er es sich anders und sagt sich: «Diese Chance kommt sonst nie mehr!»

Am Anfang war es schwierig. Die Betulichkeit im Betrieb passte perfekt zur stillen, grünen Umgebung in Hethel, Grafschaft Norfolk, wo die Firma ihren Hauptsitz hat. Seit 1996 gehörte Lotus dem staatlichen malaysischen Autohersteller Proton, der das Defizit wohl aus Prestigegründen immer schluckte. Bis jetzt. «Was mir geholfen hat, war die Tatsache, dass die Firma bankrott war. Für mich gab es in der Situation nur zwei Wege: entweder schliessen oder voll auf Angriff gehen», sagt Bahar.

Innert drei Monaten wurde das alte Management komplett ausgewechselt. «Es war das mittlere Management, das sehr konservativ war. Die Fabrikarbeiter hingegen waren begeistert.» Mit der Zeit habe er realisiert, dass er es nicht mit einem Problem nur bei Lotus zu tun hatte: «Es ist ein englisches, ein volkswirtschaftliches Problem im Manufacturing. Alles, was von aussen kommt taugt in ihren Augen nichts.»

Aber Bahar hat sich durchgesetzt mit seiner Vision – auch bei den Ingenieuren und Designern: Von 24 Wunschnamen auf seiner Liste folgten 23 Spitzenprofis seinem Ruf nach Hethel. «Bei einer anderen Firma wären sie eine Nummer unter vielen», sagt Bahar, «bei Lotus können sie Geschichte machen, das wissen sie.» ■

Schweizer Brauerei-Verband (SBV)

Bier als Kulturgut, Genussmittel und Wirtschaftsfaktor

Seit 135 Jahren vertritt der Schweizer Brauerei-Verband (SBV) die Interessen seiner Mitgliedfirmen. Seine Präsenz ist nötig, denn Bier ist eng mit wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Trends verflochten. Die Branche bewegt sich auf einem Grat zwischen Absatzsteigerung und Vorschriften. Der SBV engagiert sich stark in der Politik und Ausbildung – und setzt im Jubiläumsjahr auch auf Imageförderung. **Markus Geiger**



Bild: Zög

*Braukunst hat Tradition:
Wo Bier gebraut wird, stehen
imposante Sudkessel.*

Brauereien mit einem jährlichen Bierausstoss von mehr als 2000 Hektoliter (hl) können Mitglied beim Schweizer Brauerei-Verband (SBV) werden. Der SBV fördert die Rationalisierung im Braugewerbe durch Normierung, Forschung und Erfahrungsaustausch. In 432 Braustätten unterschiedlichster Grösse wird in der Schweiz Bier hergestellt. Der Löwenanteil entfällt auf die 16 Mitgliedfirmen des SBV. Sie stehen für 97 Prozent der inländischen Bierproduktion. 3,55 Mio. hl wurden vergangenes Jahr ausgestossen. Insgesamt betrug der Konsum 4,63 Mio. hl, was 57,9 Liter pro Kopf der Bevölkerung entspricht. Dem Export von 78,812 hl in 28 Länder stehen Importe von 1,08 Mio. hl aus 75 Ländern aller Kontinente gegenüber.

Ein emotionales Getränk

«Die Branche steht unter starkem Importdruck, 13 Prozent waren es im Jahr 2000, aktuell steht der Importanteil bei über 23 Prozent», sagt Marcel Kreber. Der Jurist führt als Direktor seit vier Jahren den SBV. Bei der Erbringung von Dienstleistungen für die Mitgliedfirmen stehen für ihn Imagefragen, Politik, Ausbildung und Statistik im Vordergrund.

Während die Kunst des Brauens auf einer 6000 Jahre alten Tradition fusst, kann der Verband heuer auf 135 Jahre seines Bestehens zurückblicken. 1877 wehrten sich die hiesigen Braumeister mit der Gründung des Schweizerischen Bierbrauervereins gegen hohe Importe. Die Geschichte wiederholt sich. Allerdings ist es heute nicht mehr möglich, wie damals höhere Importzölle durchzusetzen. In der jüngsten Vergangenheit hat die Branche einen rigorosen Wandel durchlebt. Nach Aufhebung des Bierkartells übernahmen mit Heineken und Carlsberg ausländische Konzerne namhafte Schweizer Brauhäuser, was regional zu Aufwallungen unter den Konsumenten führte.

Aus heutiger Sicht positiv ist, dass weiter in der Schweiz produziert wird. Marcel Kreber erinnert daran, dass Bier ein sehr emotionales Getränk ist, dies belegen Slogans wie «Bier von hier» oder «Think global, drink local». Auch volkswirtschaftlich fällt die Branche ins Gewicht: 28 000 Arbeitsplätze sind direkt und indirekt mit der Bierindustrie verbunden. Die Brauereien liefern dem Fiskus jährlich rund 112 Millionen Franken Biersteuer und über 200 Millionen Mehrwertsteuer ab.

Gesellschaftliche Entwicklungen haben einen sinkenden Konsum an alkoholischen Getränken, vorab an Bier, zur Folge. Wohl weist die Branche für 2011 einen auf Import begründeten Zuwachs aus. Dies aber nicht, weil mehr getrunken wird, sondern weil die Bevölkerung zahlenmässig steigt. Immer mehr Leute trinken immer weniger Bier. Dazu kommt, dass ein Grossteil der Einwanderer aus der EU ihrem heimischen Bier treu bleiben dürfte. Über die Hälfte der Importe kommen aus Deutschland, gefolgt von Frankreich und Portugal.

Einsatz für die Braukunst

Sicherlich haben die Verschlechterung der Wirtschaftslage und die Begünstigung der Importpreise durch den schwachen Euro einen Einfluss auf das Einkaufsverhalten des Bierkonsumenten. Erschwerend hat sich auch das Rauchverbot, welches seit dem 1. Mai 2010 in Kraft ist, ausgewirkt. Der Konsument geht weniger ins Restaurant und trinkt sein Bier vermehrt zuhause. Es findet somit eine Abwanderung weg von der Gastronomie hin in den Detailhandel statt. Wenn nun keine starke Markenaffinität vorhanden ist, drängen Aktionsangebote in den Vordergrund. Ein weiteres starkes Indiz dafür, dass der Bierverkauf im Detailhandel zulegt, sind die 83 Prozent Einweggebinde der Importe in Form von Dosen und Flaschen. Die Gastronomie verwendet traditionell Mehrweggebinde.

Bier und Restaurant gehören trotzdem zusammen. «Gastrosuisse und der Schweizer Brauerei-Verband sind sich dieses Umstands sehr wohl bewusst. Ein gutes Beispiel dafür, dass wir die Herausforderungen annehmen, ist unser gemeinsames Projekt einer Ausbildung zum Schweizer Bier-Sommelier», so Marcel Kreber. «Vor allem wollen wir damit die Bier-Kompetenz unter den Gastro-Fachleuten stärken und unsere Kunst nach aussen tragen.» Der Stolz auf den Berufsstand und das Produkt äussert sich auch in der Verleihung des Bierordens «Ad Gloriam Cerevisiae». Am 19. April, am Tag des Schweizer Bieres, wurde die Ehre dem Meteorologen Thomas Bucheli zuteil. Warum? Seit mehr als 20 Jahren erklärt er den Fernsehschauern das Wetter und prognostiziert

meteorologische Vorgänge. Diese sind für die Brauereien von grosser Bedeutung, denn das Wetter und die Sommertemperaturen sind Faktoren, die den Bierabsatz entscheidend mitbestimmen.

Politisch unter Druck

Stark beeinflusst wird die Brauindustrie durch das politische Umfeld. Marcel Kreber: «Bier als Genussmittel ist beliebt und gerät daher auch immer wieder in den politischen Fokus.» Der verantwortungsbewusste Genuss des Gerstensaftes hat somit oberste Priorität. Gemeinsam mit der Allianz der Wirtschaft für massvolle Präventionspolitik erachtet der SBV ein Präventionsgesetz als unnötig. Die heutigen gesetzlichen Grundlagen genügen bei konsequenter Umsetzung vollauf; eine Verbotskultur sei nicht zielführend. Namentlich Verkaufsbeschränkungen, Lenkungsabgaben oder Mindestpreise, wie sie im Rahmen der Revision des Alkoholgesetzes immer wieder diskutiert werden, lehnt der Verband als Eingriff in die Wirtschaftsfreiheit strikte ab.

Fakt ist zudem, dass die Schweizer Bevölkerung immer weniger Alkohol trinkt. Der Bierkonsum verringerte sich in den letzten 20 Jahren gar um 20 Prozent. Somit ist auch klar, dass kein alkoholpolitischer Notstand besteht. Beim Lebensmittelrecht bereitet die Forderung nach Aufhebung der Schweigepflicht Sorge. Hier setzt sich der SBV mit Schwesternverbänden wie Gastrosuisse für die Interessen seiner Mitglieder ein.

Wanderjahre machen den Meister

Das Berufsbild des Brauers hat sich mit dem 2001 eingeführten «Berufsfeld Lebensmitteltechnologie» gewandelt. Im Rahmen dieser Ausbildung bildet sich der angehende Bierbrauer als Lebensmitteltechnologie mit Berufsfeldrichtung Biertechnologie aus. Im Schnitt schliessen pro Jahr zwölf Lebensmitteltechnologien die Lehre als Brauer ab. Auffallend ist dabei der leicht steigende Anteil an Frauen, die den Beruf ergreifen. Da in der Schweiz die Ausbildung zum Braumeister nicht möglich ist, folgen Wanderjahre in Deutschland. Marcel Kreber: «Aufgabe des Verbandes ist es, den Beruf

attraktiv zu gestalten, um genügend Nachwuchs rekrutieren zu können. Wir engagieren uns stark dafür, dass dem Arbeitsmarkt genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen.»

Schweizer Brauereien beschäftigen traditionsbedingt auch deutsche Braumeister. «Da herrscht ein reger Austausch», so Kreber. Mit den Gewerkschaften stehen die als sehr soziale Arbeitgeber geltenden Brauer in gutem Einvernehmen. Gegenwärtig wird der Gesamtarbeitsvertrag mit der Unia revidiert.

Getränke hoch drei

Gleich drei Verbände sind es, die im «Haus der Getränke» in Zürich ihr Domizil haben. Marcel Kreber führt als Direktor zusammen mit drei Mitarbeiterinnen den SBV. Im Mandat ist er als Generalsekretär für den Verband Schweizerischer Mineralquellen und Softdrink-Produzenten (SMS) tätig und führt als Sekretär den Schweizerischen Verband für umweltgerechte Getränkeverpackungen (SVUG). Zwei Drittel aller Getränkehersteller in der Schweiz sind im SBV und SMS organisiert. Marcel Kreber: «Die Aufgabe verlangt grosse Flexibilität vom kleinen Team. Die Branche ist äusserst dynamisch. Wir bieten unseren Mitgliedern einen Mehrwert und sind Dreh- und Angelpunkt für alle Fragen, die nicht in den Unternehmen gelöst werden können.» ■



Schweizer Brauerei-Verband
Association suisse des brasseries
Associazione svizzera delle birrerie
Associazion svizra da bierarias

Mitglieder: 16

Gründung: 19. April 1877

Präsident: Dr. Markus Zemp

Direktor: Marcel Kreber

Kontakt

Schweizer Brauerei-Verband

Engimattstrasse 11

8002 Zürich

Tel. +41 (0)44 221 26 28

www.bier.ch; info@bier.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Un peu d'optimisme



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

situation concrète et des possibilités de l'entreprise. Cet engagement facilite la vie des personnes concernées, renforce leur motivation et leur loyauté. Ceci contribue en fin de compte à la crédibilité de l'entreprise et constitue un exemple concret de l'exercice de sa responsabilité sociale.

A notre Entretien, nous avons invité Jean Hirt, directeur général d'Estoppey-Addor SA à Bienne. Cette entreprise familiale cultive depuis 1880 un savoir-faire unique dans les traitements de surface, en particulier pour la branche horlogère. Cette activité requiert des procédés techniques complexes, mais l'ensemble du travail est réalisé à la main. Ses collaborateurs sont le meilleur atout de l'entreprise, laquelle s'engage avec conviction dans la formation de ses professionnels. La relève est assurée et une cinquième génération est en passe de prendre la main.

Nous accueillons également dans ce numéro l'Association suisse des brasseries, dont les entreprises membres réalisent l'essentiel de la production nationale. Cette industrie de la bière est soumise à de fortes pressions politiques.

Suite à une fronde salvatrice, la Cour européenne des droits de l'homme vient de réaliser une réforme bienvenue. Dans son Eclairage, Michel Barde nous explique pourquoi les changements retenus sont d'importance pour la Suisse ...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Comme le montrent plusieurs enquêtes, toujours plus de personnes souhaitent ou tout simplement doivent, parallèlement à leur activité professionnelle, consacrer une part importante de leur temps aux soins de leurs proches. Il ne s'agit pas seulement de l'exemple classique des enfants. Les questions de compatibilité entre assistance et vie professionnelle ont été accentuées en particulier avec l'allongement de l'espérance de vie et la dépendance de soins qui en est souvent la conséquence à plus au moins long terme. Nous avons tous été sensibilisés à cette problématique, que ce soit dans notre propre famille ou dans notre entourage.

Dans le monde du travail, cette question n'est plus un phénomène marginal. Nous y avons donc consacré le Dossier de cette édition. Ayant constaté à quel point leurs collaborateurs pouvaient être concernés par cet état de chose, nombre d'entreprises ont développé des mesures de soutien à leur égard. Les possibilités en la matière sont extrêmement variées, comme le révèlent les exemples présentés dans ce numéro. Si des horaires de travail flexibles apparaissent comme une constante dans ce catalogue, d'autres mesures peuvent aussi être mises au point en fonction de la

«Employeur Suisse»

107^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

m.à d.

Hausse massive des prix et dépendance des importations de gaz

La nouvelle politique énergétique de la Confédération pourrait entraîner une augmentation massive des importations de gaz et la multiplication par deux ou trois du coût de l'énergie. Telles sont les conclusions d'une nouvelle étude réalisée par l'Institut für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB).

Les auteurs de cette étude ont examiné ce qui se passerait si la consommation d'électricité ne reculait pas aussi fortement que le prévoit le Conseil fédéral. Ils se sont fondés sur des données de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et de Swisspower, un groupement d'entreprises électriques urbaines. Les deux organisations s'attendent à une augmentation de la demande d'électricité – notamment en raison des croissances économique et démographique, mais aussi en lien avec l'utilisation de pompes à chaleur ou la mobilité électrique. L'étude de l'IWSB montre que, si les prévisions des entreprises électriques et de l'Agence internationale de l'énergie se révélaient correctes et donc les hypothèses du Conseil fédéral erronées, les importations de gaz seraient multipliées par deux au moins voire, dans un cas extrême, par un facteur 5



Photo: iStockphoto.com / asterix057

Ne pas sous-estimer les coûts induits par la production d'électricité à partir du gaz.

ou 7. L'étude «Die Energiestrategie des Bundesrates: Auswirkungen auf Energiemix, Versorgungssicherheit und Energiekosten der Wirtschaft» a été com-

mandée par economiesuisse. Elle est disponible en allemand avec un résumé en français sous www.economiesuisse.ch ■

Participation au marché du travail élevée

La participation de la population au marché du travail est plus élevée en Suisse que dans les pays de l'Union européenne (UE). Mais les Suisses recourent davantage au travail à temps partiel, selon l'enquête sur la population active de l'Office fédéral de la statistique (OFS).

Le taux d'activité des 15–64 ans était de 82,8 pour cent en 2011. Il a augmenté de 1,6 point de pourcentage en dix ans. En Europe (UE/AELE), seule l'Islande dépasse ce taux avec 84,5 pour cent. La moyenne de l'UE se situait elle à 71,2 pour cent l'an dernier. Un tiers (33,7 pour cent) des personnes actives en Suisse travaille à temps partiel. Cette proportion est particulièrement importante, comparée aux 19,5 pour cent de l'Union européenne. Les Pays-Bas sont les seuls à dépasser le niveau helvétique, avec 49,1 pour cent.

L'importance du travail à temps partiel abaisse le taux d'activité calculé sur la base d'une équivalence plein temps.

Pour les 15 à 64 ans, il descend ainsi aux alentours de 71 pour cent.

Le taux d'activité des femmes (76,7 pour cent) est inférieur à celui des hommes (88,7 pour cent). Ce sont surtout les premières qui travaillent à temps partiel (58 pour cent), plus exceptionnellement les seconds (14 pour cent). Autre différence entre les sexes: 82,7 pour cent des mères sont engagées à temps partiel contre 8,6 pour cent des pères. En dix ans, la situation a cependant évolué. En 2001, seuls 5,9 pour cent des pères y avaient recours.

La participation au marché du travail est très variable selon le niveau de formation et joue également un rôle

dans le taux d'occupation. Il se monte à 75 pour cent chez les actifs de 25–64 ans n'ayant pas poursuivi leurs études après l'école obligatoire, contre 85,5 pour cent chez les personnes ayant terminé leur maturité ou un apprentissage et 91,2 pour cent pour les diplômés d'université ou HES.

L'âge moyen de la retraite reste proche de 65 ans. En 2011, sur 100 personnes actives, 30,7 étaient âgées de 65 ans. Le vieillissement démographique se ressent sur les dix dernières années: on comptait 28,2 personnes en 2011 ■

www.statistique.admin.ch

Pour un deuxième tube au Gothard

La Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) approuve la construction d'un deuxième tube au tunnel du Gothard pour des motifs économiques, écologiques et de sécurité. Cependant, elle s'oppose aux quatre options du Conseil fédéral qui prévoient toutes des fermetures totales. Une fermeture complète pendant 2,5 ans de cet axe nord-sud le plus important ou une réfection en plusieurs étapes qui s'étendra sur 42 mois serait une décision catastrophique. L'économie du Tessin et d'Uri s'en trouverait sensiblement affectée. Les Grisons et le Valais

pâteraient d'un accroissement du trafic d'évitement.

Selon l'Office fédéral des routes, les coûts d'investissement pour le second tube sans accroissement de capacité pourraient avoisiner deux milliards de francs. Vu les avantages supplémentaires que comportera le deuxième tube au niveau de la disponibilité et de la sécurité, ce montant additionnel représente un investissement durable dans l'avenir. ■

www.baumeister.ch

«Fukushima»: utilisation du nucléaire n'a guère d'influence

Le Conseil mondial de l'énergie (CME) a publié, un an après l'accident survenu au Japon, un rapport concernant l'impact de Fukushima sur les projets nucléaires dans le monde. Il constate que l'événement n'a induit que «très peu» de changements en ce qui concerne l'utilisation future de l'énergie nucléaire. En particulier dans les pays hors OCDE, un ralentissement du développement se fait certes sentir, mais il n'y a aucun signe de renoncement au nucléaire. En dehors de l'Europe, seul le

Japon a repensé et revu à la baisse son programme nucléaire. Quant à l'Europe, les changements en la matière ne touchent que l'Allemagne, l'Italie et la Suisse. Les choses ont également «très peu» évolué au niveau de la surveillance du secteur nucléaire, et les experts du CME avancent qu'il est urgent d'agir. Il est par ailleurs impératif d'informer le public sur les technologies nucléaires, la sûreté, les coûts ainsi que sur les chances et les risques liés à l'énergie nucléaire. ■ (Forum nucléaire suisse)

Coûts de la main d'œuvre dans l'UE-27 en 2011

Pendant l'année 2011, les coûts horaires de la main d'œuvre ont été estimés en moyenne à 23,1 euro dans l'économie marchande de l'UE-27, et à 27,6 euro dans celle de la zone euro. Toutefois, cette moyenne masque des écarts importants entre les États membres, les coûts horaires de la main d'œuvre variant de 3,5 euro à 39,3 euro. Les coûts de la main-d'œuvre comprennent les salaires et traitements auxquels s'ajoutent les coûts non salariaux tels que les cotisations sociales à la charge des em-

ployeurs. En 2011 selon les estimations, les coûts horaires de la main d'œuvre les plus élevés ont été observés en Belgique (39,3 euro), en Suède (39,1 euro), au Danemark (38,6 euro), en France (34,2 euro), au Luxembourg (33,7 euro), aux Pays-Bas (31,1 euro) ainsi qu'en Allemagne (30,1 euro) et les plus faibles ont été observés en Bulgarie (3,5 euro), en Roumanie (4,2 euro en 2010), en Lituanie (5,5 euro) et en Lettonie (5,9 euro). ■

(Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

L'économie suisse va mieux

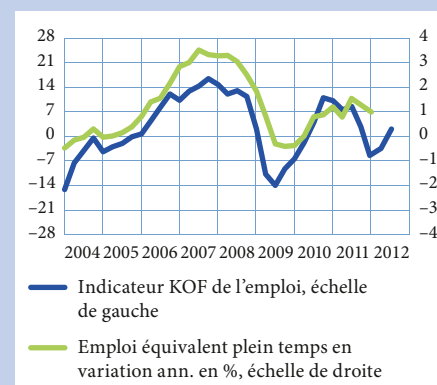
La situation des affaires s'est stabilisée ces derniers mois. Ainsi, les entreprises s'attendent donc à une légère reprise.

Selon le KOF les attentes des entreprises ne sont plus empreintes d'autant de scepticisme qu'au début de l'année. L'économie suisse retrouve de l'allant. Dans l'industrie, la situation des affaires n'a pas poursuivi sa dégradation comme il ressort de l'enquête réalisée dans plus de 7000 entreprises. La diminution des entrées de commandes a ralenti. Le taux d'utilisation des capacités de production a toutefois baissé et se situe actuellement, avec 82,2 pour cent, au-dessous de la moyenne pluriannuelle, supérieure à 83 pour cent.

Selon KOF la situation demeure inchangée dans la construction. Les détaillants considèrent leur situation comme meilleure. Les ventes se sont redressées et les perspectives dans ce domaine sont légèrement positives. Dans les banques et les assurances, la situation est bonne dans l'ensemble. Par contre, la situation s'est à nouveau détériorée dans l'hôtellerie, cela s'explique surtout par la situation des hôtels où le nombre des nuitées a poursuivi sa chute.

Après deux trimestres négatifs, l'indicateur KOF de l'emploi est de nouveau légèrement dans le positif. L'indicateur présente désormais une valeur de 1,8 point. ■

Indicateur de l'emploi du KOF (Emploi selon OFS)



Source: KOF

Association suisse de l'industrie de la cellulose, du papier et du carton

Industrie du papier: production et consommation en recul

La détérioration du climat conjoncturel dans l'Union européenne et la force durable du franc suisse ont laissé des traces au cours de l'année écoulée dans l'industrie du papier. La branche a perdu des capacités de production et des emplois et la consommation interne a elle aussi reculé.

Comme vient de le communiquer l'Association de l'industrie de la cellulose, du papier et du carton (ZPK), en 2011, la problématique du cours de change s'est répercutée sur la branche suisse du papier, fortement exportatrice. De plus, la branche a été confrontée une fois de plus aux défis habituels de l'industrie du papier, à savoir des prix bas, de grandes surcapacités de production en Europe et des coûts de l'énergie et des matières premières toujours à la hausse.

La concentration fait d'importantes victimes

En 2011, le processus de restructuration et de concentration en cours depuis longtemps dans l'industrie européenne du papier a malheureusement aussi laissé des traces profondes sur le site de production helvétique. L'usine de Biberist du plus gros producteur national de papier fin appartenant à l'entreprise sudafricaine Sappi Fine Paper Europe a dû fermer définitivement ses portes au bout de près de 150 ans d'existence. A également été touché par la pression économique le groupe papeterie Cham Paper qui a dû annoncer à la fin de l'année un important redimensionnement de son site de production en Suisse.

Comme d'habitude, la situation économique des entreprises ZPK a beaucoup varié en ce qui concerne l'utilisation des capacités de production et la situation bénéficiaire, vu que la plupart d'entre elles sont actives sur différents segments du marché. Les onze entreprises de ZPK ont produit en 2011 1,376 million de tonnes de papier, la mise en service de la nouvelle machine à papier de Perlen Papier ayant fortement accru la production de papier journal.



Photo: m. a. d.

En 2011, les fabricants en Suisse ont produit près de 1,4 million de tonnes de papier.

En comparaison, la production de papiers exempts de bois et de papiers couchés a nettement diminué en raison de l'arrêt de Sappi Biberist. Au total, la production interne de papier (de différentes sortes) a atteint 1,375 million de tonnes. Dans le même temps, 0,967 million de tonnes d'articles de papeterie ont été exportés et 1,041 million importés. Au bout du compte, la consommation intérieure a été de 1,448 million de tonnes, soit une diminution de 5,1 pour cent par rapport à l'année précédente. En l'espace d'un an, la consommation de papier et de matériel d'emballage par habitant a baissé d'environ 12 kilos.

Energie: solutions pragmatiques recherchées

L'association ZPK relève aussi que dans toutes les industries à forte consommation d'énergie, les conditions-cadre de la politique énergétique revêtent un caractère existentiel pour l'industrie suisse du papier. C'est pourquoi tant ZPK que

la Communauté d'intérêts des branches fortes consommatrices d'énergie (IGEB) accompagnent de près la législation y relative. Selon l'association de la branche, la fébrilité qui a entouré les politiques énergétique et climatique en raison de la catastrophe du réacteur de Fukushima et de la pression exercée par l'initiative sur le climat (pression qui devrait perdurer cette année encore) ne devrait pas aboutir à des conclusions hâtives au détriment des industries à forte intensité énergétique.

Au contraire, précise-t-on dans la branche: l'industrie du papier et les autres branches et entreprises à forte intensité énergétique ont besoin le plus rapidement possible d'un allègement sur la question de la rétribution à prix coûtant du courant injecté (RPC) et de solutions pragmatiques dans la mise en œuvre de la nouvelle loi sur le CO₂. ■

Pas de querelle d'Allemands sur l'immigration d'outre-Rhin!

En Suisse (alémanique), l'immigration allemande fait polémique. La question réclame toutefois plus d'objectivité ... et de respect. **Par René Pfister**



Photo: Rob Lewis

René Pfister est membre de la direction et rédacteur en chef d'«Employeur Suisse».

Quand la discussion porte sur les Allemands, elle réveille volontiers en Suisse d'anciens ressentiments, surtout de la part des représentants de la génération qui a connu la seconde guerre mondiale. On l'a souvent observé depuis lors, par exemple à l'occasion de championnats de football mondiaux ou européens. On estime ainsi à 90 pour cent la proportion de Suisses qui souhaitaient à tout prix une victoire en finale des Hollandais en 1974 (pour la coupe mondiale) ou des Tchèques en 1996 (pour la coupe d'Europe) plutôt que celle des «Frisés», le seul scénario plus effroyable étant une victoire des Autrichiens, dont le risque était toutefois nul.

De semblables ressentiments resurgissent à propos du débat actuel sur l'immigration. Il suffit qu'une politicienne estime publiquement qu'il y a «trop d'Allemands en Suisse» pour que divers médias organisent aussitôt un énième débat sur l'immigration germanique. Lequel se déroule le plus souvent selon le même schéma. Dans un premier temps, les lettres de lecteurs ou les blogs de Suisses préoccupés par la présence de trop nombreux Allemands dans les trams zurichois ou par leur prétendue arrogance. Puis les propos de personnalités allemandes vivant dans notre pays et qui disent «comprendre», dans des talk-shows, le malaise ressenti par une partie de la population helvétique. Enfin les avis de quelques mauvais es-

prits sortis du bois, qui affirment au contraire que les Allemands sont meilleurs et plus appliqués que les Suisses, ce qui jette un peu plus d'huile sur le feu.

Les Allemands contribuent à notre croissance et créent des emplois

Dans le meilleur des cas, tout cela est passablement divertissant. Ajoutons que le fait de discuter des conséquences de l'immigration en général et de celle des Allemands plus particulièrement est non seulement compréhensible, mais encore parfaitement légitime. Seulement voilà: un peu plus d'objectivité et de sérénité ne nuirait pas au débat. Car à en croire les statistiques économiques et l'avis de nombreuses d'entreprises, loin d'y avoir trop d'Allemands en Suisse, il semble au contraire qu'il en faudrait davantage! Que ce soit dans l'industrie MEM, les assurances, la construction, le secteur hôtelier ou la santé, les entreprises suisses ont grand besoin, en effet, de personnel supplémentaire, en l'occurrence allemand et à tous les niveaux, du simple employé de restaurant au gestionnaire ou au cadre dirigeant. Par leur savoir-faire, leur motivation et leur esprit de service, les Allemands contribuent grandement à éviter les pénuries de personnel et à stimuler la croissance en Suisse. Ils participent aussi à la création d'emplois, en faveur de Suisses ou d'autres immigrés encore.

Enfin n'oublions pas que l'Allemagne, pays auquel beaucoup de choses nous rattachent traditionnellement, demeure le principal partenaire commercial de la Suisse. Le volume de nos échanges avec le Bade-Wurtemberg, par exemple, où les Suisses vont si volontiers faire du tourisme d'achat, équivaut à peu près à celui que nous avons avec les Etats-Unis. Nous serions donc bien inspirés d'entretenir de bonnes relations avec ce voisin du Nord.

Pour résumer d'un mot: oui aux discussions factuelles et sereines sur les conséquences de l'immigration, non aux polémiques antiallemandes bon marché! ■

Jean Hirt, Directeur général d'Estoppey-Addor SA à Bienne

«Nos collaborateurs sont notre meilleur atout»

Plus ancienne entreprise de galvanoplastie en Suisse, l'entreprise familiale Estoppey-Addor SA cultive depuis 1880 un savoir-faire quasi unique dans les traitements de surface. Installée à Bienne, à proximité de son réseau principal de clients, à savoir la branche horlogère, elle traverse les générations tout en cultivant l'esprit des pionniers dans un souci de préservation de l'environnement qui en étonne plus d'un. **Par Olivier Rappaz**

Monsieur Hirt: Quelles sont les particularités de votre entreprise?

Jean Hirt: Dans le domaine de la galvanoplastie – à savoir le traitement des surfaces par électrolyse –, nous sommes l'une des dernières entreprises industrielles à pérenniser le savoir-faire spécifique de la protection et de la décoration des pièces confiées par nos clients. Concrètement, nous rendons les pièces plus résistantes à l'usure et à la corrosion (nickelage ou chromage). Si notre activité requiert des procédés techniques complexes, l'ensemble du travail est réalisé à la main, avec à la clé une qualité de finition très recherchée. Il arrive par exemple que la surface soit trop complexe ou difficile à traiter. Dans ce cas, aucune machine industrielle ne saurait remplacer le travail à la main pour usiner ces surfaces. Nos clients, des entreprises comme des personnes individuelles, font alors appel à nous.

Parmi nos particularités, relevons l'importance accordée à la formation professionnelle et notre vision environnementale. En 2008, nous avons cons-

faire, notre entreprise possède un portefeuille diversifié de clients, dans l'industrie horlogère, la mécanique de précision, les équipements médicaux ou encore l'aéronautique. Puis, nous avons aussi la chance de compter sur une clientèle très fidèle.

Quels sont les atouts majeurs de votre entreprise contribuant à son succès?

Notre meilleur atout, ce sont nos collaborateurs; notre personnel et notre outil de production nous permettent d'être flexibles et de répondre à des délais serrés. Nous sommes ainsi capables de travailler une pièce unique ou d'effectuer un traitement de surface pour des milliers d'unités à très court terme, et ce avec un savoir-faire artisanal. Nous sommes également très à «l'écoute du client» et mettons un point d'honneur à comprendre et à réaliser des demandes spécifiques; c'est aussi cela qui nous permet de progresser.

Nos employés formés sont polyvalents, ce qui réduit aussi notre dépendance aux fluctuations de la demande; nous aimons le travail juste et bien fait!

Avez-vous des exemples concrets illustrant ces développements spécifiques?

Nous avons développé un nouveau produit, le Tri-gold®, exempt de cadmium: un produit très recherché par la branche horlogère car il correspond aux normes RoHS et REACH. Ce nouveau produit est capable de donner la couleur souhaitée aux pièces tout en respectant les nouvelles directives de production sur le plan environnemental.

Nous avons aussi activement contribué aux performances d'un alliage chrome/tungstène appelé «Hardalloy®» et développé une version spécifique. Si vous arrivez à conférer aux métaux classiques une dureté extraordinaire en les combinant à un faible coefficient de frottement, vous obtenez des résultats exceptionnels.

«L'ensemble du travail est réalisé à la main, avec à la clé une qualité de finition très recherchée»

truit une station moderne d'épuration d'eau, entièrement pilotée par ordinateur. A ce jour, nous sommes les seuls en Suisse romande à posséder une telle infrastructure, et nous sommes aussi certifiés ISO 9001 et 14001.

Par rapport à la situation de votre branche, comment vous situez-vous?

Nous œuvrons en qualité de sous-traitants. Anticiper les fluctuations du marché est donc une tâche quasi insurmontable. Fort heureusement, grâce à notre notoriété et notre haut niveau de savoir-

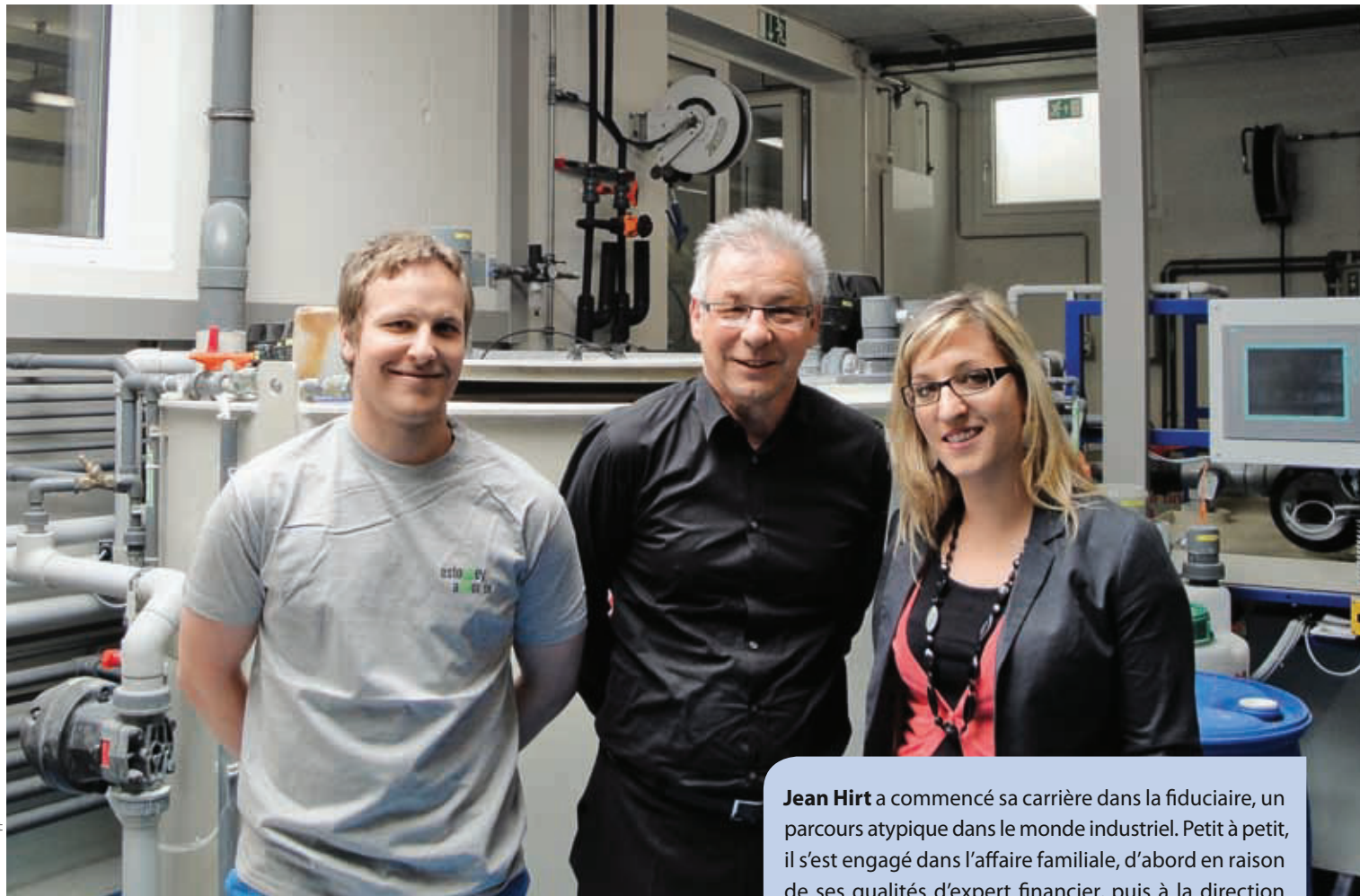


Photo: Olivier Rappaz

La formation professionnelle vous tient à cœur et vous vous y engagez, n'est-ce pas?

Oui, nous sommes très engagés dans la formation des professionnels en électroplastie. Chaque année, la Romandie compte environ une quinzaine d'apprentis, dont 2 à 3 d'entre eux dans nos rangs. Nous accueillons aussi pour une à deux semaines des élèves électroplastiques soucieux de se perfectionner et d'élargir leurs connaissances, à l'approche des examens notamment. La formation est très importante pour garantir la relève et maintenir le savoir-faire helvétique. Ainsi, nous contribuons à notre échelle à l'image du Swiss made.

Quelles sont les forces principales de la place industrielle suisse?

Notre main d'œuvre qualifiée et son savoir-faire transmis de générations en générations. Il s'agit à la fois de transmission de savoir et de progrès technologique. Là réside toute l'origine de la qualité des produits suisses et le Swiss made tant apprécié dans le monde entier. La Suisse offre aussi aux entreprises un environnement de travail exceptionnel. Nous y accomplissons nos tâches

dans le calme et la sérénité.

Qu'est-ce qui vous mobilise en priorité?

Tout d'abord la pérennité de l'entreprise, avec une 5^e génération en passe de prendre la main. Ensuite, nous l'avons relevé, la qualité de notre main-d'œuvre. Enfin, nous avons beaucoup fait dans le domaine environnemental, le respect des normes écologiques et aussi l'environnement de travail. Si les ressources naturelles comme l'eau n'existaient plus, nous ne pourrions plus continuer à exercer notre métier. Nous essayons pour cette raison de préserver cette ressource au maximum. L'installation du système d'épuration nous a aidé à réaliser cet objectif. Aujourd'hui, l'eau est traitée en circuit fermé. Nous en utilisons beaucoup moins. Nous n'avons plus besoin de combler les déficits hydriques dus aux évaporations.

Et du côté de vos perspectives d'avenir?

Notre prochaine étape, c'est la réduction de notre consommation d'électricité. Chacun de nous devra faire un effort et changer sa manière de consommer.

Jean Hirt a commencé sa carrière dans la fiduciaire, un parcours atypique dans le monde industriel. Petit à petit, il s'est engagé dans l'affaire familiale, d'abord en raison de ses qualités d'expert financier, puis à la direction opérationnelle. Aujourd'hui, il relève sa satisfaction d'avoir été entouré de personnes compétentes pour l'appuyer et de préparer la transmission du témoin à sa nièce et son neveu, représentants de la 5^e génération Estoppey, Sandrine et Cyril.

C'est aussi une question de société, pas seulement posée à l'industrie. J'ai parlé également de l'environnement de travail. A ce titre, nous avons adopté les horaires flexibles et le vendredi après-midi de congé. Cela permet aux collaborateurs, par exemple, de placer plus facilement leurs rendez-vous de médecin ou de coiffeur. Ces mesures sont simples, mais elles peuvent vraiment faire la différence dans la vie des employés. Notre ligne de conduite est appréciée; notre personnel est en outre au bénéfice de la Convention Collective de Travail de la branche horlogère; il affiche une moyenne de plus de 10 ans de service, c'est un signe de reconnaissance. Nous avons également en chantier quelques projets dans le domaine de la communication, mais là nous ne pouvons pas travailler en surface. ■

Olivier Rappaz est directeur de Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Remboursement de frais de formation en cas de transfert d'entreprise

Ce n'est que lorsqu'un transfert d'entreprise est arrêté définitivement que l'employé peut s'opposer à ce que son contrat de travail passe à l'acquéreur. Un délai de réflexion lui est accordé pour signifier son refus, lequel court dès que le collaborateur a eu connaissance de la cession de l'entreprise. Le fait d'avoir su avant que la décision ne soit tombée qu'il ne voudrait pas travailler pour un acquéreur précis n'y change rien.

Faits

Le 1^{er} décembre 2005, A. est entrée au service d'Y. en tant que «G-IT Administrative Assistant» puis a travaillé dès le 1^{er} juillet 2008 à la centrale informatique de l'entreprise en qualité de «Project Office Management Consultant».

Dans le cadre d'un contrat de formation du 12 février 2007, les parties sont convenues d'une participation d'Y. aux coûts d'une formation suivie par A. à l'extérieur de l'entreprise en marge de son travail: Y. a pris à sa charge 80 % des frais de cours, lesquels ont représenté 26 000 francs au total. En outre, la clause suivante a été convenue:

«Si la participation aux coûts dépasse 1000 francs au total, A. est dûment informée qu'il lui sera retenu (en % des sommes accordées): 100 % de la participation en cas de sortie pendant le cours ou dans les six mois après la fin* de celui-ci; 50 % de la participation en cas de sortie dans les 12 mois après la fin* du cours; aucun montant en cas de sortie plus de 12 mois après la fin* du cours; en cas de participation supérieure à 10 000 francs, la durée des délais indiqués double. (*A l'issue du cours, resp. lors de l'obtention du certificat ou du diplôme.)»

A. a achevé sa formation complémentaire le 8 octobre 2009 et obtenu le titre de «Bachelor of Science ZFH» en économie d'entreprise.

En automne 2008, Y. a signalé à ses collaborateurs que l'externalisation de sa centrale informatique était à l'étude. Le 25 novembre 2009, l'entreprise a annoncé à son personnel que, dans l'intervalle, un «ten year master service agreement» avait été conclu avec W., mais que tous les collaborateurs concer-

nés se verraient proposer un poste au sein de W. à des conditions inchangées et avec une garantie d'emploi de 12 mois.

En avril 2009, A. a commencé à proposer sa candidature pour divers autres postes au sein d'Y., mais ses démarches sont demeurées sans succès. Le 30 octobre 2009, A. a donné son congé à Y. pour le 31 janvier 2010. A la suite de cette résiliation des rapports de travail, Y. a demandé à plusieurs reprises à A. de pouvoir discuter avec elle des modalités du remboursement des coûts de sa formation mais cet entretien n'a jamais eu lieu. Lorsqu'Y. a réclamé fermement le remboursement desdits frais, A. a fait valoir que celui-ci ne serait pas dû dans l'hypothèse d'une résiliation des rapports de travail pour raisons économiques et sans faute du collaborateur. A ses yeux, une mesure d'externalisation constituerait un tel motif économique.

Extraits des considérants

3. A. reproche à l'instance précédente d'avoir qualifié à tort sa déclaration de volonté du 30 octobre 2009 de résiliation des rapports de travail et non pas de refus d'une cession de ces derniers à l'acquéreur dans le cadre d'un transfert d'entreprise.

3.1 L'instance précédente a constaté que, de facto, la raison pour laquelle A. a donné son congé n'était pas liée au transfert de l'entreprise. Il ressort clairement de la teneur de la déclaration de volonté du 30 octobre 2009 («par la présente, je résilie mon engagement au 31 octobre 2009 avec un délai de congé de trois mois au 31 janvier 2010») que celle-ci ne traduisait pas un refus de sa part que ses rapports de travail



passent à l'acquéreur, mais sa décision de résilier son emploi auprès d'Y.

Y. a certes examiné dès l'automne 2008 l'éventualité d'une externalisation de sa centrale informatique mais ne l'a décidée définitivement que le 25 novembre 2009. Lorsque A. a annoncé son congé, soit le 30 octobre 2009, Y. et l'acquéreur ne s'étaient pas encore entendus définitivement sur une externalisation de la centrale informatique. A l'époque, aucun contrat de transfert n'avait été signé, et les modalités d'une cession n'avaient pas été fixées. Par conséquent, à la date de son congé, A. n'aurait en aucun cas pu connaître les raisons de l'éventuel transfert d'entreprise envisagé ni ses répercussions juridiques, économiques et sociales. De même, on ignorait encore quels collaborateurs seraient touchés par la mesure. Aussi, au moment déterminant, A. ne pouvait avoir eu connaissance d'un transfert d'entreprise auquel elle aurait décidé de refuser de se soumettre.

3.2 A l'encontre de cette appréciation de l'instance précédente, A. fait valoir que l'employé pourrait refuser en tout temps le transfert de ses rapports de travail à l'acquéreur et, partant, avant un accord formel sur l'externalisation envisagée. Il n'y aurait pas eu lieu d'attendre une décision définitive à cet égard si, pour le collaborateur, il était d'emblée clair qu'il ne serait pas disposé à travailler pour un acquéreur précis.



Illustration: Christine Hür

3.3 Si l'employeur transfère tout ou partie de l'entreprise à un tiers, les rapports de travail passent à l'acquéreur avec tous les droits et obligations qui en découlent au jour de la reprise, cela pour autant que l'employé ne s'y oppose (art. 333 al. 1 CO). En cas de refus, les rapports de travail prennent fin à l'expiration du délai de congé légal (art. 333 al. 2 CO). Jusque-là, l'acquéreur et l'employé sont tenus d'exécuter le contrat.

L'employé jouit d'un délai de réflexion de quelques semaines durant lequel il doit signifier son éventuelle opposition. Ce délai se met à courir à partir du moment où il a été informé du transfert de l'entreprise. Généralement, la mise au courant a lieu dans le cadre d'une information donnée aux collaborateurs et d'une consultation de ces derniers par l'employeur au sens de l'art. 333a CO. Seule la communication d'éléments suffisants concernant les aspects du transfert revêtant une importance primordiale pour l'employé permet à ce dernier d'entamer valablement une réflexion sur la décision à prendre.

En l'espèce, un refus du transfert des rapports de travail à l'acquéreur n'était pas possible à la date du 30 octobre 2009 dans la mesure où A. n'a pas pu disposer d'informations sûres au sujet du transfert d'entreprise. Dès lors, l'instance précédente n'a pas violé le droit fédéral en qualifiant la déclaration d'A. du 30 octobre 2009 de résiliation ordinaire de ses rapports de travail avec Y.

4. Dans le contrat de formation du 12 février 2007, les parties étaient convenues que si A. quittait l'entreprise entre 12 et 24 mois après la fin de sa formation, elle serait tenue à rembourser les coûts pris en charge à hauteur de 100 %, respectivement 50 %. A. objecte toutefois que cette obligation était caduque parce qu'Y. n'aurait pas pu exiger d'elle de poursuivre son activité dans la mesure où son emploi serait externalisé et que l'entreprise ne lui aurait pas proposé un autre poste comparable.

4.1 L'instance précédente a relevé qu'A. a décidé de dissoudre ses rapports de travail auprès d'Y. après avoir achevé sa formation et obtenu la qualification à laquelle celle-ci conduisait, cela dans le but d'exercer une nouvelle activité chez un autre employeur. Dès lors, le congé donné aurait été indépendant du transfert du département IT de l'entreprise à l'acquéreur. De même, il n'existerait pas non plus de « motifs économiques » justifiant une dissolution du contrat de travail selon le chiffre 3.1 du règlement sur la formation de base et de la formation continue, raison pour laquelle A. serait tenue au remboursement des frais de formation.

4.2 A. fait valoir qu'Y. n'a envisagé à aucun moment de lui proposer un poste non touché par la mesure d'externalisation. Dès le début des négociations entamées entre Y. et l'acquéreur en vue du transfert, elle s'est mise intensément à la recherche d'un nouveau poste, mais Y. aurait refusé toutes ses candidatures à l'interne. Pour A., cette attitude d'Y. aurait constitué une raison fondée de donner son congé, lequel serait assimilable à une résiliation des rapports de travail pour motifs économiques entraînant la caducité de l'obligation de rembourser les frais de formation. Au vu de ces éléments, A. n'aurait plus été en mesure de travailler pour Y. pendant la durée minimale de 24 mois depuis la fin de la formation en octobre 2009 prévue par le contrat de formation.

4.4 A. n'a pas pu démontrer qu'Y. n'aurait pas continué à recourir à ses services en tant qu'employée. De même, il n'existe aucune preuve concrète des al-

légations contraires avancées. Qu'A. ait présenté sa candidature à plusieurs reprises sans succès avant de donner son congé n'est pas contesté. Il s'agit de l'unique fait que l'instance précédente ne déclare pas comme étant manifestement inexact et donc arbitraire.

5.1 Subsidiairement, A. invoque, en s'appuyant sur les considérants du tribunal de prud'hommes, qu'une graduation de l'obligation de remboursement sur une base annuelle est illicite dans la mesure où, de facto, un tel principe viole l'interdiction légale de fixer des délais de congé inégaux (art. 335a CO) et restreint exagérément la liberté personnelle d'A. du fait de la limitation économique imposée à son droit à résilier les rapports de travail. Aussi y avait-il lieu de supprimer la graduation annuelle au profit d'un calcul pro rata temporis.

5.2 Fondamentalement, les parties sont libres d'arrêter à leur guise les dispositions régissant l'obligation de rembourser les coûts d'une formation payée par l'employeur. La doctrine n'est cependant pas unanime sur la manière dont il y a lieu de graduer l'obligation de remboursement desdits coûts. A. n'invoque pas que des normes de droit impératif exigeraient de prévoir une graduation pro rata temporis, c'est-à-dire proportionnellement à des unités de temps plus courtes. Elle n'établit pas non plus dans quelle mesure sa liberté effective de résilier les rapports de travail aurait été réduite sans raison concrète et que, dès lors, le contrat de formation aurait eu pour seul but de contourner la loi.

On ne voit pas, en l'espèce, dans quelle mesure le droit d'A. de donner son congé aurait pu être réduit de manière disproportionnée. Aussi, rien ne justifie de s'écarter de la clause contractuelle adoptée par les parties pour la graduation temporelle de l'étendue de l'obligation de remboursement.

*Jugement du Tribunal fédéral suisse,
21 mars 2012 (4A_616/2011)
(Traduit de l'allemand)*

Jugement

Interprétation d'un «secondment contract»

Le «secondment contract» se caractérise comme un contrat de modification ou d'amendement, qui a pour seul objet d'adapter le rapport de travail pendant la durée de l'affectation temporaire, le contrat initial subsistant à l'état latent pendant cette période. Le «secondment contract» ne constitue pas un nouveau contrat de travail, le contrat initial étant destiné à reprendre effet après l'affectation temporaire.

Faits

Par contrat de travail du 30 juillet 1998, A., domicilié à Paris, a été engagé, dès le 1^{er} octobre 1998, en qualité d'ingénieur au sein de la direction du marketing et de la planification par la succursale en France de la Société Internationale Y., une société coopérative belge ayant son siège à Bruxelles. Le contrat précisait que l'entreprise pouvait être amenée, en fonction des nécessités de son exploitation, à muter A. dans un autre pays où elle exerçait ses activités. Un refus de ce dernier constituait une rupture du contrat.

Le 12 mai 2000, A. a signé avec la société Y., sur papier mentionnant l'adresse de sa succursale à Genève, un contrat en anglais intitulé «secondment contract», prévoyant le transfert de A. à Genève (Le terme de «secondment» vise un transfert temporaire à un autre poste dans une même organisation, une affectation provisoire, un détachement.). Ce contrat, destiné à amender le précédent, devait prendre effet le 1^{er} juillet 2000. Le détachement était prévu pour une durée de trois ans, renouvelable par accord mutuel pour une période supplémentaire de deux ans. Il était prévu que le contrat initial reprendrait effet à l'issue de la période de transfert. Ce «secondment contract» était expressément soumis au droit suisse; il réglait notamment les conditions salariales de A. en Suisse, ainsi que la prise en charge par Y. de frais de déménagement; il était indiqué que ce contrat était résiliable en tout temps par chacune des parties moyennant un préavis écrit de trois mois avant la résiliation; en cas de résiliation, A. serait rapatrié en France et le contrat d'origine reprendrait effet.

Par courriers des 8 et 22 septembre 2003, la société Y. a informé A. de la fin de son contrat de détachement. En raison d'une restructuration, son poste était devenu redondant. Par une lettre du 28 novembre 2003, Y. a formellement mis fin au contrat de détachement pour le 29 février 2004, confirmant à A. qu'il était réaffecté en France, dans la région parisienne, dès le 1^{er} mars 2004.

A. a contesté la fin de son contrat de détachement, qu'il a qualifié de résiliation non valable et abusive.

Par lettres des 5 et 15 mars 2004, la société Y., à l'adresse de sa succursale en France, a convoqué A. pour un entretien préalable, le 15 mars, reporté ensuite au 26 mars 2004. Ces courriers évoquaient une mesure de licenciement pour faute grave si A. ne se présentait pas à son lieu de travail à Paris.

Par lettre signature du 29 mars 2004, la société Y. a signifié à A. son licenciement pour faute grave pour n'avoir pas repris ses fonctions à Paris à compter du 1^{er} mars 2004.

Extraits des considérants

2. Les parties ont soumis expressément le «secondment contract» au droit suisse. L'élection de droit est valable puisque Y. a un établissement dans ce pays et le droit suisse est donc applicable.

2.3.1 A. soutient que le «secondment contract» constituerait un contrat individuel de travail en lui-même, distinct du contrat signé précédemment en France, pour le motif que Y. ne serait pas le même: dans le premier cas, il s'agissait de Y. France et dans le second cas de Y. Suisse.

Selon le site officiel du registre du commerce la société intimée est une



société ayant son siège à Bruxelles (Belgique), qui a fait inscrire deux succursales en Suisse.

En droit suisse, une succursale est une partie d'une entreprise principale qui dispose durablement de ses propres installations où elle exerce une activité analogue à celle de l'entreprise principale et qui jouit d'une certaine indépendance financière et commerciale.

Quant à la succursale française, il faut relever qu'une succursale en France d'une société étrangère ne dispose d'aucune personnalité juridique autonome.

La succursale n'étant pas dotée de la personnalité juridique ni en droit suisse ni en droit français, A. a conclu les deux contrats invoqués avec la même personne juridique, à savoir la société intimée, représentée tantôt par sa succursale française, tantôt par sa succursale suisse.

Le premier argument soulevé ne résiste donc pas à l'examen.

2.3.2 Le second contrat conclu, rédigé en anglais, porte le titre de «secondment contract».

Le terme de «secondment» vise un transfert temporaire à un autre poste dans une même organisation, une affectation provisoire, un détachement. Le contenu du contrat confirme cette signification précise et montre que ce terme n'a pas été employé indûment. Etant rappelé que le contrat d'origine



Illustration: Christine Ruff

prévoyait déjà la possibilité d'une mutation dans un autre pays, le second contrat prévoit un détachement à Genève pour une durée de trois ans, éventuellement renouvelable par accord mutuel pour une période supplémentaire de deux ans. Il était prévu qu'à la fin du détachement, A. serait rapatrié en France et que le contrat initial reprenait ses effets.

Ainsi, il en ressort clairement que le contrat initial ne s'est pas éteint avec l'adoption du «secondment contract» mais qu'il devait au contraire reprendre ses effets après la période d'affectation à Genève. Le «secondment contract» avait pour seul objet d'adapter les dispositions du contrat de travail pendant la durée, limitée dans le temps, de l'affectation en Suisse.

Dès lors qu'aucune intention réelle concordante n'avait été établie, la cour cantonale n'a pas violé les règles du droit fédéral sur l'interprétation des manifestations de volonté en donnant cette signification au «secondment contract» sur la base du texte des dispositions contractuelles adoptées par les deux parties (interprétation objective).

2.3.3 Lorsque Y. a mis fin à l'affectation temporaire en Suisse, A. devait, selon les termes du «secondment contract» être rapatrié en France et le contrat initial reprenait ses effets. Y. a d'ailleurs bien demandé à A. de reprendre son travail à Paris.

Que l'affectation provisoire prenne fin n'entraînait donc pas l'extinction de la relation de travail, laquelle se poursuivait avec le même employeur (comme on l'a vu), mais dans un autre lieu (comme le «secondment contract» le prévoyait expressément).

Ainsi, la fin de l'affectation provisoire n'a pas entraîné la rupture de la relation de travail, qui se poursuivait conformément à l'accord des parties. Il ne s'agit dès lors pas d'un congé et c'est à juste titre que la cour cantonale n'a pas appliqué l'art. 336 CO.

2.3.4 A. soutient que Y. ne pouvait pas mettre fin à l'affectation provisoire avant une durée de trois ans.

Selon les constatations cantonales, il était prévu que l'affectation provisoire aurait une durée de trois ans, reconductible pour deux ans en cas de nouvel accord. Cependant, une clause spéciale prévoyait que chacune des parties pouvait «en tout temps» mettre fin à l'affectation provisoire moyennant un préavis écrit de trois mois.

L'expression «en tout temps» montre que chacune des parties pouvait, à n'importe quel moment, mettre fin à l'affectation provisoire moyennant un préavis de trois mois. Cette clause, selon son texte clair, n'était pas dépourvue de sens et de but. Elle permettait en effet à l'entreprise intimée de déplacer son personnel selon ses besoins, objectif qu'elle avait déjà manifesté dans le contrat initial. Du point de vue du travailleur également, cette clause présentait un avantage, puisqu'elle donnait à A. la possibilité d'exiger de retourner à Paris s'il ne se plaisait pas dans son emploi à Genève.

Imaginer, comme le fait A., que la clause spéciale sur la résiliation – avec son préavis de trois mois – ne s'applique qu'à l'expiration du délai de trois ans puis de deux ans supplémentaires aurait pour effet d'enlever tout sens à l'expression «en tout temps».

En interprétant la clause de résiliation selon son sens clair, la cour cantonale n'a pas violé les règles du droit fédéral sur l'interprétation des manifestations de volonté (art. 18 CO). Dès lors, Y. a valablement mis fin à l'affectation provisoire.

2.3.5 A. réclame des prestations découlant d'un plan d'intéressement conclu avec son employeur.

La cour cantonale, examinant les dispositions contractuelles, est parvenue à la conclusion que A. ne pouvait faire valoir les droits en question que s'il était encore au service de l'entreprise six ans après la date de référence, soit le 30 avril 2008. A. ne conteste pas le contenu de ces dispositions, dont la constatation relève du fait.

Comme le contrat a pris fin en mars 2004 (A. n'ayant pas repris son poste à Paris), la durée de travail prévue n'a pas été atteinte, de sorte que A. ne peut déduire aucun droit de ce plan d'intéressement.

A. s'oppose à l'argumentation cantonale en faisant seulement valoir qu'il avait le droit de travailler à Genève pendant une période de trois ans, suivie d'une période de deux ans. Or, comme on l'a vu, le «secondment contract» ne prévoyait aucun droit de rester à Genève, mais permettait au contraire à chacune des parties de mettre fin à cette affectation moyennant un préavis de trois mois. Dès lors, l'extinction du rapport de travail, survenue à Paris en 2004, ne saurait être reportée.

On pourrait certes se demander si Y. n'a pas empêché de mauvaise foi l'avènement de la condition prévue dans le plan d'intéressement (cf. art. 156 CO). Il ressort toutefois de l'arrêt cantonal que la relation de travail a pris fin à Paris pour le motif que A. n'a pas accepté d'y reprendre son poste et a contesté la fin de son affectation temporaire. L'état de fait cantonal ne contient ainsi aucun élément qui puisse conduire à retenir une mauvaise foi de la part de Y.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
3 janvier 2012 (4A_422/2011)*

Activité professionnelle et aide aux proches nécessitant des soins

Quand des proches nous attendent au retour du travail

Dans une société vieillissante, les employeurs sont désormais confrontés à un phénomène jusqu'ici peu perçu: les soins portés par leurs collaborateurs à des proches malades ou handicapés en sus de leur activité professionnelle. Que peuvent faire les entreprises pour leur faciliter la tâche? Des experts proposent des solutions. **Par Daniela Baumann**



Une situation qui n'est pas rare: une fille s'occupant de sa mère nécessitant des soins.

L'homme travaille-t-il pour vivre ou vit-il pour travailler? Bien que l'activité professionnelle joue un rôle important, une majorité d'individus s'accordent sur le fait que d'autres aspects comptent tout autant dans la vie: cultiver ses relations, élever ses enfants, pratiquer ses hobbies ou consacrer du temps à des proches nécessitant des soins. Une existence variée est, certes, désirable, mais on ne parvient pas toujours à concilier ces différents aspects.

Le problème de la conciliation famille-travail concernant la prise en charge des enfants a été de mieux en mieux reconnu ces dernières années. Alors que le taux de naissance est en recul dans notre pays, la proportion des personnes âgées progresse sensiblement. Grâce aux progrès de la médecine, l'espérance de vie augmente également pour les individus souffrants et handicapés. Mais ceux-ci nécessitent davantage de soins, ce qui ajoute un volet à cette question de compatibilité entre vie de famille et vie professionnelle: la prise en charge de proches nécessitant des soins, aussi appelée «elder care» (soin aux aînés).

«La notion de famille ne doit pas se limiter aux enfants», souligne Yvonne Seitz, préposée au «Diversity management» chez AXA Winterthur. Elle a créé en 2006, sous le nom de «child care» une cellule d'entreprise vouée aux problèmes de compatibilité. Une année plus tard s'y ajoutait le «elder care», les deux thèmes étant réunis ensuite dans le domaine «family care». Depuis 2008, cette problématique est résumée au sein de la compagnie d'assurances sous le terme «diversity». Les différentes catégories de collaborateurs concernés – un jeune père, l'épouse d'un homme malade, un sportif semi-professionnel – sont de fait confrontées à des situations similaires, telle la jouissance d'horaires de travail flexible, qui justifient une approche commune.

Question de sensibilisation

Il convient toutefois de différencier les soins aux enfants du soutien aux proches nécessitant des soins. Iren Bischofberger, professeur à l'institut de recherche Careum F+E de la haute école spécialisée Kalaidos, engagée depuis des années dans la

recherche appliquée «Word & Care», est particulièrement attentive à la question de l'imprévisibilité dans la prise en charge de membres de famille nécessitant des soins: «On ignore souvent comment une maladie va évoluer», dit-elle. Une difficulté que confirme Yvonne Seitz: «Une nécessité de soin apparaît souvent sans crier gare, alors qu'une grossesse laisse neuf mois pour se préparer à la nouvelle situation».

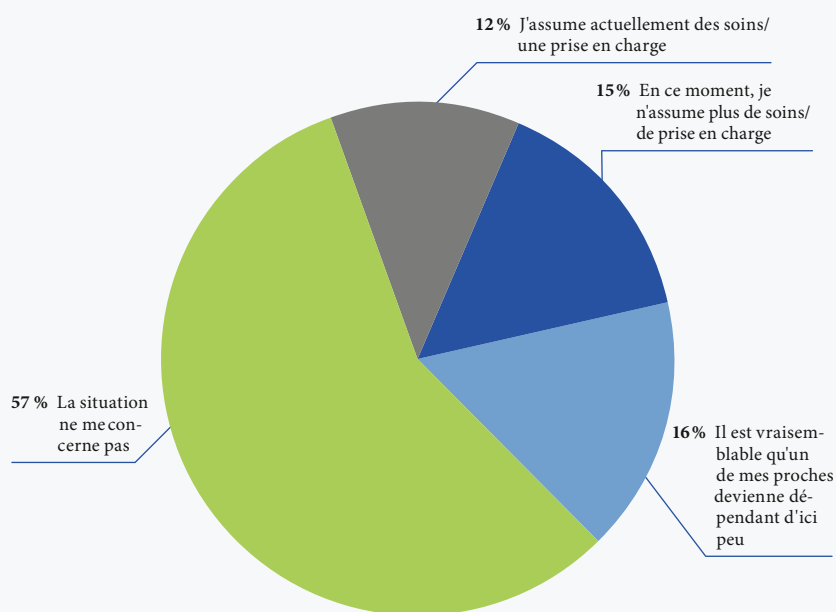
La durée des besoins des personnes nécessitant des soins est aussi imprévisible que l'évolution – tendancielle – à la hausse – de ces mêmes besoins. A quoi s'ajoute le fait que les soins aux parents malades ou handicapés soumettent les employés concernés à une pression – psychique également – accrue, parce qu'une telle situation est en soi négative. Raison pour laquelle ces activités de soins familiaux ne sont guère évoquées sur la place publique: «C'est un sujet beaucoup plus tabou que la question de l'éducation des enfants mais la situation est en train de changer», constate Mme Seitz.

Pour y sensibiliser employeurs et employés, Iren Bischofberger et son équipe ont développé trois outils spécifiques (voir encadré à la page 50), à commencer par un questionnaire d'entreprise en ligne. Ce sondage, qui s'adresse à la plus large partie possible du personnel, permet aux employeurs d'évaluer le nombre des collaborateurs engagés dans l'aide à des personnes nécessitant des soins ainsi que l'ampleur de cette activité d'assistance. S'appuyant sur ces données, ils peuvent prendre des mesures de soutien aux collaborateurs concernés. «En outre, la réalisation d'un tel sondage est une bonne occasion d'ouvrir la discussion sur le sujet au sein de l'entreprise», ajoute Mme Bischofberger.

Les femmes comme les hommes

Lors d'un sondage pilote, l'institut de recherche Careum a recueilli des données sur le phénomène «Work & Care» (travail et soin aux personnes nécessitant des soins) auprès de six grandes organisations de différentes branches d'activité (dont Swisscom, voir l'interview page 51). On ne disposait auparavant que de la seule évaluation effectuée dans le cadre de l'Enquête suisse

Part des collaborateurs qui prodiguent des soins à leurs proches. Exemple de Swisscom (Résultat d'une enquête online représentative)



Source: Swisscom

sur la population active (ESPA), selon laquelle près de 4 pour cent des employés de notre pays, soit 160 000 personnes, vouaient des soins à des membres de leur famille.

Or il apparaît qu'au moins 26 pour cent des employés des organisations susmentionnées se sont occupés une fois de parents nécessiteux hors de leur activité professionnelle, dont de 12 à 24 pour cent au moment de l'enquête. Les durées de soins moyennes de 16 à 20 heures par mois sont qualifiées par les enquêteurs de modérées. «Mais il en est qui ont fourni une assistance de beaucoup plus longue durée», souligne la sociologue Andrea Radvanszky, responsable de ce sondage.

Les trois quarts des personnes prodiguant des soins se disent impliquées dans l'octroi de soins complémentaires à des proches. Tandis qu'une personne sur quatre, exclusivement des femmes, se considère comme la principale responsable d'une assistance à un proche de la famille. «A l'exception de ces femmes, le volume des soins fournis ne varie pas selon les sexes», précise Andrea Radvanszky. Voilà qui peut surprendre à première vue. Il faut toutefois considérer que la définition des «soins et prises en charge» retenue dans le cadre de cette enquête l'a été dans

un sens très large: «Nous n'entendons pas seulement les soins de nature corporelle, mais l'ensemble des tâches résultant d'une maladie ou d'un handicap, y compris le règlement des questions d'assurance ou les déplacements chez les médecins».

Les employés assumant des soins à des nécessiteux sont en moyenne de quatre à sept ans plus âgés que leurs collègues de travail qui n'ont pas de telles obligations. «Il ressort de nos enquêtes que le sujet «Work & Care» ne devient effectif qu'à partir de 40 ans», souligne Andrea Radvanszky. Les personnes soignées sont majoritairement âgées de 70 à 80 ans, mais il s'agit aussi souvent d'adultes ou d'enfants souffrant d'une maladie chronique ou handicapante. Presque toujours, soignants et soignés ont des liens de parenté.

Travail compensatoire

Les enquêtes susmentionnées confirment que la prise en charge de proches nécessiteux par des personnes professionnellement actives n'est plus un phénomène marginal. Il ressort d'entretiens avec des employés concernés que l'activité professionnelle exerce, le cas échéant, une importante fonction de compensation. Même si leur situation financière le permettait, les soignants ►

Des outils pour l'employeur

Careum F+E, l'Institut de recherche pour les formes de soins et d'assistance innovatrices de la haute école spécialisée Kalaidos, a développé à l'intention des employeurs et employés trois outils pratiques pour favoriser la compatibilité de l'activité professionnelle et de l'assistance à des proches nécessiteux. Il s'agit d'un sondage type en ligne, d'une brochure avec témoignages d'employés et d'un mémento électronique destiné aux responsables du personnel. Une offre peut être sollicitée auprès de l'institut pour la réalisation et l'évaluation d'un sondage. La brochure est vendue au prix de 18 francs.

Contact: www.workandcare.ch

- ne voudraient pas renoncer à leur travail. Dès lors, que peuvent et devraient faire les employeurs pour aider leurs collaborateurs concernés?

Selon les employés des six organisations pilotes, des horaires de travail flexibles sont primordiaux: «Si les flux du travail le permettent, les horaires à la carte devraient être institutionnalisés indépendamment des positions professionnelles respectives, de manière que le collaborateur soignant n'apparaisse pas toujours comme un quémendeur», suggère Mme Radvanszky.

Mme Seitz mentionne aussi l'importance des adaptations structurelles de l'entreprise aux besoins d'employés qui ont des personnes à charge. Il ne s'agit pas seulement d'introduire le principe des horaires flexibles, mais aussi d'inclure ces derniers dans l'évaluation du rendement individuel: «L'évaluation d'un employé ne doit pas dépendre de sa seule présence physique sur le lieu de travail, mais de sa prestation professionnelle effective», souligne-t-elle. Raison pour laquelle son entreprise sonde ac-

tuellement les possibilités du télétravail, ne serait-ce que partiel.

Selon Mme Bischofberger, une autre mesure susceptible de favoriser la compatibilité consisterait à instaurer des aménagements dans les règlements du personnel. On pourrait y inclure un certain nombre de jours par année au profit de collaborateurs en charge de proches nécessitant des soins ou pour la recherche de lieux d'accueil pour ces derniers.

Chez AXA Winterthur, le règlement prévoit par exemple que ces collaborateurs peuvent solliciter à ce titre trois jours de congé supplémentaires par année. Il ressort en revanche des sondages réalisés dans le cadre des phases pilotes qu'une extension du travail à temps partiel pour des raisons d'obligations familiales ne constitue pas aux yeux des employés une solution satisfaisante.

Avantages socio-économiques

Dans une perspective d'avenir, Iren Bischofberger considère la coopération des entreprises avec des institutions de soin comme prometteuse: «Cette idée

est déjà mise en pratique à l'étranger. Il est temps de l'envisager concrètement en Suisse aussi. Nous allons lancer un nouveau projet pour évaluer les possibilités offertes aux entreprises dans ce domaine.» AXA Winterthur travaille d'ores et déjà avec «familienservice», une organisation spécialisée dans la recherche de lieux de soins appropriés. «En tant qu'interlocuteurs internes, il est important que nous soyons informés des besoins de nos collaborateurs» nous dit Yvonne Seitz. Pour les solutions de prise en charge effectives, nous les dirigeons vers cette association». Les employés qui ne souhaitent pas informer l'entreprise de leur engagement envers des proches nécessitant des soins ne sont pas obligés de le faire et peuvent s'adresser directement au partenaires externe. Selon Yvonne Seitz, les propositions de mesures de compatibilité ont été dans un premier temps accueillies avec un certain scepticisme. Or elles sont aujourd'hui régulièrement sollicitées, bien intégrées sur le plan interne et soutenues par la direction d'entreprise. La responsable est convaincue que cet engagement n'est pas seulement une valeur ajoutée pour les collaborateurs concernés: «Outre l'aspect social, il contribue à la crédibilité de l'entreprise et à son image auprès de la clientèle, et constitue aussi un bon argument de marketing interne». Il en résulte un surcroît de motivation et de loyauté du personnel, ainsi que l'évitement de risques d'épuisement. Avec des conséquences économiques positives pour l'entreprise. ■

www.employeur.ch

Activité professionnelle et aide aux proches nécessitant des soins chez Swisscom SA

«La flexibilité du travail comme facteur clé d'allègement»

Swisscom est une de six organisations qui, dans le cadre d'un pilote, ont participé au sondage développé par l'institut de recherche Careum F+E sur le thème de «Work & Care», la conciliation entre vie professionnelle et soutien familial. Une bonne moitié des 4625 collaborateurs contactés a complété le questionnaire en ligne. Lisa Lamanna Merkt, responsable des relations professionnelles de Swisscom, nous parle des résultats, des avantages et des conséquences du sondage. **Par Daniela Baumann**

Madame Lamanna Merkt, pourquoi Swisscom a-t-elle participé au sondage en ligne sur le thème de «Work & Care»?

Lisa Lamanna Merkt: La conciliation entre vie professionnelle et famille est fondamentale pour Swisscom. Il ne s'agit alors pas seulement d'une répartition équitable entre garde d'enfants et activité salariée. L'évolution sociopolitique montre que toujours plus de personnes veulent ou doivent, parallèlement à leur travail, se consacrer aux soins de proches à domicile. Tant ceux de nos employés qui sont concernés que Swisscom en tant qu'employeur doivent relever de nouveaux défis. Le sondage nous a permis de découvrir combien de nos salariés remplissent ce double rôle. Il nous a également offert une plate-forme pour sensibiliser employés et supérieurs à ce thème. Et enfin, les réponses nous ont fourni des éléments de réflexion sur la manière dont nous pouvons aider les personnes touchées.

Comment Swisscom offre-t-elle son aide?

Cela fait des années que Swisscom compte un service de consultation sociale vers lequel les collaborateurs peuvent se tourner lorsqu'ils ont besoin d'aide, notamment pour concilier travail et soins aux proches. Cette offre est développée pour encadrer les collaborateurs, les mettre en contact avec des services spécialisés et chercher des solutions viables au quotidien avec leurs supérieurs et leur équipe. Un groupe de travail interdisciplinaire élabore actuellement des mesures et conditions pour fixer, à l'intention des employés concernés et des supérieurs, un cadre



Lisa Lamanna Merkt, responsable des relations professionnelles de Swisscom.

permettant de trouver des formules qui répondent aux diverses situations de soins et aux besoins des employés.

Quels ont été pour vous les principaux enseignements du sondage?

Nous avons constaté avec étonnement à quel point les collaborateurs touchés – la plupart au milieu de leur cycle de vie professionnelle – sont nombreux (voir graphique à la page 49). A n'en pas douter, ce nombre grossira encore dans les années à venir. Le phénomène touche les employés à plein temps comme à temps partiel, les cadres comme les non-cadres. Le sondage a aussi et surtout révélé l'importance de la flexibilité du travail pour décharger les personnes assumant un soutien familial.

Flexibilité du travail, qu'est-ce que cela signifie concrètement chez Swisscom?

Swisscom applique un modèle de temps de travail flexible, qui permet de planifier son horaire avec une certaine souplesse et avec la possibilité de compenser les heures. De nombreux secteurs

ont aussi recours au télétravail. Le travail à temps partiel et les congés non payés accordés sur demande complètent le tableau.

Quel est selon vous l'avantage de ces offres?

Le travail à domicile et l'organisation flexible du temps de travail sont des options importantes qui facilitent la conciliation entre travail et famille, ou work-life balance, offrent une bonne qualité de vie et favorisent la productivité. Par expérience, nous savons qu'il suffit parfois d'ajustements minimes dans l'aménagement du travail et du temps de travail pour soulager les personnes concernées, par exemple en repoussant d'une heure le début de la journée de travail ou en prolongeant la pause de midi. Les employés qui prodiguent soins et aide à un proche privilégient aussi le télétravail, qui leur donne une plus grande marge de manœuvre. Et de nombreux sondés apprécient le fait d'être, en cas de besoin, toujours joignables sur leur portable professionnel.

Vous avez parlé de sensibilisation. Quels ont été les échos dans votre entreprise?

Bon nombre de salariés ont dit leur contentement d'avoir un employeur qui les soutienne et ne traite pas le sujet comme une affaire privée. «Work & Care» n'est plus un tabou chez Swisscom. Par son approche et par son action thématique, notre entreprise encourage les personnes concernées à parler ouvertement aux collègues et aux supérieurs de la contrainte de leur situation. ■

Activité professionnelle et aide aux proches nécessitant des soins dans l'optique de l'UPS

Grand écart entre profession et soins

Concilier vie professionnelle et assistance aux proches tient de plus en plus de la gageure pour de nombreux actifs. Les employeurs doivent s'en soucier, mais on attend aussi des travailleurs qu'ils expriment leurs besoins et qu'ils fassent preuve de flexibilité. Il est possible, sur cette base, de trouver en commun des solutions qui fonctionnent. **Par Ruth Derrer Balladore**

Les changements qui interviennent dans la société débouchent sur de nouvelles interrogations dans les rapports de travail. «Work & Care», les questions de compatibilité entre assistance et vie professionnelle sont apparues avec l'allongement de l'espérance de vie et la probabilité de la dépendance de soustiens et de soins à un âge avancé.

Avec l'individualisation et le développement de la mobilité géographique, les réseaux familiaux et sociaux se sont souvent distendus. L'activité des femmes à l'extérieur, de plus en plus répandue, a une influence sur leur disponibilité pour certaines tâches. De toute évidence, elles ont moins de temps pour les soins à leurs proches et pour la prise en charge d'autres personnes.

Garder son autonomie en étant une personne âgée

L'allongement de l'espérance de vie a fait apparaître chez les personnes âgées une nouvelle conception d'elles-mêmes.

On attend de la période de la retraite une qualité de vie élevée. Même à un âge avancé, les aînés entendent garder leur indépendance, rester chez eux et ne pas se voir mis à l'écart.

L'enquête «Was Männer wollen» qui a été réalisée à St. Gall en 2010 auprès d'hommes exclusivement a révélé qu'un pour cent seulement d'entre eux partageaient leur vie quotidienne avec une personne qui nécessitait des soins. Sur le total des hommes interrogés, 103 (12,5 pour cent) ont indiqué assumer une responsabilité d'entretien pour des parents résidant en dehors de leur propre ménage. Mais le coût de cet engagement en temps se limite à 30 minutes par semaine, ce qui ne représente pas plus que des contacts réguliers.

Les différences entre la prise en charge des enfants et les soins

La compatibilité entre profession et famille est un thème sur lequel les entreprises ont fait des expériences depuis

des années. Mais les expériences par rapport aux enfants ne peuvent pas être transférées aux soins prodigués aux adultes.

En ce qui concerne les enfants, les efforts diminuent au fil du temps. Les changements sont en partie dictés par le rythme scolaire et donc prévisibles. Il faut que la situation soit stable pour que l'on puisse envisager des solutions sur la durée avec prise en charge des proches handicapés. Mais lorsqu'il s'agit de personnes très âgées ou de cas lourds de maladie, l'évolution est incertaine et non planifiable. Un événement imprévu (par exemple chute ou attaque cérébrale) modifie la situation d'un jour à l'autre. Les efforts augmentent régulièrement jusqu'à ce que l'entrée en EMS réduise abruptement la participation de tiers aux soins ou jusqu'à leur suppression totale du fait du décès de la personne soignée.

Les problèmes apparaissent avec ces changements non planifiables dans l'intensité de la prise en charge. C'est dans de tels moments qu'il faut renégocier les arrangements existants et de les adapter aux nouvelles situations. Si la personne accompagnée décède, le travailleur peut souhaiter accroître à nouveau son activité lucrative. Mais ce n'est souvent pas possible du jour au lendemain si l'entreprise n'a pas besoin de capacités de travail supplémentaires.

C'est pourquoi il faut que dans toute la mesure du possible, la personne qui prodigue des soins planifie les choses. Des réflexions doivent être menées sur les événements susceptibles de se produire et des plans d'urgence élaborés. La compréhension et la souplesse ne peuvent pas être attendues seulement du côté de l'employeur.

Pour Ruth Derrer Balladore, cela ne fait aucun doute: les employeurs comme les travailleurs doivent contribuer à lever les tabous sur ce sujet.



Photo: Rob Lewis

Nouvelles formes d'habitat?

La question de l'aménagement de l'habitat va devoir être abordée à l'avenir. Chaque personne va-t-elle vouloir rester le plus longtemps possible dans son logement? Au prix de la solitude? Cela implique la mise à disposition de la prise en charge nécessaire pour les personnes seules. Faudra-t-il de plus en plus mettre en place de nouvelles formes de vie en commun, qui permettraient aussi de nouveaux soutiens? La question de ce qu'est le «chez soi» pour chacun de nous appelle une réponse.

Que vient faire l'employeur dans ce débat?

Ce sujet concerne-t-il les employeurs? Des enquêtes réalisées dans des entreprises d'une certaine taille montrent que de nombreux collaborateurs assument actuellement des tâches d'assistance, ont été confrontés à une situation de prise en charge dans le passé ou s'attendent à devoir affronter ce problème dans un avenir plus ou moins proche (voir aussi l'article à la page 48).

Aujourd'hui, on parle très rarement des prestations d'assistance fournies à domicile. Il y a à cela plusieurs raisons. Mais une chose est sûre: il est toujours délicat d'en parler car on risque très vite de porter atteinte à la personnalité de la personne nécessitant des soins. A l'inverse, il serait important que ces réalités de la vie qui nécessitent conciliation avec la vie professionnelle soient également traitées du côté des travailleurs. Pour que l'employeur puisse accorder l'attention nécessaire à ce genre de questions, il faut qu'il entende les collaborateurs formuler de nouveaux besoins sur ces questions.

Que peut faire l'employeur?

Le premier pas que l'employeur peut franchir à cet égard a trait à la communication. L'entreprise doit montrer qu'elle a connaissance de ces problèmes et qu'elle s'en occupe. A partir de là, la question des obligations familiales n'est plus un tabou. Ce thème doit trouver sa place dans le modèle de stratégie du personnel, dans le règlement du personnel, dans l'article du journal d'entreprise consacré aux collaborateurs, dans la formation continue, etc. Ces sujets

doivent s'insérer tout naturellement dans les discussions. Les chefs ont aussi des parents. Les collaborateurs ont plus de facilité à aborder de telles questions lorsqu'ils savent que leur supérieur hiérarchique est aussi concerné.

«Les problèmes apparaissent avec les changements non planifiables dans l'intensité de la prise en charge.»

De même qu'il y a diversité des entreprises, il y a aussi diversité de besoins chez les collaborateurs. En conséquence, les possibilités de soutien que l'entreprise est susceptible d'offrir sont aussi extrêmement variées:

- Principes de politique du personnel: la possibilité de concilier famille et vie professionnelle mérite d'être mentionnée, tant par rapport à la garde des enfants que par rapport aux soins à apporter aux proches.
- Prendre en compte les compétences: les personnes qui sont momentanément moins disponibles parce qu'elles assument des tâches d'assistance ne doivent pas être mises sur une voie de garage et voir leur carrière freinée. Les nouvelles capacités développées dans le cadre de ces tâches d'assistance doivent être mentionnées si elles peuvent être professionnellement reconnues.
- Soutien et conseils des services sociaux ou d'externes: les grandes entreprises disposent souvent d'un service du personnel ou d'un service social, mais il est aussi possible de faire appel aux conseils d'un organe externe spécialisé qui a la vue d'ensemble sur les différentes offres de soutien possibles.
- Conseils de carrière: il est important de réfléchir à ce que peut signifier pour la carrière d'une personne une réduction de son temps de travail au profit de tâches d'assistance. Que peut signifier une réduction du temps de travail

en termes de prévoyance-vieillesse? La période consacrée à des soins peut-elle donner lieu à indemnisation pour compenser la perte de revenu?

- Journées de congé: il existe souvent des règles clairement formulées pour les cas de maladie des enfants. Il serait possible d'en prévoir aussi pour la prise en charge de membres de la famille, par exemple x jours par année ou par événement.
- Réduction du temps de travail/horaires flexibles/travail à domicile, etc.: de nombreuses entreprises ont déjà élaboré des modèles pour faciliter la prise en charge des enfants. Mais cette option n'est pas applicable à toutes les entreprises, ni à toutes les fonctions. Pour les activités qui exigent une présence sur place à heures fixes, il faut trouver de nouveaux modèles.
- Soutien de retraités (services de taxi, service d'accompagnement ou remplacement sur le lieu de travail): pourquoi ne pas recourir au réseau de l'entreprise et promouvoir ainsi le lien entre retraités et entreprise? Des milliers d'options pourraient être affinées.

Comment façonner l'avenir

Les solutions à apporter aux nouvelles questions qui se posent doivent être élaborées en commun par tous les intéressés. Comme pour toutes les questions qui concernent les collaborateurs, la règle suivante doit être applicable: dans un climat de travail ouvert et empreint de confiance et de respect, il doit être possible d'exprimer de nouveaux besoins. C'est la première étape à franchir pour arriver à des solutions taillées sur mesure. ■

Ruth Derrer Balladore est membre de la direction de l'Union patronale suisse. Ce texte est fondé sur un exposé prononcé lors d'une manifestation de la Paulus-Akademie de Zurich le 10 septembre 2011. Pour de plus amples informations sur le sujet, voir: www.paulus-akademie.ch (Publikation).

Baumann ressorts

Le marché des ressorts et des pièces de découpe: un développement mondialisé

Baumann ressorts produit et distribue des ressorts et des pièces de découpe dans le monde entier. L'entreprise familiale à succès a son siège à Ermenswil près de Rüti, dans le canton de Zurich. Elle a fêté l'année dernière ses 125 ans, avec à sa tête une direction qui appartient déjà à la cinquième génération. Elle vise toujours une croissance modérée pour l'avenir. **Par Michael Zollinger**

Baumann ressorts a depuis longtemps une vocation internationale. C'est l'arrière-grand-père de Thomas H. Rüegg, CEO actuel, qui a risqué le saut à l'étranger. En 1947 déjà, Henri Rüegg-Pfenniger a créé à Brescia en Italie l'usine Prodotti Baumann S.p.A. Thomas H. Rüegg a pris cette filiale italienne en mains à l'âge de 30 ans. Il y a fait ses armes. Il l'a dirigée de 2006 à 2008 et a mené à terme sa modernisation. Actuellement, l'entreprise de Brescia est à nouveau bénéficiaire.

Déjà entrepreneur pendant ses études

Thomas H. Rüegg, aujourd'hui âgé de 36 ans et membre de la cinquième génération, est à la barre de Baumann springs depuis la fin de 2010 en tant que CEO. Avant d'entrer dans l'entreprise familiale, il avait accumulé d'autres expériences. Déjà pendant ses études d'économie d'entreprise à l'Université de Zurich, il avait exercé des activités d'entrepreneur. Avec des collègues, il avait ouvert le «Jade» et l'«Amber», un restaurant et un bar toujours réputés actuellement de la ville de Zurich, auxquels sont venus s'ajouter deux autres établissements, l'ensemble s'étant encore développé dans le célèbre groupe gastro.

Dans la gastronomie, M. Rüegg a beaucoup appris. C'est ce qu'il affirme en songeant à cette période. Il s'agit d'un «People Business» classique, dans lequel on apprend à très bien connaître ses clients et à négocier habilement. C'est aussi un travail très exigeant, avec le travail de nuit et de nombreux impératifs. Il y circule beaucoup d'argent en une journée. «C'est à cette époque



Le CEO Thomas H. Rüegg (à droite) et Hansjürg Hartmann, directeur de la maison-mère.

que j'ai appris ce que cela signifie que d'être le responsable ultime et de ne plus pouvoir poser aucune question à qui que ce soit avant de prendre d'importantes décisions», confie aujourd'hui M. Rüegg. Son père ne l'a jamais mis sous pression sur la question de sa succession. Cela a certainement influencé positivement sa décision en faveur de Baumann, pense-t-il.

De l'ingénieur à l'économiste d'entreprise

Le père de Thomas, Hans R. Rüegg, qui a dirigé l'entreprise pendant 27 ans, est aujourd'hui président du Conseil d'administration. Thomas H. Rüegg quant à lui dirige l'ensemble du groupe Baumann. Outre la maison-mère en Suisse et le constructeur de machines à Er-

menswil, le groupe compte six entreprises en Europe, une aux Etats-Unis et une au Mexique ainsi que deux en Asie. Toutes les entreprises sont des lieux aussi bien de production que de distribution qui desservent le marché local. La maison-mère contribue pour environ 40 pour cent au chiffre d'affaires du groupe.

Le site helvétique occupe 440 des quelque 1300 collaborateurs de Baumann. La maison-mère est dirigée par Hansjürg Hartmann, ami de jeunesse et actuel beau-frère du CEO, qui joue également un rôle central dans la direction du groupe.

«Lorsque j'ai décidé d'assumer la responsabilité de l'entreprise, c'était pour moi très important qu'Hansjürg Hartmann y entre à mes côtés. Il a quitté un

grand groupe pour venir chez nous. Il est pour moi une personne de confiance depuis de longues années et son profil de dirigeant, avec ses points forts et ses points faibles, est tout à fait différent du mien, de sorte que nous sommes très complémentaires», souligne M. Rüegg.

Le changement de génération s'est fait tout en douceur. A partir de 2009, Thomas H. Rüegg s'est impliqué en tant que CEO dans toutes les questions importantes, surtout celles concernant le personnel. Constituer les équipes et affecter les bonnes personnes aux bons postes, prévoir leur développement sont des activités auxquelles Rüegg junior prend plaisir. Il semble d'ailleurs avoir un certain talent dans ce domaine. Son style de direction est différent de celui de son père, estime-t-il. «Il est ingénieur, je suis économiste d'entreprise. Tandis que mon père mettait surtout l'accent sur la production et la technologie, je m'occupe davantage des questions de personnel, de vente et de marketing ainsi que de communication.» M. Rüegg junior est d'avis que le savoir-faire technique, très important, ne doit pas nécessairement être présent au plus haut niveau de la direction: «Chaque manager doit trouver ses marques prioritaires dans la direction et être apte à déléguer les autres tâches à d'autres membres de son équipe.»

Mais il est aussi fasciné depuis longtemps par les produits que produit Baumann.

«Nos ressorts et pièces de découpe intègrent une part importante de savoir-faire et à ce titre, ils appartiennent au segment des hautes technologies. Leur valeur marchande est souvent faible, mais au niveau de leur application, ils jouent souvent un rôle central pour nos clients. Ils doivent donc répondre à des critères élevés de qualité.»

Industrie automobile, énergie et technique médicale

Les ressorts et découpes de toutes dimensions produits par Baumann sont destinés prioritairement à l'industrie automobile, à la fourniture d'énergie (haute et moyenne tension) et de plus en plus souvent à la technique médicale. Des ressorts de Baumann sont aussi incor-

porés dans les systèmes d'injection. Les pièces de découpe fabriquées par les différentes entreprises Baumann sont aussi souvent dotées d'un ressort. L'équipe de direction actuelle a défini comme objectif le développement du secteur des pièces découpées afin de lui conférer une solide assise mondiale. «Nous voulons et nous devons poursuivre notre diversification. La part de notre secteur traditionnellement fort, l'industrie automobile, ne doit pas dépasser 50 pour cent dans l'ensemble des entreprises du groupe», souligne M. Rüegg.

Si l'entreprise a été si durement touchée au cours de l'année de crise 2009, c'est que l'industrie automobile a beaucoup souffert cette année-là. Il a fallu absorber une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 35 pour cent. Cela a né-

«Poursuivre sur la voie du succès à long terme et être un employeur responsable.»

cessité des licenciements, ce qui a été une expérience difficile pour la nouvelle équipe dirigeante. «Nous étions nouveaux dans l'entreprise. Heureusement que nous venions d'apporter quelques innovations simplificatrices au niveau de personnel, du fait précisément du sérieux de la situation», se souvient le CEO.

Dans l'intervalle, le chiffre d'affaires annuel a retrouvé son niveau d'avant la crise. Il est de l'ordre de 200 millions de francs. M. Rüegg pense que si l'entreprise s'est si bien relevée, c'est qu'elle repose sur des fondements solides, que le degré d'innovation y est élevé et que l'évolution sur le marché est favorable à Baumann. Le footprinting est très utile à cet égard. On est très rapidement sur place, là où les clients du monde entier exercent leurs activités. «En outre, nous sommes connus pour notre capacité à résoudre des problèmes très rapidement pour les clients les plus exigeants, à produire de grandes séries respectant une marge de tolérance très serrée. Nous

sommes très ouverts aux tendances actuelles à la miniaturisation par exemple», explique M. Rüegg.

L'entreprise est aussi fortement touchée par la force actuelle du franc. En effet, nous exportons environ 80 pour cent de la production de la maison-mère vers les pays européens. «Les difficultés ne manquent pas. Nous avons au moins certains avantages à pouvoir nous approvisionner sur le marché européen. Mais d'une manière générale, nous n'avons pas d'autre choix que de continuer à rationaliser et à nous concentrer sur l'essentiel», précise M. Rüegg. C'est pourquoi il se réjouit particulièrement d'avoir encore pu créer des emplois récemment, en dépit des conditions-cadre très difficiles qui règnent dans un pays à salaires élevés comme la Suisse.

La tradition garde toute son importance

En matière de direction, M. Rüegg applique une philosophie axée sur la réflexion qu'il exige non seulement de son équipe dirigeante, mais aussi de lui-même. Il attache aussi une grande importance à la confiance et à la communication. «Les collaborateurs sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Il incombe à tout dirigeant de mettre en valeur leurs aptitudes, de solliciter leur sens des responsabilités au quotidien et de promouvoir constamment leur développement professionnel», estime M. Rüegg. Il définit la culture d'entreprise de Baumann par son ancrage local et le climat d'«estime réciproque» qui y règne. La volonté de changement ne doit pas faire oublier ce qui a fait la force de Baumann. D'où l'importance du 125^e anniversaire de l'entreprise familiale. Il n'est pas étonnant que ce CEO de la nouvelle génération n'élabore pas des plans d'avenir gigantesques. Il n'en demeure pas moins que ses objectifs sont ambitieux: «Nous voulons rester à la pointe dans notre domaine, poursuivre sur la voie du succès à long terme et être un employeur responsable et sûr dans son environnement humain.» ■

Nouvelles règles d'assujettissement: aspects importants pour les employeurs

Le droit des assurances sociales contient, depuis le 1^{er} avril 2012, certaines nouvelles règles d'assujettissement s'appliquant aux entreprises qui emploient du personnel de l'espace européen ou du personnel suisse dans la zone UE. Cet article vous présente les principaux éléments à observer dans les rapports de travail de durée indéterminée (p. ex. frontaliers) ou déterminée (p. ex. détachements). **Par Gertrud E. Bollier**

La Suisse a signé des conventions de sécurité sociale avec la plupart des Etats industrialisés pour éviter l'obligation d'assurer – et donc d'assujettir – dans les deux pays les personnes qui ne travaillent et résident pas dans le même pays ou qui sont rémunérées par un employeur à l'étranger. Ces personnes peuvent en outre bénéficier des prestations de l'autre Etat contractant aux mêmes conditions que ses ressortissants.

Ces dispositions sont réglées dans l'Accord sur la libre circulation des personnes, dans le cadre des Accords bilatéraux entre la Suisse et l'Union européenne, et remontent à l'année 1971. En relation avec la circulation des personnes au sein de l'UE, les règlements nos 1408/71 (aspects matériels à valeur législative) et 574/72 (dispositions d'exécution à valeur réglementaire) ont été remplacés le 1^{er} mai 2010 par les règlements nos 883/04 et 987/09.

Avec effet au 1^{er} avril 2012, la Suisse a étendu l'application aux Suisses et Suissses ainsi qu'aux ressortissants des Etats de l'UE, mais continue d'en exclure les ressortissants d'Etats tiers résidant dans les Etats membres. Au cœur de l'AELE, les dispositions n'ont pas encore été mises à jour. La circulation des personnes avec l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège reste soumise aux dispositions des règlements nos 1408/71 et 574/21, qui priment les accords conclus avec les pays concernés.

Assujettissement dans un seul Etat

Le règlement n° 883/04 part également du principe qu'une personne qui ne travaille et réside pas dans le même pays

(Suisse ou Etat membre de l'UE) ou dont la rémunération provient d'un autre Etat membre ne doit être assujettie aux assurances sociales que dans un seul Etat

«La période de détachement peut être prolongée à 60 mois au maximum.»

membre. Dans l'ensemble, les règles en la matière sont les mêmes pour la circulation des personnes avec les Etats de l'UE qu'entre les Etats de l'AELE. Le règlement n° 883/04 cependant annule toutes les exceptions au sens d'un assujettissement partagé.

■ Quiconque a le statut d'indépendant dans l'un des pays et exerce une activité lucrative salariée dans l'autre doit, pour l'ensemble des revenus provenant de ses activités, être assujetti dans l'Etat où il exerce l'activité salariée. L'activité lucrative est réputée salariée ou indépendante selon la définition qu'en donne la législation du pays dans laquelle elle est exercée.

Les frontaliers qui n'exercent pas d'activité lucrative dans l'Etat de résidence restent assujettis aux assurances sociales du pays de leur emploi (principe de la soumission à la législation du lieu du travail). Cela vaut également pour les autres hommes actifs et femmes actives qui n'exercent pas d'activité lucrative dans l'Etat de résidence.

Les personnes avec un seul employeur, mais travaillant pour celui-ci dans l'Etat de résidence également, étaient jusqu'ici obligatoirement soumises à la législation sur la sécurité sociale de l'Etat de résidence.

■ Le règlement n° 883/04 apporte une nouveauté dans ce contexte: la personne qui n'exerce pas une partie substantielle de ses activités dans l'Etat de résidence, c.-à-d. plus de 25 pourcent, est désormais assujettie aux assurances sociales de l'Etat où la société qui l'emploie a son siège.

Malheureusement, cette solution pragmatique ne s'applique pas lorsqu'il s'agit de deux employeurs différents. Ainsi, un frontalier qui vient travailler en Suisse depuis l'Allemagne, où il exerce également une activité lucrative, et ne serait-ce juste comme entraîneur d'une équipe de foot junior, reste soumis aux assurances sociales d'Allemagne pour l'ensemble des revenus provenant de ses activités.

Pour l'employeur suisse, cela signifie que s'applique la législation allemande

Liens utiles

Les formulaires et mementi peuvent être consultés, traités et imprimés sur le site www.avs-ai.info ➔ Services. Les textes des conventions se trouvent sous www.bsv.admin.ch/vollzug ➔ International ➔ Données de base INT ➔ Textes des conventions.

sur la sécurité sociale, avec les taux de cotisation correspondants, et qu'il doit effectuer un décompte en conséquence avec les autorités allemandes.

Missions de durée déterminée

Pour les missions de durée déterminée dans un Etat contractant, les conventions de sécurité sociale prévoient l'option dite du détachement. La personne employée temporairement dans l'autre Etat contractant reste alors assujettie aux assurances sociales de son pays d'origine et ne verse pas de cotisations sociales au pays d'affectation.

Un tel détachement n'est possible que si la personne en question est assurée dans son pays d'origine juste avant sa mission et qu'elle y a exercé une activité économiquement mesurable. La personne détachée doit avoir effectivement travaillé au service de l'employeur qui l'envoie en mission. Il ne suffit donc pas de former quelqu'un sur le lieu de travail, l'activité implique d'y avoir travaillé. Le guide pratique pour l'obligation de s'assurer cite pour la première fois une durée minimale, en l'occurrence un mois. Et il faut que, au terme du détachement, l'employé détaché revienne dans son pays d'origine.

Détachement dans un Etat membre de l'UE

Tandis que la nationalité du personnel détaché ne joue aucun rôle lorsqu'il existe une convention de sécurité sociale entre la Suisse et l'Etat concerné, le règlement n° 883/04 prévoit des restrictions: seuls les Suisses et Suissesses et les ressortissants des Etats membres de l'UE peuvent être détachés.

- Toute demande visant un détachement dans un Etat membre de l'UE, ou depuis un tel vers la Suisse, doit désormais être soumise avant le début même du détachement.
- La nouvelle durée maximale d'un détachement est fixée à 24 mois. Le formulaire E101 a été remplacé par la demande d'attestation A1. En prévision d'un détachement, il convient d'envoyer à la caisse de compensation AVS compétente ce formulaire A1, déjà complété avec les données dispo-



Les frontaliers qui n'exercent pas d'activité lucrative dans l'Etat de résidence restent assujettis aux assurances sociales du pays de leur emploi.

nibles, confirmant au point 3.1 le statut de travailleur salarié détaché. Une fois reçue l'autorisation de l'autorité étrangère, la caisse de compensation établit l'attestation de détachement à l'intention de l'employeur. Le salarié détaché doit s'en munir afin de pouvoir la présenter aux autorités compétentes du pays d'affectation le cas échéant, jusqu'à ce que l'échange de données électronique entre les organismes de sécurité sociale fonctionne.

- Sur demande adressée à l'Office fédéral des assurances sociales OFAS et avec l'accord de l'autorité étrangère, la période de détachement peut être prolongée à 60 mois au maximum. L'ancien formulaire E102 est caduc, il a été remplacé par la demande de prolongation de détachement. S'il est, dès le début du détachement, clair que la situation exige un délai de plus de 24 mois, l'employeur peut présenter directement auprès de l'OFAS une demande de détachement de longue durée.

Détachement dans un Etat de l'AELE

Pour les détachements de ressortissants de Suisse, d'Islande, de Liechtenstein

ou de Norvège vers des entreprises de ces mêmes pays, les dispositions du règlement n°1408/71 continuent de s'appliquer. La période de détachement reste fixée à douze mois et peut être prolongée, moyennant demande auprès de l'OFAS. Le formulaire E101 peut aussi être établi durant ou après la période de détachement et s'appliquer rétroactivement.

Voici en résumé les dispositions importantes pour les employeurs. En ce qui concerne la soumission à l'obligation de s'assurer, sachez encore que le règlement n° 883/04 exige un assujettissement correct en tous points et prévoit la possibilité d'annuler l'opération, avec frais et dépens pour l'employeur faisant défaut. Dans les cas où l'assujettissement selon le droit des assurances sociales change suite à l'entrée en vigueur du règlement n° 883/04, les rapports concernés bénéficient d'un délai transitoire. Celui-ci s'étend jusqu'à l'adaptation des rapports (contrat de travail), mais est limité à dix ans maximum. ■

Gertrud E. Bollier est experte fédérale en assurances sociales avec brevet fédéral et responsable de l'entreprise gebo Sozialversicherungen AG.

La question controversée de l'immigration

Plaidoyer de l'économie: ouverture des marchés et formation ciblée

La Suisse n'est pas le seul pays aux prises avec des questions d'immigration. Mais les approches de cette problématique, de ses nécessités et de ses conséquences, ne sont pas les mêmes partout, comme l'ont montré les participants au Forum Europe de Lucerne. Les représentants de l'économie suisse ont plaidé quant à eux pour une ouverture du marché du travail renforcée, en exigeant néanmoins un engagement plus marqué en faveur de la formation des travailleurs suisses. **Par Daniela Baumann**



Illustration: Forum Europa Lucerne

Le monde en mouvement: trois pour cent de la population mondiale vivent hors de leur pays d'origine.

«Chacun est directement ou indirectement concerné par la migration», a souligné au Forum Europe de Lucerne Khalid Koser, du Centre de Politique de Sécurité (Center for Security Policy) de Genève, à propos de ce phénomène mondial. Il y a sur notre planète 214 millions de migrant(e)s, soit 3 pour cent de la population mondiale, définis comme tels pour avoir, selon la définition officielle, vécu plus d'une année hors de leur pays d'origine. L'Europe accueille environ un tiers d'entre eux, soit 70 millions de personnes.

La recherche de travail: principal moteur

Comme l'a montré Khalid Koser, les raisons à l'origine des mouvements migratoires actuels sont nombreuses. On peut la considérer entre autres comme une

réponse aux inégalités croissantes observées dans le monde en termes de développement, de démocratie et de démographie. L'intervenant a aussi nommé les nouvelles possibilités de communication et de transport, qui permettent à des gens toujours plus nombreux de découvrir la vie dans d'autres pays et de voyager à des prix plus avantageux que jamais. Enfin les personnes désireuses d'émigrer profitent des réglementations d'immigration simplifiées qui ont cours aujourd'hui – surtout pour les professionnels qualifiés et recherchés. Autre aspect signalé: celui des filières de passeurs, qui font gagner beaucoup d'argent à quelques-uns.

Si de nombreux facteurs concourent à alimenter les flux migratoires, M. Koser en distingue un tout spécialement: «Dans le monde, la plupart des gens

émigrent parce qu'il n'y a pas suffisamment de travail dans leur pays ou parce qu'ils espèrent en trouver un meilleur là où ils vont.» Et le doyen scientifique du «Geneva Center for Security Policy» d'évoquer la segmentation des marchés du travail dans les économies très développées. Le personnel domestique se détourne des travaux salissants, pénibles et dangereux, pour leur préférer les indemnités de chômage. Les branches concernées ont donc tout particulièrement besoin d'immigrants.

L'immigration augmente la productivité et la croissance

L'économie suisse est également tributaire du personnel étranger. Les enquêtes de l'Université de Bâle sur les conséquences de la libre circulation des personnes le confirment. Notre écono-

mie n'en a subi aucun inconvénient en termes de salaires et de chômage, affirme George Sheldon, professeur d'économie industrielle et spécialiste du marché du travail à Bâle. «Parce que depuis près de 20 ans, entre surtout en Suisse du personnel bien formé, la libre circulation des personnes a même un effet net positif».

Les gains de productivité du travail de la population active s'expliquent ainsi grâce au renforcement de l'immigration de personnel très qualifié. Tant il est vrai que la productivité d'une personne active augmente avec le nombre de ses années de formation. Et avec le niveau de formation de la population active progresse aussi le rythme de croissance de l'économie. Enfin, rappelle Sheldon, le fisc helvétique en tire profit. Les actifs étrangers en Suisse versent globalement davantage de cotisations aux assurances sociales qu'ils n'en reçoivent de prestations et ils ne coûtent rien en formation universitaire. «Ces immigrés très qualifiés laissent à l'étranger la charge de leur formation pour laisser entièrement à la Suisse le bénéfice de celle-ci.»

Il y a immigrant et immigrant

Si l'utilité économique de l'immigration est incontestable pour la Suisse comme pour l'Europe, ses répercussions sociales et les inquiétudes afférentes de la population ne peuvent pas non plus être passées sous silence. Les Etats choisissent diverses voies pour affronter ce dilemme, comme l'ont exposé les représentants des gouvernements de Suède et des Pays-Bas à Lucerne.

Alors que la Suède a assoupli il y a trois ans ses dispositions restrictives à l'égard des immigrants en provenance d'Etats tiers, les Pays-Bas ont décidé l'an dernier de durcir leur politique d'immigration, en créant deux grandes catégories de migrants. «Seuls sont les bienvenus ceux qui fournissent un apport positif aux Pays-Bas», a ainsi déclaré l'ambassadeur Bert Twaalfhoven. «Pour savoir qui peut entrer et qui n'y est pas autorisé, nous appliquons le critère le plus simple qui soit: celui du revenu», poursuit celui-ci. Pour les migrants porteurs de connaissances et les spécialistes très qualifiés, la procédure d'ad-

mission a été fortement simplifiée. Lorsqu'une entreprise désire recruter une personne de l'extérieur de l'UE, celle-ci peut en quinze jours obtenir le feu vert des autorités et voir réglées l'ensemble de ses formalités de séjour.

Christina Springfeldt, directrice générale adjointe du Département suédois des migrations et de l'asile, a présenté la législation sur les migrations de son pays comme «le système le plus ouvert et le plus libéral de l'OCDE». Il est fondé sur la conviction que les employeurs sont les mieux à même de connaître leurs besoins en personnel. Le système

«La plupart des personnes qui émigrent le font pour chercher du travail»

se pilote entièrement en fonction de la demande: les employeurs sont en principe libres de recruter leur personnel où ils l'entendent, à condition qu'ils mettent les postes vacants au concours prioritairement dans les Etats de l'UE-/AELE et que les autorités de migration attestent de la conformité des conditions d'embauche avec les normes prévalant en Suède. Après quatre années passées en Suède, une autorisation de séjour permanente peut être délivrée au travailleur.

Pression concurrentielle en hausse

«Les expériences faites jusqu'ici montrent que notre politique d'immigration libérale ne s'est pas traduite par un afflux massif de travailleurs immigrés», a déclaré Mme Springfeldt, citant les résultats d'une étude de l'OCDE. Laquelle arrive aussi à la conclusion que les salaires ne sont pas tombés sous pression: dans l'ensemble, au contraire, les entreprises auront même versé des salaires plus élevés avec les travailleurs immigrés que sans ceux-ci. En matière de politique de migration, la Suède a certes une longueur d'avance sur la voie de l'ouverture par rapport à d'autres pays, a précisé la magistrate suédoise, qui a

toutefois ajouté: «A l'avenir, nous allons devoir nous confronter plus durement aux autres pays d'Europe dans la guerre pour les meilleurs cerveaux.»

Le fait que la Suisse doive aussi s'imposer dans cette concurrence pour le personnel qualifié a été mis en relief dans un débat d'estrade avec des représentants économiques de diverses branches. Arne-C. Faisst, CEO de l'entreprise de technologie médicale Mathys SA, à Bettlach (SO), a signalé, par exemple, qu'il devient plus difficile de recruter des ingénieurs en Allemagne. Pour garder ses spécialistes chez lui, notre voisin du nord s'est mis à leur verser des salaires plus élevés que ceux de l'économie suisse.

Même situation, à peu de choses près, pour les professions de la santé, comme l'a constaté Raymond Loretan, président du CA du réseau de cliniques privées Genolier. «La santé est un domaine en croissance. Nos voisins ont les mêmes besoins que nous et la concurrence se durcit.» Il est d'autant plus important de chercher à assurer et développer correctement notre propre croissance, a souligné pour sa part Alain M. Ritter, chef RH chez Georg Fischer Piping Systems, qui voit «un potentiel largement sous-exploité dans le renforcement de la collaboration de l'économie avec des instituts de formation».

Clause de sauvegarde: impact symbolique négatif

Les participants au débat ont été unanimes pour considérer que le recours à la clause de sauvegarde à l'égard de l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE comporte un aspect symbolique très négativement connoté à l'étranger, eu égard notamment à l'attractivité de la place helvétique. Cette décision du Conseil fédéral a signalé à certains travailleurs étrangers potentiels qu'ils ne sont pas les bienvenus en Suisse. Plutôt que l'isolement, les représentants de l'économie exigent une ouverture encore plus prononcée du marché du travail. Car, pour citer Raymond Loretan: «Nous devons aller chercher les meilleurs là où ils sont – même hors d'Europe.» ■



Compétences de conduite – facteur de succès! Swissmem Ecole de cadres – le garant de vos progressions

Nouveau cours pour dirigeants et formateurs

- Contremaître d'industrie
- Dirigeant de maintenance
- Dirigeant en facility management
- Coach d'apprenants
- Formateur en entreprise d'apprenants
- Formateur d'adultes

Formations modularisées certifiées pour cadres

- Chef d'équipe
- Chef de projets
- Responsable de secteur

Modules de 2 à 3 jours concernés:

- Conduite du personnel
- Communication, gestion des conflits et conduite d'entretien
- Méthode personnelle de travail
- Gestion de projets
- Conduite d'équipe de projets
- Penser et agir économiquement
- Gestion économique et financière
- Optimisation des processus et résolution de problèmes
- Formation à la place de travail et sécurité
- Présenter et convaincre

Modules fréquentables indépendamment

Formation en entreprise

Sur demande, nos spécialistes sont à même de vous proposer une formation répondant aux exigences qui vous sont propres. Ils se feront un plaisir de concevoir un cours «sur mesure» à votre intention.

Informations détaillées sous
www.swissmem.ch
ou par notre secrétariat

Swissmem Ecole de cadres
Av. de la Rochelle 5
1008 Prilly
Téléphone +41 (0)21 654 01 50
E-mail ecole.cadres@swissmem.ch



SWISSMEM Ecole de cadres

L'institut de management de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux

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

Affaiblir la Suisse ?



17 JUIN 2012
NON
à l'initiative
sur les accords
internationaux

www.initiative-asin-non.ch



Michel Barde

La Cour européenne des droits de l'homme enfin balisée!



Photo m. à d.

L'information est passée relativement inaperçue. Elle est pourtant essentielle. La fronde qui gronde à l'encontre de la Cour européenne des droits de l'homme a récemment éclaté lors de la Conférence organisée par le Royaume-Uni sur la réforme de l'institution de Strasbourg.

Outre que, le nombre des recours ayant explosé, les critères d'accès à la Cour seront renforcés, désormais seront inscrits dans la Convention les principes de «subsidiarité» et de «marge d'appréciation» qui donnent la priorité aux tribunaux nationaux et confèrent aux Etats une plus grande latitude dans l'interprétation des avis rendus par la Cour (voir «Le Temps» du 21.4.2012). Il s'agit là, ont relevé les initiants de la réforme, d'une question de légitimité démocratique, étant entendu que ce principe de subsidiarité ne s'appliquera pas aux cas qui relèvent de la torture ou du droit à la vie.

Les opposants ont fait valoir que cela permettrait aux pays moins démocratiques (Turquie, Russie, Ukraine) d'ignorer les avis de la Cour. La question est dès lors la suivante: fallait-il continuer de contraindre les pays démocratiques au nom d'obligations faites à des pays qui le sont moins et qui, de toute façon, ne les respectent pas ou peu?

Pour la Suisse, ces changements sont d'importance. Le droit international est remis à sa juste place et ne permet plus à quatre juges

contre trois de donner des avis péremptoires qu'il faut ensuite s'empresse d'inscrire dans la législation nationale au nom du «droit supérieur». Souvenez-vous à cet égard de la saga sur les noms de famille qui a finalement abouti à ce que, au nom de l'égalité, il n'y ait plus de règles en la matière! Ces changements simplifient aussi le débat concernant l'éventuelle institution d'une Cour constitutionnelle, tant à l'échelon fédéral qu'à celui des cantons. Les nouveaux principes retenus de subsidiarité et de légitimité démocratique laissent suffisamment d'espace aux Chambres fédérales et au Tribunal fédéral pour n'avoir pas à créer une Cour constitutionnelle.

La Suisse a toujours été très scrupuleuse au regard du droit international, mais celui-ci ne l'est pas toujours en retour. La récente décision du Conseil fédéral d'activer la clause de sauvegarde en matière d'immigration à l'égard de huit pays de l'Europe de l'Est a provoqué une vive réaction de Bruxelles, dont on attend en revanche toujours en vain qu'elle réagisse face à la surenchère nationaliste et protectionniste à laquelle se sont livrés, de la gauche à la droite, tous les candidats à la récente élection présidentielle française.

Une fois de plus, domine le sentiment que les «grands» sont épargnés tandis que les «petits» Autriche, Hongrie, Suisse – sont les cibles désignées de la vindicte de l'Union européenne.

P.S. La bureaucratie, en Suisse comme ailleurs, continue de faire des ravages. A Genève, pour faire face aux coûts exorbitants des crèches dénoncés par un rapport de la Cour des comptes, le recours aux «mamans de jour» était une alternative valable. Mais la bureaucratie qui les encadre est devenue telle qu'elles ont, pour la plupart, jeté l'éponge (ou, si l'on préfère: le bébé avec l'eau du bain!). ■

Michel Barde est ancien délégué patronal suisse à l'OIT.

Association suisse des brasseries (ASB)

Les atouts de la bière suisse

135 ans! C'est l'âge de l'Association suisse des brasseries (ASB), étendard d'une corporation étroitement liée à la vie du pays et à son développement socio-économique. Une branche en équilibre entre recherche de croissance et contraintes légales. L'ASB s'engage sans relâche dans les questions de politique et de formation avec, en cette année commémorative, une attention particulière pour la promotion de l'image de la bière suisse. **Par Markus Geiger**



Photo: m. a. d.

Chaque année, une douzaine de personnes achèvent un apprentissage de brasseurs.

L'association accueille les brasseurs produisant plus de 2000 hectolitres de bière par année. L'ASB cimente les activités de la branche par la standardisation, la recherche et les échanges d'expérience. La Suisse n'abrite pas moins de 432 brasseries, dont la part du lion revient aux 16 entreprises membres de l'ASB qui couvrent 97 pour cent de la production nationale. Elles ont débité l'an dernier 3,55 millions d'hectolitres sur les 4,63 millions – soit 57,9 litres par habitant – qui ont été consommés dans le pays.

78 812 hectolitres de bière suisse exportés dans 28 pays, 1,08 million d'hectolitres de bière étrangère importés en provenance de 75 pays: «La branche fait face à une forte pression étrangère. La part des bières importées atteignait 13 pour cent en 2000. Elle se situe aujourd'hui à 23 pour cent», souligne Marcel Kreber, un juriste de formation qui dirige l'ASB depuis quatre ans et qui place la promotion de l'image, le lobbying politique, la formation et les statistiques au cœur de son activité.

Une boisson émotionnelle

Alors que le brassage de la bière repose sur une tradition vieille de 6000 ans, l'association suisse, elle, célèbre aujourd'hui ses 135 années d'existence. En 1877, les brasseurs indigènes décidèrent d'unir leurs forces contre le déferlement des importations. Or l'histoire se répète. Mais il n'est aujourd'hui plus possible, comme autrefois, de protéger ses parts de marché en instaurant des droits de douane dissuasifs. La branche a subi de profonds changements au cours d'une période récente. Après la suppression du cartel de la bière, d'importants brasseurs suisses ont été rachetés par de grands groupes étrangers tels Heineken et Carlsberg, ce qui a suscité de fortes réactions régionales de la part des consommateurs.

Cela étant, un aspect positif de cette récente évolution réside dans la sauvegarde d'une production en Suisse même. «La bière est une boisson à fort contenu émotionnel», rappelle Marcel Kreber, à l'exemple du slogan «Think global, drink local». Et la branche pèse son poids socio-économique,

puisqu'elle fournit 28 000 emplois directs et indirects et verse chaque année 112 millions de francs d'impôts sur les boissons et plus de 200 millions de TVA.

Les effets de la météo

Les récentes tendances sociétales se traduisent par une baisse de la consommation de boissons alcooliques, la bière en particulier. Certes, la branche fait état pour 2011 d'une croissance en chiffres absolus. Mais cette hausse relative de la demande s'explique bien davantage par celle du nombre d'habitants que par une consommation de bière accrue. De plus en plus de gens boivent de moins en moins de bière. A quoi s'ajoute le fait qu'une part importante des immigrants reste fidèle aux marques de leur pays. Plus de la moitié des bières importées vient d'Allemagne, suivie de la France et du Portugal.

La détérioration de la situation économique et les avantages de change liés à la faiblesse de l'euro déteignent sur le comportement des consommateurs de bière également. Et l'interdiction de fumer dans les lieux publics depuis le 1^{er} mai 2010 n'est pas de nature à améliorer la situation: on va moins souvent au restaurant et l'on boit davantage de bière chez soi. Une part de gastronomie s'efface au profit du commerce de détail. Sans une affinité avec une marque particulière, l'acheteur se laisse davantage guider par des actions promotionnelles. Un autre indice de la progression du commerce de détail réside dans le fait que 83 pour cent des ventes sont effectuées dans des emballages perdus sous forme de boîtes et canettes, alors que les bouteilles et verres à utilisation multiple restent prépondérants dans les restaurants.

La bière reste néanmoins indissociable de la restauration. «L'association Gastrosuisse et l'ASB en sont bien conscientes, estime Marcel Kreber. Raison pour laquelle nous avons créé en commun un cursus de formation de sommelier de la bière suisse». Il s'agit en fait d'améliorer les connaissances et compétences relatives à la bière parmi les professionnels de la restauration. La fierté de la branche et l'attachement au produit s'expriment aussi à travers la création de l'Ordre de la bière «ad

gloriam cerevisiae», un prix qui a été décerné lors de la Journée de la bière suisse, le 19 avril 2012, au célèbre météorologue alémanique Thomas Bucheli. La consommation de la bière, après tout, n'est-elle pas étroitement liée aux humeurs de la météo?

Pression politique

L'industrie de la bière est soumise à de fortes pressions politiques. «En tant que produit de plaisir, la bière est un objet d'intérêt public», constate Marcel Kreber. Notre priorité est d'en promouvoir une consommation responsable. De concert avec l'Alliance des milieux économiques pour une politique de prévention modérée (AEPM), les brasseurs s'opposent à une nouvelle loi à caractère préventif. Bien appliquée, la législation existante est tout à fait suffisante. Un climat d'interdiction irait à fin contraire. L'association rejette notamment les limitations de vente et les nouvelles taxes ou prix minimaux tels qu'ils sont évoqués dans le cadre de la révision de la loi sur l'alcool et qui sont des entraves inacceptables à la liberté d'entreprise.

Il y a d'autant moins urgence en matière d'alcool, que la population suisse en consomme de moins en moins. La consommation de bière par individu a diminué de 20 pour cent au cours des vingt dernières années. L'exigence de la levée du secret professionnel dans le cadre du droit sur la sécurité alimentaire est à cet égard particulièrement préoccupante. L'ASB entend bien défendre bec et ongle les intérêts de ses membres, en collaboration avec des associations sœurs, telle Gastrosuisse.

Maîtres brasseurs en Allemagne

Le profil du brasseur s'est transformé sous l'effet de l'introduction, en 2001, du domaine d'activité des technologies en denrées alimentaires. Dans le cadre de cette formation, une douzaine de personnes achèvent chaque année un apprentissage de brasseurs. On observe avec intérêt une légère augmentation du nombre de femmes qui choisissent ce métier.

Le diplôme de maître brasseur n'étant pas décerné en Suisse, il faut aller le chercher en Allemagne. «Nous ne ménageons pas nos efforts pour rendre le

métier attrayant afin d'assurer une relève suffisante», souligne Marcel Kreber. Traditionnellement, les entreprises suisses engagent de longue date des maîtres brasseurs allemands: «Il en résulte de nombreux échanges enrichissants». Connus pour leurs excellentes prestations sociales, les brasseurs entretiennent de bonnes relations avec les syndicats. La convention collective est actuellement en cours de révision avec le syndicat Unia.

La Maison des boissons

La «Maison des boissons», près de la gare Enge, à Zurich, abrite pas moins de trois associations. Marcel Kreber y dirige l'ASB avec trois collaboratrices. Il assume également la fonction de secrétaire général de l'Association suisse des sources d'eaux minérales et des producteurs de soft-drinks (SMS) et de secrétaire de l'Association suisse pour les emballages de boissons respectueux de l'environnement (SVUG). Les deux tiers des producteurs de boissons en Suisse sont membre de ces associations. «C'est une branche très dynamique qui exige de notre part souplesse et concentration. Nous leur offrons de la valeur ajoutée et sommes une plaque tournante pour toutes les questions qui ne peuvent être entièrement résolues au sein des entreprises», conclut Marcel Kreber. ■



Schweizer Brauerei-Verband
Association suisse des brasseries
Associazione svizzera delle birrerie
Associazion svizra da bierarias

Membres: 16

Fondation: le 19 avril 1877

Président: Markus Zemp

Directeur: Marcel Kreber

Contact

Association suisse des brasseries
Engimattstrasse 11
8002 Zurich
Tél. +41 (0)44 221 26 28
www.bier.ch; info@bier.ch

Dany Bahar, Angleterre

Bolides pour nerfs solides

Dany Bahar a exulté lorsqu'il a eu la chance de construire la voiture de ses rêves d'enfance. Mais la relance de la marque de tradition Lotus s'est avérée très ardue. **Par Hanspeter Kuenzler (Londres)**



Photo m. à d.

Dany Bahar: «Déjà tout petit, Lotus est la marque qui me faisait vibrer».

Le visage de Dany Bahar s'illumine lorsqu'il évoque la Lotus Esprit aux mains de Richard Gere dans *Pretty Woman* ou de Sharon Stone dans *Basic Instinct*. «Quelle voiture! Déjà tout petit, Lotus est la marque qui me faisait vibrer.» La passion est restée intacte et le jeune homme de l'Engadine qui se pâmail est devenu un homme mûr très actif. Dans son bureau paradisiaque avec énorme baie vitrée, les vraies pièces maîtresses sont les six nouveaux modèles de Lotus trônant sur les étagères.

Débuts en Engadine

Cette série est la première génération Lotus de l'ère Dany Bahar. Au début 2014, la Lotus Esprit – en grandeur nature cette fois – s'élancera la première sur la piste d'essai, ancienne piste d'atterrissage de l'aérodrome militaire derrière l'usine. Les cinq autres suivront à raison d'une chaque année. Ce projet ambitieux doit remettre Lotus sur le devant de la scène, aux côtés de Porsche, Ferrari et Aston Martin. Bahar est convaincu que la survie de la marque en dépend.

Dany Bahar, né en 1972 à Istanbul d'une mère turque et d'un père slovène, est encore un petit garçon lorsque sa

famille déménage à Silvaplana. Le père travaille dans l'hôtellerie et Dany, qui côtoie souvent les hôtes, développe un don certain de la communication. Il fait un apprentissage de vente dans un magasin de sport, puis une formation commerciale et obtient un master.

Un peu par hasard, il touche au parainage sportif dans le cadre d'un événement d'inline skating. Dany déménage à Vaduz, où il rejoint la société de gestion de fortune de l'ancien judoka olympique Fritz Kaiser. Son chemin croise alors celui de Dietrich Mateschitz, qui a ramené le phénomène des boissons énergisantes d'Extrême-Orient et vise l'expansion à grande échelle avec Red Bull.

Saisir la chance au bon moment

Dany Bahar devient son chef de marketing. Sous sa direction, le chiffre d'affaires augmente de plus d'un milliard d'euros. Après Red Bull, Bahar se retrouve chez Ferrari. Puis il reçoit, totalement à l'improviste, une offre de Lotus lors du Mondial de l'automobile de Paris 2008. Dany refuse dans un premier temps, avant de se raviser car «une chance pareille, on ne l'a qu'une fois!»

Lotus Cars

Création: 1952
Siège: Hethel, Norfolk
Effectif: 1800
Chiffre d'affaires: 155 mio. de livres

Grande-Bretagne

Population: 60,2 millions
PIB par habitant: 34 800 dollars US
Chômage: 7,9 pour cent

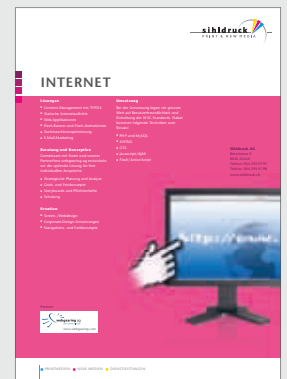
Les débuts sont difficiles. L'entreprise semble s'être calquée sur le calme et la lenteur de la région de Hethel dans le comté de Norfolk, où elle a son siège. Depuis 1996, Lotus appartient au constructeur automobile malaisien Proton qui, pour des raisons de prestige sans doute, a toujours accepté son déficit. Jusqu'à aujourd'hui. «La faillite de l'entreprise m'a aidé car cela me laissait exactement deux options: mettre la clé sous le paillason ou passer à l'attaque» dit Bahar.

En trois mois, l'équipe de management change de fond en comble. «Les cadres intermédiaires étaient extrêmement conservateurs. Les travailleurs, eux, se sont laissés emporter par leur enthousiasme.» Peu à peu, Bahar se rend compte que le problème ne tient pas seulement à Lotus: «Les entreprises manufacturières anglaises ont un problème économique fondamental: pour elles, tout ce qui vient de l'extérieur ne vaut rien.»

Mais Bahar a su imposer sa vision, aussi auprès des ingénieurs et designer: 23 des 24 spécialistes de pointe sur sa liste de vœux ont suivi son appel et rejoint Hethel. «Dans beaucoup d'entreprises, ils seraient des numéros parmi tant d'autres» dit Bahar, «mais chez Lotus, ils savent qu'ils peuvent écrire l'Histoire.» ■

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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

Gute Arbeitskollegen sind für Verunfallte da. Genau wie wir.

Ruf Lanz



Nach einem schweren Unfall ist es für die Betroffenen nicht leicht, in ihr gewohntes Leben zurückzufinden. SuvaCare unterstützt sie auf diesem Weg mit umfassender Betreuung in Form von Beratung, Versicherungsleistungen, Unfallmedizin und Rehabilitation. Doch auch Sie selber können helfen: Indem Sie Anteil am Schicksal Verunfallter nehmen und ihnen zur Seite stehen. Für weitere Informationen: www.suva.ch/ncm

suvacare
Sicher betreut