

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Mai/Mai 2012

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

BRENNPUNKT

Berufliche Vorsorge

DOSSIER

Réforme du 2^e pilier

UNTERNEHMEN

**Trisa bleibt mit Zahnbürsten
weltweit auf Expansionskurs**

VERBANDSPORTRÄT

**Swissstaffing: Der Verband der
Schweizer Personaldienstleister**

ENTREPRISES

**Jacques-Bernard Delaloye: Fonderie
et Ateliers mécaniques d'Ardon SA**

PARTENARIAT SOCIAL

**L'horlogerie célèbre 75 ans de
Convention collective de travail**



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

Ihr Weiterbildungspartner

für eidg. anerkannte Bildungsgänge zum Dipl. Techniker HF

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

**Lust auf
Bildung?**

Studienbeginn Oktober 2012

Sie sind herzlich eingeladen zum nächsten Infoabend

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

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

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

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

Projektmanagement-Kompetenz gewinnen und beweisen – mit den Projektmanagement-Zertifikaten von Swissmem und IPMA

Ihr Bedarf

- Projektmanagement-Know-how aufbauen, erweitern und festigen
- Projektmanagement-Kompetenz über anerkannte Zertifikate nachweisen
- mit Gleichgesinnten aus der Industrie lernen und austauschen
- und dabei terminlich flexibel bleiben?

Unser Angebot

- Modularer Zertifikats-Lehrgang Projektmanager/in Swissmem
- Bereitet gleichzeitig auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D vor
- Jedes Modul ist in sich geschlossen und damit separat buchbar

Die Module und ihre jeweilige Dauer

- | | |
|--|--------|
| • Grundlagen des Projektmanagements | 4 Tage |
| • Betriebswirtschaftliche Aspekte im Projektmanagement | 1 Tag |
| • Projekte planen und abwickeln mit MS-Project | 3 Tage |
| • Wirkungsvolle Kommunikation in der Projektarbeit | 2 Tage |
| • Projektteams erfolgreich führen | 3 Tage |
| • Sich selbst und andere besser verstehen | 1 Tag |
| • Persönliche Arbeitsmethodik | 2 Tage |
| • Vorbereitung auf die IPMA-Zertifizierung Level C und D | 2 Tage |

Ihre Vorteile

- Modular aufgebaut ⇒ maximale Flexibilität
- Anerkennung gleichwertiger Kurse, bis 4 Jahre zurück
- Ausgerichtet auf die industrielle Projektleiterpraxis
- Abschluss mit anerkanntem Branchen-Zertifikat von Swissmem
- Vorbereitung auf die internationale Zertifizierung nach IPMA

Firmeninterne Ausbildung und Beratung

Die Swissmem Kaderschule führt zu diesen und anderen Themen auch massgeschneiderte Kurse für Firmen und Institutionen durch. Urs Peter und Michael Toepfer geben gerne Auskunft.

Detaillierte Informationen finden Sie unter
www.swissmem-kaderschule.ch oder erhalten Sie in unserem Sekretariat.

Swissmem Kaderschule
Brühlbergstrasse 4
8400 Winterthur
Telefon 052 260 54 54
Email kaderschule@swissmem.ch



die Führungsschule der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Vorsorglich handeln



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Mitarbeitenden schon früh am Erfolg beteiligt. Heute wird sie in vierter Generation von den Brüdern Adrian und Philipp Pfenniger geführt. Was sie unter dem «Trisa-Spirit» verstehen und wie sie es schaffen, die Mitarbeitenden auf kreative Weise am Innovationsprozess der Firma zu beteiligen, lesen Sie ab Seite 22.

Liebe Leserinnen und Leser

Die berufliche Vorsorge ist wegen der demografischen Entwicklung und zu tiefen Zinserträgen auf den Kapitalmärkten in eine «kritische Schieflage» geraten, wie Wolfgang Martz, der Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, in dieser Ausgabe festhält. Wegen faktisch zu hoher Leistungen werden schon heute enorme Summen von der Aktivgeneration zu den Rentnern umverteilt – ein unhaltbarer Zustand. Die Reform der 2. Säule, zu welcher der Bundesrat einen Bericht in die Anhörung gegeben hat, ist deshalb aus Arbeitgebersicht rasch in Angriff zu nehmen. Dabei sollten zwei Aspekte im Vordergrund stehen: erstens die Anpassung des Mindestumwandlungssatzes und zweitens eine ernsthafte Diskussion über die Erhöhung des Rentenalters. Warum der Handlungsbedarf bei der 2. Säule klar ausgewiesen ist – und wie die Situation vom Pensionskassenverband ASIP beurteilt wird, erfahren Sie im Brennpunkt ab Seite 14.

Unser Firmenporträt widmen wir einem Unternehmen, das seit 125 Jahren im Geschäft ist und weltweit für saubere Zähne sorgt: der Trisa AG mit Sitz in Triengen (LU). Die Familienfirma, die in den letzten Jahren stark gewachsen ist und über 400 neue Arbeitsplätze geschaffen hat, hat ihre

Die Temporärarbeit und der Personalverleih werden in der Schweiz auch für Arbeitgeber immer wichtiger, um eine effiziente Personalplanung zu betreiben. Allein im vergangenen Jahr schloss diese Wachstumsbranche 300 000 Arbeitsverträge ab – bei einem Umsatz von sechs Milliarden Franken. Swisstaffing, der Verband der Personaldienstleister in der Schweiz, setzt sich dafür ein, dass die Temporärarbeit jene Anerkennung erhält, die ihr zusteht. Im Verbandsporträt auf Seite 34 äussert sich Direktor Georg Staub unter anderem zum neuen GAV für den Personalverleih sowie zu den vielfältigen Dienstleistungen, die Swisstaffing den Mitgliedern bietet.

Zum Schluss noch ein wenig Werbung, zumal Inserate auch in dieser Zeitschrift willkommen sind. Was macht eigentlich gute Werbung aus? Und wie entwickelt sich die Branche, deren Budgets in Krisen immer als erste zusammengestrichen werden? Lesen Sie dazu den Beitrag über Nadine Borter, die Inhaberin der Berner Werbeagentur Contexta. Die Werberin des Jahres 2011, die rund 60 Personen beschäftigt, erklärt auch, weshalb sie jungen Talenten gerne eine Chance gibt, in die Branche einzusteigen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■



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

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

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

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

GastroSuisse

41 OPINION

Roland A. Müller

42 ENTRETIEN

Nadine Borter, Contexta SA

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Gratification

46 Les grèves et autres mesures de lutte contre des outsiders sont illicites

48 DOSSIER

48 Prévoyance professionnelle: Fixer des priorités claires

51 Poser les bons jalons: Hanspeter Konrad, directeur de l'ASIP

53 MARCHE DU TRAVAIL

Pour un marché libre et flexible

54 PARTENARIAT SOCIAL

L'horlogerie célèbre 75 ans de CCT

56 ENTREPRISES

FASA – Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA

58 L'initiative de l'ASIN nuitrait aux entreprises suisses

60 INTERNATIONAL

Conférence international du Travail 2012

61 ECLAIRAGE

Claudine Amstein

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Swissstaffing

64 A L'ETRANGER

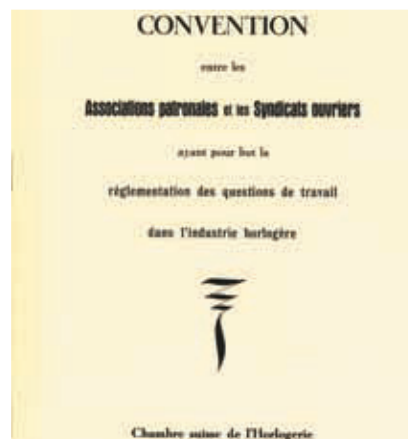
Gian Domenico Negro, Bubbio

Dossier: mesures à prendre pour la prévoyance professionnelle

Agir à temps plutôt que différer le règlement des problèmes: telle est la position de l'Union patronale suisse face au besoin de réforme du 2^{ème} pilier. Compte tenu de l'augmentation de l'espérance de vie et de l'insuffisance des rendements sur les marchés des capitaux, une baisse du taux de conversion minimum et un relèvement de l'âge de la retraite s'imposent. L'Association suisse des institutions de prévoyance ASIP, tout comme les résultats d'une étude de Credit Suisse, confirment la nécessité d'une telle orientation. **Dès la page 48**

Partenariat social: l'horlogerie célèbre 75 ans de CCT

Le 15 mai 1937, un cabinet de lecture de Neuchâtel accueille des hôtes particuliers. A la table où les bourgeois locaux feuilletent habituellement journaux et revues, des responsables de la Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers (FOMH) et de la Chambre suisse de l'horlogerie (CSH) rédigent un accord par lequel le syndicat met fin à une grève qui menaçait de paralyser toute la branche. La première CCT de la branche, qui est aussi la première de Suisse est signée. **Page 54**



Jacques-Bernard Delaloye: la Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA



Nichée au cœur du village d'Ardon (VS), aux pieds des gorges de la Lizerne, la Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA (FASA) déploie son savoir-faire depuis 1875. Aujourd'hui en main de la 4^{ème} génération des Delaloye, l'entreprise familiale propose à ses clients un service complet et sur-mesure: du moulage à la fonte en passant par l'usinage mécanique et la finition au micron près, tout est disponible sur un seul et même lieu de production; une exclusivité sur le marché suisse. **Page 56**

Portrait d'un membre: Union suisse des services de l'emploi Swissstaffing

En Suisse, toujours plus d'actifs ont un travail temporaire. Ils offrent à leur employeur une plus grande flexibilité en matière d'engagement de personnel. Swissstaffing, l'association des prestataires du service de l'emploi, intervient en faveur d'une meilleure reconnaissance de cette forme moderne de travail. Grâce à la Convention collective de travail pour la location de services, l'association a franchi un pas important. **Page 62**

Im Brennpunkt: Der Handlungsbedarf bei der beruflichen Vorsorge



Bild: Keystone

Rechtzeitig handeln statt die Probleme verdrängen – so lautet die Forderung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands im Hinblick auf den Reformbedarf in der 2. Säule. Aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung und ungenügender Renditen auf den Kapitalmärkten sind eine Senkung des Mindestumwandlungssatzes sowie eine Erhöhung des Rentenalters angezeigt. Auch der Schweizerische Pensionskassenverband ASIP und eine neue Studie der Credit Suisse bestätigen den Handlungsbedarf. **Ab Seite 14**

75 Jahre Sozialpartnerschaft und Friedenspflicht in der MEM-Industrie

Im Jahr 1937 wurde mit dem Friedensabkommen der erste Gesamtarbeitsvertrag (GAV) in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie abgeschlossen. Die damals vereinbarte absolute Friedenspflicht ist noch heute ein Grundpfeiler des GAV der MEM-Industrie und ein wichtiger Standortvorteil des Arbeitsplatzes Schweiz. Mit Blick auf die anstehenden GAV-Verhandlungen fordert Swissmem, die Errungenschaften der letzten 75 Jahre nicht aufs Spiel zu setzen. **Seite 28**

Nadine Borter über gute Werbung, Leidenschaft und Quereinsteiger

Swisscom, SBB, Appenzeller Käse und so weiter: Hinter den Kampagnen und Slogans vieler bekannter Schweizer Marken steht die Werbeagentur Contexta in Bern. Langjährige Kundenbeziehungen sind dabei nur eines der Erfolgsrezepte von Inhaberin und Geschäftsführerin Nadine Borter. Die Werberin des Jahres 2011 erzählt im Arbeitgebergespräch, wie sie ihr KMU auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf Kurs hält. **Seite 8**



Bild: Zög

Im Porträt: Swisstaffing und die Temporärarbeit

Der Verband der Personaldienstleister, Swisstaffing, hat als Verhandlungspartner den seit Anfang Jahr geltenden Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für den Personalverleih wesentlich mitgestaltet. Für Direktor Georg Staub ist der Abschluss des grössten GAV der Schweiz ein Erfolg, auf den er stolz ist. Er und sein Team von Swisstaffing wollen sich auch weiterhin für eine bessere Anerkennung der Temporärarbeit einsetzen. **Seite 34**

4 KURZ UND BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

GastroSuisse

7 STANDPUNKT

Roland A. Müller

8 ARBEITGEBERIN IM GESPRÄCH

Nadine Borter, Inhaberin und Geschäftsführerin Contexta AG

10 ARBEITSRECHT

10 Gratifikation in Abhängigkeit einer positiven Beurteilung

12 Streik und Kampfmassnahmen gegen Aussenseiter sind widerrechtlich

14 BRENNPUNKT

14 Berufliche Vorsorge:

Klare Prioritäten setzen

18 Die richtigen Weichen stellen:

Hanspeter Konrad, Direktor ASIP

20 Pensionskassen-Studie der CS

21 SAV-Medienkonferenz

22 UNTERNEHMEN

Trisa AG: Schweizer Zahnbürsten für die halbe Welt

25 KOLUMNE

Esther Girsberger

26 UNTERNEHMEN

Nein zur AUNS-Initiative

28 SOZIALPARTNERSCHAFT

75 Jahre Friedensabkommen in der MEM-Industrie

31 ARBEITSMARKT

Studie zu den Arbeitszeiten

32 SERVICE

33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Gian Domenico Negro, Italien

34 VERBANDSPORTRÄT

Swisstaffing

Rahmenbedingungen für Weiterbildung optimieren

Die Schweiz verfügt über ein gut ausgebautes Bildungssystem und einen funktionierenden Weiterbildungsmarkt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband relativiert deshalb in der Vernehmlassung den gesetzlichen Handlungsbedarf für ein Weiterbildungsgesetz.

Der Vorentwurf zu einem Bundesgesetz über die Weiterbildung ist hauptsächlich vor dem Hintergrund der neuen Verfassungsbestimmungen zur Bildung zu beurteilen, wie der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) in seiner Stellungnahme festhält. Dazu kommt ein relativ hoher politischer Druck zur Formulierung eines Weiterbildungsgesetzes. Dieser ist verbunden mit entsprechend hohen Regulierungs- und Subventionswünschen von Teilen der Weiterbildungsbranche sowie mit Gewerkschaftsforderungen nach Bildungsurlauben.



Bereits heute bilden sich viele Arbeitnehmende betrieblich weiter – so auch bei Gastrosuisse.

Erhebliches Engagement der Arbeitgeber

Der Bund hat neu den Auftrag, Grundsätze über die Weiterbildung festzulegen sowie die Kompetenz, die Weiterbildung zu fördern. Zudem hat er die Aufgabe, auf Gesetzesstufe Bereiche und Kriterien festzulegen.

Aus Sicht des SAV ist der gesetzlichen Handlungsbedarf in der Weiterbildung (non-formale Bildung) zu relativieren. So verfügt die Schweiz über ein sehr gut und stetig ausgebautes, durchlässiges formales Bildungssystem, ergänzt durch einen vielfältigen Weiterbildungsmarkt. Die Teilnahmequoten der Bevölkerung an der Weiterbildung sind hoch

und bestätigen das gute Funktionieren des Weiterbildungssystems. Zudem ist das Engagement der Arbeitgeber zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden erheblich. So unterstützen die Arbeitgeber rund zwei Drittel aller Weiterbildungskurse der Erwerbstätigen in Form von Arbeitszeit respektive finanzieller Unterstützung oder beidem.

Tragfähiger Vorentwurf des Bundesrats

Trotz der schwierigen Materie und der hohen Erwartungen an dieses Gesetz präsentiert der Bundesrat einen tragfähigen Vorentwurf. Der SAV unterstützt

die Verbesserung der Rahmenbedingungen, die Optimierung der bisherigen staatlichen Aktivitäten und die Förderung gering qualifizierter Erwachsener beim Erwerb von Grundkompetenzen. Allerdings sind die konkreten Folgen dieses Rahmengesetzes gegenwärtig schwierig abzuschätzen, da Anpassungen verschiedener Spezialgesetze notwendig werden. Im Zusammenspiel des Weiterbildungsgesetzes mit den Spezialgesetzen sind eine klare und konsistente Begriffsbildung respektive -auslegung sowie die Konzentration auf staatlich mitverantwortete Weiterbildung bei der späteren Umsetzung entscheidend. ■

Psychische Belastung am Arbeitsplatz ist gesunken

Entgegen der Volksmeinung hat sich die psychische Gesundheit der Schweizer Bevölkerung während der letzten Jahre kaum verändert. Auch die arbeitsbezogene psychische Belastung habe sich nicht erhöht, teilt das Schweizerische Gesundheitsobservatorium Obsan mit.

Obsan kommt in seinem Monitoring-Bericht 2012 zum Schluss, dass in der Schweiz jeder oder jede Sechste unter einer psychischen Störung leidet. Drei von vier Einwohnerinnen und Einwohnern fühlten sich aber «häufig oder sehr häufig voller Kraft, Energie und Optimismus», schreibt Obsan. Die Mehrheit der Erwerbstätigen ist gemäss Obsan

mit ihrer Arbeitssituation (sehr) zufrieden. Der Anteil berichteter psychischer Belastung bei der Arbeit ist zwischen 2002 und 2007 sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen etwas gesunken, und zwar von 44,7 Prozent auf 41,9 Prozent. «Dies steht somit etwas im Widerspruch zu der häufig vertretenen Auffassung, dass die psychische Belastung

bei der Arbeit aufgrund steigender Anforderungen zunimmt», schreibt Obsan. Der Monitoring-Bericht basiert grösstenteils auf Daten von der Schweizerischen Gesundheitsbefragung des Bundesamts für Statistik. ■

Studie verfügbar unter:
www.obsan.admin.ch

Potenzial bei der Stromeffizienz

Mit dem politischen Entscheid gegen die Kernenergie stellt sich die Frage, wie viel Strom die Wirtschaft mit wirtschaftlichen Massnahmen einsparen kann. Die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) als Umsetzungsorganisation hat mit dem Forschungspartner TEP Energy GmbH die energetische Wirkung von über 5000 strombezogenen Massnahmen von gut 620 EnAW-Teilnehmerfirmen untersucht und vier Szenarien für die mögliche Steigerung der Stromeffizienz der Wirtschaft für die kommenden Jahre erarbeitet.

Die Studie «Stromeffizienz der Schweizer Wirtschaft» zeichnet einen erfreuli-

chen Weg für die Zukunft: Schweizer Unternehmen können ihre Stromeffizienz bis 2020 mit wirtschaftlichen Massnahmen verdoppeln. Bis 2050 wird indikativ ein Stromeffizienzpotenzial von 7 TWh eruiert. Heute schon haben die 2200 der EnAW angeschlossenen Unternehmen ihren jährlichen Stromverbrauch gegenüber 1990 um über 1 TWh gesenkt. Sie machen einen Sechstel der gesamten Schweizer Stromnachfrage aus. Kein anderer gesellschaftlicher Akteur konnte den Stromverbrauch im gleichen Zeitraum reduzieren. ■

Studie verfügbar unter: www.enaw.ch

Baugewerbe hat wieder einen Landesmantelvertrag

Nach drei Monaten Vertragslosigkeit hat das Bauhauptgewerbe seit dem 1. April 2012 wieder einen Gesamtarbeitsvertrag. Der neue Landesmantelvertrag «LMV 12» ist eine punktuell veränderte Fassung des Ende 2011 ausgelaufenen «LMV 08». «Wir haben uns auf jene Bereiche konzentriert, in denen ein Konsens innert kurzer Zeit möglich war», sagt Werner Messmer, Zentralpräsident des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV). So einigten sich die Verhandlungsdelegationen des SBV sowie der Gewerkschaften Unia und Syna auf mehr Flexi-

bilität seitens der Baumeister bei den Anfangslöhnen von Lehrabgängern. Ein Kernanliegen des Baumeisterverbands wurde auch mit dem Ausschluss der Sand- und Kiesgewinnung aus dem LMV und weiteren Präzisierungen des Geltungsbereichs erreicht.

Beim Lohn für 2012 wurde die vom SBV bereits beschlossene freiwillige Erhöhung um 1 Prozent (0,5 generell, 0,5 individuell) vertraglich fixiert. Schliesslich verpflichteten sich die Baumeister auf eine Krankheitsversicherung ohne Lohneinbussen. ■

Dienstleistungssektor legt zu

Der Schweizer Arbeitsmarkt hat sich in den letzten 20 Jahren strukturell verändert. Gemäss der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) gewann der Dienstleistungssektor bei der Produktion und der Beschäftigung an Gewicht, analog zu anderen westlichen Industriestaaten. Seit Herbst 1991 stieg der Anteil der vollzeitäquivalenten Beschäftigung dieses Sektors an der Gesamtbeschäftigung von knapp 64 auf über 70 Prozent nahezu kontinuierlich an. Die

Zunahme wurde einzig in den Jahren 2006 bis 2008 unterbrochen.

In einigen der zu Beginn der 1990er-Jahre bedeutsamsten Wirtschaftssektoren war ein zum Teil deutlicher Rückgang der Beschäftigungszahl zu verzeichnen. Dies ist zum Beispiel in der Industrie, in der Bauwirtschaft oder im Gastgewerbe der Fall. Im Unterschied dazu stieg die Beschäftigung im Staat und in den staatsnahen Betrieben seit 1992 kontinuierlich. ■

AUSBLICK

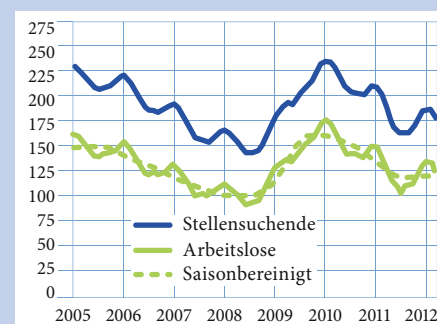
Weniger Arbeitslose

Die Ausgangslage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt hat sich verbessert: Die Arbeitslosenquote ist auf 3,2 Prozent gesunken.

Insgesamt waren im März noch 126 392 Personen als arbeitslos gemeldet. Das waren 6762 weniger als im Februar. Damit ging die Arbeitslosenquote von 3,4 auf 3,2 Prozent zurück. Im Vergleich zum März des Vorjahres sank die absolute Zahl der Arbeitslosen gar um 6,3 Prozent. Zwar sinkt die Arbeitslosigkeit im März traditionell, weil mit dem Start der Bausaison jeweils mehr Personal beschäftigt wird. Dennoch ist die Entwicklung erfreulich, weil die Arbeitslosigkeit gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) auch saisonbereinigt um 1165 Personen gesunken ist. Das Seco geht aber davon aus, dass der starke Franken und die Konjunktur in Europa im Lauf des Jahres zu einem leichten Anstieg der Arbeitslosenquote führen. Die Prognose des Seco für 2012 bleibt daher bei 3,4 Prozent.

Positiv war die Entwicklung im März auch für die Jungen: Die Arbeitslosigkeit bei den 15- bis 24-Jährigen ging um 8,5 Prozent auf 17 450 Personen zurück. Gegenüber dem Vorjahresmonat sank die Zahl um 9,7 Prozent. Gestiegen ist hingegen die Kurzarbeit: Im Januar waren 9132 Mitarbeitende in 648 Unternehmen von reduzierten Pensen betroffen, das waren zwei Drittel mehr als noch im Dezember. ■

Registrierte Stellensuchende und Arbeitslose (in Tausend)



Quelle: Seco

Harte Zeiten fürs Gastgewerbe

Das Schweizer Gastgewerbe hat 2011 unter der schlechteren Stimmung der Konsumenten gelitten: Die Nachfrage ist um 1,9 Milliarden Franken oder sieben Prozent gefallen. Doch die Betriebe trotzen dem Gegenwind und investieren in die Qualität, wie der Branchenverband Gastrosuisse betont.

2011 gaben die Leute in der Schweiz 24,2 Milliarden Franken aus, um auswärts zu essen und zu trinken. Das sind fast 1,9 Milliarden weniger als im Vorjahr. Hauptgrund war die Stimmung der Konsumenten, die deutlich schlechter war als im langjährigen Durchschnitt. Aber auch die Frankenstärke drückte auf die Umsätze der Restaurants und Hotels, insbesondere im dritten und vierten Quartal. «Die Nachfrage ist drastisch zurückgegangen», bilanzierte Gastrosuisse-Zentralpräsident Klaus Künzli an der Jahresmedienkonferenz. Dadurch seien neben Umsätzen auch rund 9000 Arbeitsplätze (davon 4200 Vollzeitstellen) verloren gegangen.

Weniger Regulierung und fairer Wettbewerb gefordert

Künzli kritisierte, dass die Politik der Branche immer wieder Steine in den Weg lege – mit neuen oder noch schärferen Regulierungen etwa beim Alkohol-, dem Lebensmittel- oder dem Präventionsgesetz. «Übertriebene Vor-

schriften hindern unsere Unternehmer, ihrer eigentlichen Aufgabe nachzugehen, nämlich Gastgeber zu sein und sich um das Wohl der Gäste zu kümmern», betonte Künzli. Er forderte zudem die Umsetzung der Mehrwertsteuer-Initiative von Gastrosuisse. «Die Beseitigung der steuerlichen Diskriminierung des Gastgewerbes schafft fairen Wettbewerb und hilft den Betrieben.» Es gehe nicht an, dass Lebensmittel, die im Restaurant abgegeben werden, höher besteuert würden als bei Take-aways oder Detailhändlern. Das sei sowohl für die Branche wie auch die Gäste ungerecht.

Gemäss Direktor Bernhard Kuster musste die Branche im letzten Jahr zum ersten Mal seit 2005 einen Rückgang der Nachfrage vermelden. Dies, obwohl tendenziell mehr Menschen auswärts essen und gemäss Erhebungen über 90 Prozent des Geldes über den Mittag und nach 18 Uhr fürs Essen ausgegeben wird. Gespart haben die Konsumenten laut Kuster vor allem bei den Getränken: So wurden für Getränke mit einem Essen

13 Prozent weniger ausgegeben und für Getränke ohne Mahlzeit 22,3 Prozent weniger. Fürs Essen ausser Haus wurde von den Konsumenten 4,1 Prozent weniger aufgewendet als 2010.

Den beruflichen Nachwuchs und die Hotellerie fördern

Trotz der schwierigen Lage macht die Branche gemäss der Spitze von Gastrosuisse alles, um auf Kurs zu bleiben. Sie investiert nach Kräften, bildet aus und rüstet sich für die Zukunft. Für den beruflichen Nachwuchs wurde 2011 mit 3739 neuen Lehrvertragsabschlüssen gesorgt – und auch dieses Jahr werden im Mai die besten Lehrmeister ausgezeichnet.

Eine positive Bilanz zog Daniel C. Jung, Leiter Berufsbildung und Dienstleistungen, zu den Hotelsternen, die der Verband seit knapp einem Jahr verleihen kann: «Wir haben die magische Schwelle von 500 Hotels erfolgreich überschritten», sagte Jung. Und das Interesse sei ungebrochen gross. Durch Gastrosuisse lassen sich Hotels von einem bis fünf Sterne klassifizieren. Der Schwerpunkt liegt auf den Drei-Sterne-Betrieben, was die landesweite Struktur der Hotelbetriebe widerspiegelt.

Die Schweizer Hotellerie steht seit einigen Jahren in einem scharfen Wettbewerb zu nahen und fernen Tourismusdestinationen. Gastrosuisse will mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Hotels leisten. Der Verband für Hotellerie und Restauration in der Schweiz hat 20210 Mitglieder und repräsentiert eine Branche mit über 217 000 Mitarbeitenden. ■ (Pfi)

Auswärts essen bleibt populär, aber die Kunden geben weniger Geld dafür aus.



Bild: zlg

Geldsegen ohne Arbeit?

Eine Initiative verlangt vom Staat, dass dieser «für die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens» sorgt. Das ist weder sinnvoll noch finanzierbar. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

Roland A. Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Finanzierung und Höhe des Grundeinkommens würden vom Parlament per Gesetz geregelt. Die Initianten stellen sich vor, dass alle Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz – bedingungslos, also ohne Gegenleistung – monatlich rund 2500 Franken (für Erwachsene und 625 Franken pro Kind) erhalten würden, auch diejenigen, die es nicht brauchen. Damit wäre das bedingungslose Grundeinkommen höher als die AHV-Rente! Bis am 11. Oktober 2013 kann das Komitee die nötigen Unterschriften sammeln. Gegner und Befürworter finden sich heute in allen politischen Lagern – bereits dies lässt aufhorchen: Was verbirgt sich eigentlich hinter dieser offenbar faszinierenden Idee, die schon seit dem 18. Jahrhundert immer wieder die Geister in ihren Bann zieht? «Jeder soll tun können, was seinen Fähigkeiten entspricht» – und zwar ohne Einkommenszwang. Das Faszinosum «bedingungsloses Grundeinkommen» stand in der Schweiz schon mehrmals zur Diskussion – ohne Erfolg. Erst im vergangenen Jahr scheiterte eine Initiative, weil die nötigen 100 000 Unterschriften nicht zusammenkamen. Auch der Nationalrat gab 2011 einem Vorstoss der Linken für ein Grundeinkommen eine deutliche Absage. Offenbar wollen die Menschen nicht im Paradies leben ...

Exorbitante Kosten, Umkehr der Werte

Grundsätzlich sollen jene, die arbeiten oder eine Rente erhalten, mit dem Grundeinkommen genau so viel Geld im Portemonnaie haben wie

ohne. Zum Beispiel soll ein Erwerbstätiger, der bislang 6000 Franken Lohn von seinem Arbeitgeber erhalten hat, neu 2500 Franken Grundeinkommen und 3500 Franken Lohn bekommen. Wäre ein solches Konzept von Staatssubventionen nicht auch das Paradies auf Erden für Arbeitgeber? Nein, denn das Grundeinkommen will finanziert sein. Zusätzliche Steuern wären die Folge. Was auf der einen Seite eingespart würde, müsste auf der anderen wieder aufgewendet werden. Eine kolossale Umverteilungsmaschinerie! Anreize, sich als Arbeitnehmer einzusetzen, entfielen. Aber entspricht dies dem menschlichen Naturell? Nein, darum wollen die Menschen dies offenbar auch nicht.

Die Initianten veranschlagen die Kosten auf etwa 200 Milliarden Franken jährlich. Davon würden rund 110 Milliarden via die Konsumsteuer in den Topf für das Grundeinkommen fließen, weitere 70 bis 80 Milliarden durch Einsparungen bei den Sozialwerken. Wie die restlichen 20 bis 30 Milliarden aufgebracht werden könnten, liessen sie offen.

Bedarfsorientierung statt Giesskanne

Soll jedoch die Idee des bedingungslosen Grundeinkommens der Bekämpfung der Armut dienen, so ist der Zielkonflikt zwischen Armutsbekämpfung und Aufrechterhaltung von Arbeitsanreizen offenkundig. Aus diesem Grund ist am bisher bewährten Schweizer System der bedarfsorientierten Sozialhilfe festzuhalten, welches sowohl dem Giesskannenprinzip eine Absage erteilt wie auch auf Gegenleistungen der Sozialhilfeempfänger basiert. Die Sozialhilfe ist zudem als bereits realisiertes, garantiertes Mindesteinkommen zu bezeichnen, denn seit 1999 ist das Recht auf Existenzsicherung in Notlagen in der neuen Bundesverfassung garantiert. Zudem würde die Einführung eines neuen Modells als Ersatz des bisherigen differenzierten Systems sozialer Sicherung den unterschiedlichen Bedürfnissen unterstützungsbedürftiger Gruppen, die über eine rein finanzielle Unterstützung hinausgehen (etwa Integrations- oder Rehabilitationsmassnahmen) nicht Rechnung tragen. ■

Nadine Borter, Geschäftsführerin der Contexta AG

«Eine gute Idee fällt auf»

Steinböcke, die Calanda-Bier anpreisen, oder Samichläuse, die mit der SBB fahren: Wohl alle haben schon ein Plakat oder einen Spot aus dem Hause Contexta gesehen. Nadine Borter, Inhaberin der Berner Werbeagentur, hat mit ihrem Team schon so mancher Marke zu nationaler Bekanntheit verholfen. Sie gibt Einblick in ihren Alltag als Geschäftsführerin, Werberin und Mutter. **Daniela Baumann**

Wer kennt das Geheimnis der Kräutersulz, die dem Appenzeller Käse seinen würzigen Geschmack verleiht? Niemand ausser den Käsern selbst – dies zumindest suggeriert die Werbung, die seit 44 Jahren aus der Werbeschmiede Contexta kommt. «Die grosse Kunst in der Werbung ist die Reduktion auf das Wesentliche, auf eine zentrale Botschaft. Man erzählt lieber weniger, dafür ist es relevant, überraschend, clever inszeniert und fällt auf», fasst die Geschäftsführerin und Inhaberin der Werbeagentur Contexta AG, Nadine Borter, die wichtigsten Prinzipien guter Werbung zusammen. So dreht sich in der Kampagne für den Appenzeller Käse alles um die Botschaft, dass das Rezept der Kräutersulz unter jeglichen Umständen geheim bleibt.

Die Berner Werbeagentur, die Nadine Borter in dritter Generation führt, vermarktet den Käse aus der Ostschweiz seit ihrer Gründung. Gleichzeitig handelt es sich um den ersten Kunden, den die heutige Firmeninhaberin betreute, als sie vor 16 Jahren als Junior-Werbeassistentin bei Contexta anfang. Kein Wunder, dass ihr die Kampagne mittlerweile ans Herz gewachsen ist. «Es ist besonders spannend, dieselbe Geschichte immer wieder anders zu erzählen», bringt sie die Herausforderung der lang-

«Die in einem KMU oft schwierige Nachfolgeregelung verlief in unserem Fall reibungslos», erinnert sich die Walliserin. Von Vorteil war in ihren Augen, dass sie schon länger Teil des Unternehmens war, das ausserdem auf gesunden Beinen stand.

Von Lotto bis Zigaretten

Hinter dem Erfolg der letzten Jahre steht ein einfaches Rezept: «Dank unseres breit gefächerten Kundenportfolios aus so verschiedenen Bereichen wie dem Dienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie oder dem Tourismus hat uns die Wirtschaftskrise nicht getroffen», so Nadine Borter. Neben Grosskunden wie Appenzeller Käse, Swisslos oder Swisscom wirbt Contexta auch für weniger bekannte Organisationen – so auch für gemeinnützige. «Diese kleineren Aufträge sind für uns nicht weniger wichtig», sagt die 37-Jährige.

Diese Offenheit kommt Contexta gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zugute. Doch würde sie für alles und jeden Werbung machen? «Wir sind grundsätzlich gegen Verbote, appellieren an den gesunden Menschenverstand und die Mündigkeit der Konsumenten», erklärt die Firmenchefin. Klar stelle sich die Frage nach den Grenzen: «Sie sind für uns dann erreicht, wenn wir selber nicht mehr dahinter stehen können», so die interne Politik. Werbung für Zigaretten etwa liegt drin, sofern sie nicht spezifisch auf Junge, beispielsweise 14-jährige Partybesucher, abzielt.

Gemäss einer Umfrage unter den Mitgliedern des Verbands der führenden Werbe- und Kommunikationsagenturen der Schweiz (bsw), die zwei Drittel aller Werbeausgaben generieren, hielt sich in den letzten beiden Jahren auch die Branche insgesamt gut. Obwohl von exportorientierten Firmen weniger Aufträge kamen, verzeichnete sie ein Wachstum. Dies ist umso bedeutender, als Werbung und Kommunikation jeweils einen der ersten Budgetposten der Unternehmen darstellen, der in schwierigen Zeiten gestrichen wird. «Momentan ist die Bereitschaft, in Werbung zu investieren, vorhanden», blickt Borter optimistisch in die Zukunft.

«Die Reduktion aufs Wesentliche ist eine der grössten Herausforderungen in der Werbung.»

jährigen Geschäftsbeziehung auf den Punkt. Dauerhafte Partnerschaften mit den Kunden gehören zur Philosophie der Agentur. «Im ersten Jahr der Zusammenarbeit ist man nie am besten», stellt Borter fest.

Langjährige Treue – das gilt nicht nur für die Kunden: Nadine Borter erhielt als 20-Jährige eine Assistenzstelle bei Contexta und durchlief in der Folge alle Stufen der Werbeberatung. Nach der Ausbildung zur Leiterin Marketingkommunikation und fast zehn Jahren als Partnerin übernahm sie die Agentur vor gut zwei Jahren zu 100 Prozent.



Nadine Borter ist seit gut zwei Jahren Inhaberin und Geschäftsführerin der Berner Werbeagentur Contexta AG. Zudem nimmt die Herzblut-Werberin seit kurzem auch Mutterpflichten wahr. 2011 wurde die Walliserin als Werberin des Jahres ausgezeichnet.

Contexta gehört zu den zehn umsatzstärksten Werbeagenturen des Landes. Mit 60 auf verschiedenen Gebieten spezialisierten Mitarbeitenden hat das KMU die Kapazität, Marken rundum zu betreuen – von der Kundenberatung über die strategische und die Massnahmenplanung bis zur Ideenentwicklung und deren Umsetzung. Diese Vielfalt bedeutet aber auch, dass in einer Agentur verschiedene Kulturen zusammenkommen, sagt Borter. «Ein Kreativer, der selbstbewusst seine Idee verkaufen muss, ist von der Persönlichkeit her anders als ein Berater, der die Idee beurteilt. Als Vorgesetzte versuche ich, sie auf das gemeinsame Ziel auszurichten.» Nadine Borter legt Wert darauf, dass jeder Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und eine intrinsische Motivation für seine Aufgaben entwickeln kann.

Neue Kompetenzen gefragt

Die Geschäftsführerin weiss, weshalb sie zu ihrer «Crew» – wie sie ihr Team

in der Werbebranche derzeit nicht einfach. Contexta versucht deshalb, speziell die junge Generation anzusprechen und für die Werbung zu gewinnen. Studienabgängerinnen und Quereinsteiger erhalten bei der grössten Werbedienstleisterin in Bern die Chance, das Handwerk «on the job» zu lernen, gepaart mit einer berufsbegleitenden, spezifischen Ausbildung. Zudem beschäftigt die Agentur regelmässig KV- und Grafik-Lernende.

Nadine Borter ist überzeugt, dass die Kommunikations- und Werbebranche vermehrt in junge Menschen investieren und sich als attraktive Arbeitgeberin positionieren muss. Sie habe die erhöhte Publizität nach ihrer Auszeichnung als Werberin des Jahres 2011 deshalb vor allem auch als Sprachrohr für die ganze Szene genutzt – gewissermassen um Werbung für die Werbung zu machen. Sich selber stellt die naturverbundene und reisefreudige Firmenbesitzerin dagegen weniger gerne ins Zentrum: «Der

nennt – Sorge trägt. Denn qualifizierte Leute zu finden, sei

Werbepreis war eine schöne Bestätigung für die Agentur und ihre Mitarbeitenden und zugleich eine Auszeichnung für unsere Kunden», sagt sie bescheiden. Und auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen will sich die auf dem Boden gebliebene Nadine Borter erst recht nicht: «Wir müssen uns tagtäglich beweisen.» An Herausforderungen wird es auch in Zukunft nicht mangeln. Die rasante Entwicklung im Kommunikationsbereich und die zunehmende Vielfalt der Werbekanäle verlangten nach entsprechenden Spezialisten mit dem Wissen und den Kompetenzen, um speziell auf diese Kanäle abgestimmte Werbung produzieren zu können.

Beruf und Familie unter einen Hut bringen

Auch wenn sie ihre unternehmerischen Verpflichtungen gerne wahrnimmt, Borters wahre Leidenschaft bleibt das operative Tagesgeschäft. «Ich mache einfach gerne Werbung. Mich fasziniert es, die Strategie zu finden, die unsere Kunden erfolgreich macht», erzählt die Herzblut-Werberin mit spürbarer Begeisterung. Sie habe sich auch nach der Übernahme von Contexta nicht aus dem Werbealltag zurückziehen können, zu gerne stehe sie im Kontakt mit den Kunden und hecke für deren Marken geeignete Strategien aus.

Als ob dies nicht alles schon mehr als ein 100-Prozent-Job wäre, hat Nadine Borter vor kurzem eine zusätzliche Verantwortung übernommen: Sie ist zum ersten Mal Mutter geworden. Doch es scheint, als zählten die Tage der ausgeglichen wirkenden Berufs- und Familienfrau mehr als 24 Stunden. «Ich werde weiterhin 100 Prozent arbeiten – mir macht der Job halt Spass. Gleichzeitig will ich natürlich auch meine Tochter sehen. Das ist eine Herausforderung, aber es muss gehen.» Sie kann auf die Unterstützung ihrer Familie sowie einer Tagesmutter zählen und stellt sich darauf ein, ihre Arbeitszeit wenn möglich an den Schlaf-Wach-Rhythmus der Tochter anzupassen. Doch auch sie muss einsehen, dass die Zeit begrenzt ist: «Ein ausgedehntes Hobby liegt nicht drin. Das macht aber nichts, solange ich meiner Leidenschaft im Beruf nachgehen kann.» ■

Urteil

Gratifikation in Abhängigkeit einer positiven Beurteilung

Die Gratifikation ist eine Sondervergütung, die als Zuschuss zum Lohn beispielsweise einmal jährlich ausbezahlt wird. Im Gegensatz zum normalen Entgelt hängt sie mindestens teilweise vom guten Willen des Arbeitgebers ab. Wenn die Zahlung einer Gratifikation grundsätzlich vereinbart ist, so hat der Arbeitgeber sich daran zu halten, verfügt jedoch betreffend des Betrags über eine gewisse Freiheit.

Sachverhalt

Die Z. SA ist in der Herstellung und dem Vertrieb von Uhrenerzeugnissen tätig. A. trat am 1. Januar 2007 als Generaldirektor in die Firma ein. Das Jahresgehalt betrug 330 000 Franken, worin eine Entschädigung von 12 000 Franken für Repräsentationskosten inbegriffen war. Der Generaldirektor partizipierte ausserdem am Bonusplan der Z.

Im April 2008 wurde ihm ein Bonus von 60 000 Franken ausbezahlt, von dem anzunehmen ist, dass er das Geschäftsjahr 2007 betraf.

Am 21. August 2008 kündigte die Z. den Arbeitsvertrag per 28. Februar 2009; A. wurde unverzüglich freigestellt.

Am 23. Dezember 2009 klagte A. gegen Z. auf Nachzahlung von 67 000 Franken ausstehenden Bonussaldo für 2007.

Aus den Erwägungen

2. Die Parteien hatten einen Arbeitsvertrag abgeschlossen, demgemäss hat Z. den vereinbarten Lohn (Art. 322 Abs. 1 OR) zu bezahlen.

Die Klage betrifft den Betrag des Lohnes für 2007. Das Gericht hat festgestellt, dass Z. den Lohn von 330 000 Franken ausbezahlt und im April 2008 dem Kläger eine freiwillige Gratifikation von 60 000 Franken gewährt hat. Nach Meinung von A. ist Z. jedoch verpflichtet, ihm nebst dem festen Jahresgehalt von 330 000 Franken auch einen variablen Lohnanteil zu entrichten, welcher vom Geschäftsergebnis des Betriebs oder der Unternehmensgruppe abhängt; für 2007 in der Höhe von 127 200 Franken.

3. Im Arbeitsvertrag kommen für den Lohn einerseits und die Gratifikation

andererseits unterschiedliche Regeln zur Anwendung. Der Lohn gemäss Art. 322 Abs. 1 OR ist Geldleistung als Gegenstück für die erbrachte Arbeit. Dieser wird aufgrund der tatsächlich erbrachten Arbeitsstunden oder der erstellten Stückzahl, allgemein nach der im Dienste des Arbeitgebers verbrachten Zeit bemessen (Art. 319 Abs. 1 und Art. 323b Abs. 1 OR). Im vorliegenden Fall war ein Jahresgehalt vereinbart, das in 13 Monatszahlungen aufzuteilen war. Anstelle des Lohnes oder zusätzlich zu diesem können die Parteien sich auf einen variablen Lohn einigen, welcher aufgrund des Umsatzes oder des Betriebsgewinns berechnet wird (Art. 322a OR).

Die Gratifikation ihrerseits ist gemäss Bestimmung von Art. 322d OR eine Sondervergütung, die der Arbeitgeber als Zuschuss zum Lohn beispielsweise einmal jährlich ausbezahlt. Sie unterscheidet sich vom normalen Entgelt, insbesondere auch von einem 13. Monatslohn dadurch, dass sie mindestens teilweise vom guten Willen des Arbeitgebers abhängt. Ist die Entrichtung einer solchen Sondervergütung nicht ausdrücklich oder durch schlüssiges Handeln zugestanden, so bleibt die Leistung der freien Entscheidung des Arbeitgebers überlassen. Wenn die Zahlung einer Gratifikation grundsätzlich vereinbart ist, so hat der Arbeitgeber sich daran zu halten, verfügt jedoch betreffend des Betrags über eine gewisse Freiheit. Die Gratifikation darf gegenüber dem Lohn nur eine Nebenleistung darstellen. Wenn die Sondervergütung im Vergleich zum Jahresgehalt sehr hoch oder gleichwertig ist, allenfalls dieses gar übersteigt und sie regelmässig entrichtet wird, so spricht man von einem variablen Lohn-

anteil, und zwar auch dann, wenn der Arbeitgeber deren Freiwilligkeit ausdrücklich vorbehalten hat. Diese Regeln gelten allerdings nur für hohe Lohnklassen. Bei bescheidenen Lohnverhältnissen kann schon ein verhältnismässig geringer Prozentsatz des Normalgehalts als variabler Lohnanteil eingestuft werden.

4. Der Bonusplan der Z. für das Jahr 2007 war Teil des Arbeitsvertrags. Bei näherer Betrachtung des Plans ergibt sich, dass die Ausrichtung eines Bonus gewissen kumulativen Bedingungen unterstand. Einige davon, klar umschrieben und objektiv nachweisbar, betrafen die Geschäftsergebnisse der Gruppe U. und der Z. Eine weitere Bedingung galt der «positiven Beurteilung» der persönlichen Leistung des Arbeitnehmers. Wenn ein Grund zur Auszahlung eines Bonus gegeben war, so richtete sich diese Leistung nach den genannten Geschäftsergebnissen, wobei der Vergütungsbetrag höchstens 40 Prozent des Grundlohnes ausmachen durfte.

Unbestrittenermassen waren die Bedingungen des Bonusplans 2007 betreffend das Geschäftsergebnis der Z. erfüllt.

Entgegen der Meinung von A. ist ein auf 40 Prozent des Jahresgehalts von 330 000 Franken beschränkter Bonus als zweitrangige Entlohnung zu betrachten. A. kann sich nicht auf einen sehr hohen und mehrjährig regelmässigen





Illustration: Christine Ruff

Bonusbetrag berufen, denn 2007 war sein erstes Anstellungsjahr bei Z. Es handelt sich somit beim genannten Zuschuss weder um einen variablen Lohnanteil gemäss Art. 322a OR, noch um eine durch schlüssiges Handeln verabredete Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR. Es stimmt zwar, dass ein unter letztere Kategorie fallender Bonus ausdrücklich vorgesehen war, doch war dieser an Bedingungen gebunden, von welchen nach Meinung von Z. wie auch des Gerichts die eine nicht erfüllt war.

A. bestreitet die Bedingung einer «positiven Beurteilung» seiner Arbeitsleistung nicht, behauptet aber, diese erhalten zu haben. Es gilt also zu untersuchen, was die betreffende Bedingung genau beinhaltet. Da sie auf dem rein subjektiven Befund von Z. beruht, unterliegt sie freiem Ermessen.

5. Ist eine Bedingung in einer Form vereinbart, bei welcher ihre Erfüllung bis zu einem gewissen Grad vom Willen einer der Vertragsparteien abhängt, so kann diese nicht einfach die Erfüllung verweigern und sich damit ihrer Pflichten entziehen. Im Gegenteil, sie muss redlich handeln und den Grundsatz von Treu und Glauben beachten. Handelt sie diesen Vorgaben zuwider, so ist die Bedingung aufgrund von Art. 156 OR als erfüllt zu betrachten. Das Ausmass des freien Willens und die Einschränkung desselben durch das Prinzip von Treu und Glauben sind im

einzelnen Fall unter Berücksichtigung sämtlicher Umstände, insbesondere von Sinn und Zweck des Vertrags, zu ermitteln.

Ein «Bonusplan» der Art, wie Z. ihn zuhanden seiner Mitarbeiter erstellt hatte, dient dazu, die betreffenden Arbeitnehmer zu möglichst intensiver Arbeit und hoher Leistung anzuspornen. Dadurch, dass Z. sich betreffend die Boni das Recht vorbehält, jeden einzelnen Mitarbeiter nach seinen persönlichen Vorstellungen zu beurteilen, ist dieser Plan ein Instrument der Personalführung. Damit räumt der Arbeitgeber sich maximale Handlungsfreiheit zur Durchführung seiner Unternehmensstrategie ein, indem er gewisse Mitarbeiter mit Zuschüssen belohnt und anderen durch die Verweigerung derselben zu verstreuen gibt, dass sie eine ungenügende Leistung erbracht haben.

Wird die Beurteilung angefochten, so ist der Richter nicht befugt, sich in die Führungsstrategie des Arbeitgebers einzumischen und dessen Einschätzung zu korrigieren. Diese bleibt dem Arbeitgeber überlassen, hat sich jedoch am Grundsatz von Treu und Glauben zu orientieren. Das bedeutet zum Beispiel, dass er zur Rechtfertigung der Bonusverweigerung nicht Argumente der Leistungsunzulänglichkeit vorbringen kann, wenn er zuvor seine vollständige Zufriedenheit über die betreffende Arbeit ausgedrückt hat. Er kann eine negative Beurteilung auch nicht dadurch glaubwürdig machen, dass das Arbeitsverhältnis inzwischen aufgelöst wurde und kein Grund mehr zur Belohnung des betreffenden Arbeitnehmers vorhanden ist.

6. A. stützt sich auf eine Beurteilung, die Z. am 12. Februar 2008 erstellt hat. Daraus gehen für vier Leistungsfaktoren bei einer Höchstnote von 30 Bewertungen von 14, 15, 15 und 16 hervor. Was die allgemeine Beurteilung betrifft, welche auf einer Höchstnote von 5 beruht – 1 «Schwache Leistung», 2 «Verbesserbare Leistung», 3 «Gute Leistung», 4 «Sehr gute Leistung», 5 «Ausgezeichnete Leistung» – so lag die Note für A. zwischen 2 und 3. Die Rubriken bezüglich der Erfüllung der vorjährigen Zielsetzungen wurden leergelassen. Das

Dokument ist A. in aller Form vorgelegt worden. Er hat dagegen keinen Einwand erhoben.

Die Bewertung ist nicht sehr günstig ausgefallen. A. kommentiert sie lediglich damit, dass er wenigstens dem Urteil «Schwache Leistung» entkommen sei.

A. weist auch darauf hin, dass Z. nie behauptet oder bewiesen habe, dass sie ihm für das Jahr 2007 Ziele gesetzt habe, welche vom Mitarbeiter nicht erfüllt worden seien.

Z. sagte aus, sie habe A. zur Rettung des Unternehmens engagiert und somit sehr hohe Erwartungen an ihn gestellt; weiter erklärte Z., sie habe ihm keine genauen Zielsetzungen vorgegeben, weil es gegen die Betriebskultur verstossen hätte, einem Generaldirektor vorzuschreiben, wie er vorzugehen habe. Z. ist der Überzeugung, A. habe nicht die richtigen Entscheidungen getroffen, um das Betriebsergebnis zu verbessern und eine positive Entwicklung in die Wege zu leiten. Diese Ansicht teilt das Bundesgericht weitgehend, weshalb es darauf verzichtet, zu der fehlenden Zielsetzungsbewertung Stellung zu nehmen.

Angesichts des bei der Deutung der Willensäusserung zu berücksichtigenden Prinzips von Treu und Glauben ist die Überweisung von 60 000 Franken im April 2008 entgegen der von A. vertretenen Meinung nicht als Anerkennung einer Verpflichtung des Arbeitgebers zur Auszahlung des vollen Bonus gemäss «Bonusplan» 2007 zu werten.

Der Bonus wurde A. nicht aus unredlichen Beweggründen und unter Verletzung des Grundsatzes von Treu und Glauben verweigert.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 20. Dezember 2011
(4A_705/2011)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Urteil

Streik und Kampfmassnahmen gegen Aussenseiter sind widerrechtlich

Im Rahmen der Auseinandersetzungen um einen neuen GAV wurden Aktionen gegen einen Betrieb durchgeführt, der weder dem GAV untersteht noch Mitglied des vertragschliessenden Verbandes ist. Der Betrieb bietet aber eine Schlüsselleistung für die Branche an. Er eignet sich daher gut, um die ganze Branche zu treffen. Die Kampfmassnahmen waren widerrechtlich.

Sachverhalt

Die Klägerinnen X., die zur G.-Gruppe gehören, betreiben je ein Werk für die Produktion und den Vertrieb von Beton. B 2 vertritt namentlich Arbeitnehmer aus dem Bauhauptgewerbe, B 1 ist (oder war zur hier interessierenden Zeit) Co-Leiter ihrer Sektion Zürich.

Die Arbeitsbeziehungen im Bauhauptgewerbe wurden seit Langem durch Gesamtarbeitsverträge, insbesondere den allgemeinverbindlich erklärten Landesmantelvertrag (LMV), geregelt. Dieser Letztere war im Sommer 2007 von Arbeitnehmerseite gekündigt worden. In der Folge kam zunächst kein neuer Vertrag zustande. Aus der Sicht von B 1 und B 2 führten die Arbeitgeber die Verhandlungen hinhaltend und schleppend, jedenfalls nicht loyal, und mussten Fortschritte mehrfach durch Streiks und Streikdrohungen erkämpft werden. Am 1. April 2008 organisierte B 2 Aktionen an den beiden Standorten der X.; in (...) nahm B 1 daran teil.

X. betrachten die Aktionen als unerlaubt. Die Ein- und Ausfahrt aus den Werken sei während längerer Zeit verunmöglicht gewesen, und es habe darum namentlich verdorbener Frischbeton vernichtet werden müssen. Sie nehmen B 1 und B 2 für den behaupteten Schaden in Anspruch. B 1 und B 2 weisen die Ansprüche zurück und berufen sich darauf, dass die Aktionen unter dem Schutz des Streikrechts standen – sie bestreiten im Übrigen, dass sie die Werke blockiert haben sollen und dass X. überhaupt ein Schaden entstand.

Aus den Erwägungen

4.1 Ob Kampfmassnahmen zulässig sind, beurteilt sich insbesondere danach,

ob sie die Grenze zur unzulässigen «politischen» Massnahme respektieren, und/oder ob sie noch verhältnismässig bleiben. Das ist bei Massnahmen gegenüber einem Aussenseiter besonders zu prüfen.

Ausgangspunkt des Arbeitskampfes ist der eigentliche Streik der Arbeitnehmer. Auch die von Aussenstehenden unternommenen Kampfmassnahmen sind zwar zulässig, wenn sie ebenfalls auf Verbesserungen der Bedingungen im bekämpften Betrieb abzielen – sei es direkt durch Konzessionen der Betriebsleitung, sei es indirekt, indem die Betriebsleitung im Schoss ihres Verbandes auf Abschluss oder Änderung eines Gesamtarbeitsvertrags hinwirkt. Das ist nicht der Fall, wenn der Betrieb zwar dem GAV untersteht, dem Verband aber nicht angehört. Zwar würden diesfalls mit einer Verbesserung des GAV auch die Angestellten dieses Betriebs begünstigt – falls der GAV allgemeinverbindlich erklärt wird. Die Betriebsleitung hat aber dann keinen direkten Einfluss auf das Zustandekommen des Vertrags. Die nur mittelbare Möglichkeit, über bestehende brancheninterne Kontakte auf die Verhandlungen einzuwirken, reicht nicht aus. Kampfmassnahmen gegen einen Aussenseiter-Betrieb sind vielmehr unzulässige «Sympathie»-Massnahmen. Insofern die Kampfmassnahme den Betrieb zum Beitritt in den Verband zwingen wollte, verletzte sie die negative Koalitionsfreiheit (Art. 28 Abs. 1 BV) und wäre darum unzulässig.

Erst recht entfernt sich eine Aktion von den legitimen Kampfmassnahmen, wenn der bekämpfte Betrieb gar nicht dem GAV untersteht. Wenn die Arbeitsbedingungen im bekämpften Betrieb



durch die Aktion gar nicht (aus Arbeitnehmer-Sicht) verbessert würden, sondern nur solche anderer Betriebe, handelt es sich um im weiteren Sinn politische Massnahmen, die jedenfalls nicht mehr verhältnismässig sind.

4.2.1 X. machen geltend, sie seien nicht Mitglied im Schweizerischen Baumeisterverband SBV, der Verhandlungspartner von B 2 für einen neuen GAV war. B 1 und B 2 antworteten darauf, falls das auch «formaljuristisch» zutreffen sollte, was «bestritten» sei, gehörten doch B 1 und B 2 «zu einer grossen und sowohl wirtschaftlich wie auch verbandspolitisch sehr bedeutenden Gruppe des Bauhauptgewerbes». In der Berufung erklären sie, es wäre «unseriös gewesen, positiv behaupten zu wollen, die hier als Klägerinnen auftretenden Gesellschaften der G.-Gruppe seien ihrerseits Mitglieder des Baumeisterverbandes. In wirtschaftlicher Hinsicht sind sie es allemal», und es gebe «nach wie vor keinen Beleg, der positiv erstellen könnte, dass X. nicht Mitglieder des SBV sind bzw. zum damaligen Zeitpunkt waren». Sollten B 1 und B 2 X. durch eine Blockade der Werke einen Schaden zugefügt haben, müssten sie ihn ersetzen, wenn sie sich nicht auf den Rechtfertigungsgrund der erlaubten arbeitsrechtlichen Kampfmassnahme berufen könnten.

B 1 und B 2 berufen sich darauf, eine verbindliche Liste der Mitglieder des SBV



Illustration: Christine Ruff

habe ihnen nicht zur Verfügung gestanden. Es mag sein, dass tariffähige Organisationen ihre Mitgliederlisten nicht veröffentlichen. Daraus zu schliessen, die Gegner dürften daher alle Branchenangehörigen bekämpfen, wäre aber verfehlt. Der Gewerkschaft wäre zumutbar, sich im Vorfeld einer Kampf-massnahme beim potenziellen Gegner über dessen Mitgliedschaft im Verband zu erkundigen – allenfalls mit dem Hinweis, dass man Stillschweigen als Anerkennung der Mitgliedschaft wertete. Damit war die Bekämpfung von X. als Aussenseiterinnen unzulässig.

B 1 und B 2 lassen das nicht gelten. Arbeitskampf sei Wirtschaftskampf und nicht ein Kampf entlang willkürlicher rechtlicher Gliederungen. Arbeitskampf-massnahmen seien gerade dadurch definiert, dass sie zu einer Störung der Produktion in der Branche führen sollten, und solche Produktionsstörungen seien das Ziel des Kampfes und das Mittel, um die Arbeitgeberschaft zum Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen zu

bringen. Wie das Ziel der Produktionsstörung erreicht werde, durch blosser Arbeitsverweigerung oder durch die Störung der Zulieferung mit notwendigem Arbeitsmaterial, müsse der Gewerkschaft überlassen bleiben. Die G.-Gruppe als Ganzes sei ein wichtiges Element im Bauhauptgewerbe, zahlreiche Gruppengesellschaften seien Mitglied im SBV und der Grossteil der Arbeitsverhältnisse in der Gruppe unterstehe dem LMV.

Aus wirtschaftlicher und taktischer Sicht mögen die Überlegungen von B 1 und B 2 stimmig sein. Ob rechtliche Gliederungen und die Unterscheidung unterschiedlicher juristischer Personen «willkürlich» seien, ist aber nicht an B 1 und B 2 zu entscheiden. Die Schädigung eines Betriebs, welche sie ausdrücklich zum Ziel und Mittel ihrer Aktionen erklären, lässt sich dann im Rahmen eines Arbeitskampfes rechtfertigen, wenn dieser Betrieb resp. seine Leitung dadurch zu direkten Konzessionen oder doch zur direkten Einflussnahme auf den Verband bewegt werden soll. Ein solcher Einfluss war X. nach der ausdrücklichen Zugabe von B 1 und B 2 nicht möglich. Es mag sein, dass das von B 1 und B 2 genannte Ziel der Produktionsstörung durch die Blockierung von X. besonders effektiv erreicht wurde, weil die Lieferung von Frischbeton eine Art Achillesferse des Baugewerbes darstellt (so ausdrücklich B 1 und B 2). Die Aktionen gegen X. als Aussenseiterinnen blieben aber unverhältnismässig und damit rechtswidrig.

4.2.2 Auch was die Unterstellung von X. unter den LMV angeht, äusserten sich B 1 und B 2 vage. Sie verweisen darauf, dass die ehemals «K.-AG» heissende Gruppe zweifellos zu einem Grossteil im Bauhauptgewerbe tätig sei. Transportleistungen von und zu Baustellen seien dem LMV unterstellt, und dass ein

Grossteil der Betonlieferungen einer der Klägerinnen an Abnehmer ausserhalb der Gruppe gehe, werde «bestritten». X. seien mit dem Bauhauptgewerbe «eng verzahnt» und dass sie dem LMV unterstellt wären, sei «nicht ausgeschlossen».

Auch wenn die G.-Gruppe als Ganzes mehrheitlich in Bereichen des LMV tätig ist, wie B 1 und B 2 vortragen, ist das für die Unterstellung von X. nicht massgebend – bei einer Betrachtung der ganzen Gruppe hätte man einen so genannten Mischbetrieb mit abgegrenzten Einheiten vor sich. Nach Art. 2 der Protokollvereinbarung zum betrieblichen Geltungsbereich des LMV unterstehen Herstellung und Transport von Transportbeton nur dann dem LMV, wenn mit dem überwiegenden Teil der hergestellten resp. transportierten Stoffe eigene Baustellen oder solche der eigenen Gruppe beliefert werden. Das ist für die Tätigkeiten von X. aber nicht einschlägig, da die Herstellung und der Vertrieb von Frischbeton in der erwähnten Protokollvereinbarung zum LMV eigens geregelt sind.

Es ist davon auszugehen, dass das Personal von X. dem LMV nicht untersteht. Die Kampfmassnahmen von B 1 und B 2 konnten also nicht zum Ziel haben, die Arbeitsbedingungen der bei X. Angestellten zu verbessern. Das Ziel, mit dem Angriff auf X. andere Betriebe zu treffen und die Bedingungen von deren Personal zu verbessern, rechtfertigte den Angriff nicht.

Die behaupteten Handlungen von B 1 und B 2 gegenüber X. stellten damit keinen rechtmässigen Streik resp. keine rechtmässigen Mittel eines Arbeitskampfes dar.

*Urteil des Obergerichts Zürich,
11. Mai 2011 (110 2011 55)*

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 1717
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch

Berufliche Vorsorge

Reform der 2. Säule: Klare Prioritäten setzen

Die berufliche Vorsorge ist in eine kritische Schieflage geraten. Die demografische Entwicklung und die tiefen Renditen auf den Kapitalmärkten machen eine Reform der 2. Säule unumgänglich. Dabei müssen die Anpassung des Mindestumwandlungssatzes und eine ernsthafte Diskussion über die Erhöhung des Rentenalters aus Arbeitgeber-sicht Priorität haben. **Wolfgang Martz**



Bild: Keystone

Die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung hat Konsequenzen für die Finanzierung der Altersvorsorge.

Die Altersvorsorge steht vor grossen demografischen Herausforderungen. Unabhängig davon, ob es sich um das Umlageverfahren der AHV oder das Kapitaldeckungsverfahren der 2. Säule handelt: Die steigende Lebenserwartung stellt für beide Sozialwerke eine Belastungsprobe dar. Durch die demografische Entwicklung nimmt die durchschnittliche Bezugsdauer der Renten zu. Dies hat in der 2. Säule zur Folge, dass das angesparte Kapital für eine längere Zeitspanne ausreichen muss.

Zusätzlich beeinflussen die schwache Entwicklung an den Finanzmärkten und die tiefen Renditen die Situation negativ. Das für die Rentenzahlungen reservierte Deckungskapital muss deshalb tiefer verzinst werden und wächst weniger stark als früher. Der Rentenumwandlungssatz im BVG muss aus diesen beiden Gründen gesenkt werden. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es sich um einen Mindestumwandlungssatz handelt und jede Vorsorgeeinrichtung frei ist, aufgrund ihrer finanziellen Situation einen höheren Rentenumwandlungssatz anzuwenden.

Der Bundesrat hat mit dem «Bericht über die Zukunft der zweiten Säule» eine Auslegeordnung zu den Reformpunkten, insbesondere zum Mindestumwandlungssatz, zur Legal Quote und zu den Verwaltungskosten vorgelegt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) begrüsst diese für eine kohärente Gesetzgebung wichtige Grundlage. Er fordert aber eine Priorisierung mittels einer Roadmap. Dabei muss die Anpassung des Umwandlungssatzes erste Priorität haben. Zwar gibt es auch bei anderen Themen – wie der Systemoptimierung und Massnahmen zur finanziellen Sicherheit – Prüfbedarf, doch steht dafür mehr Zeit zur Verfügung.

Mindestumwandlungssatz senken

Der Handlungsbedarf bei der Anpassung des Mindestumwandlungssatzes ist ausgewiesen. Wenn der Gewerkschaftsbund eine Senkung von 6,8 auf 6,4 Prozent mit dem Hinweis ablehnt, die Annahmen des Bundesamtes für Sozialversicherungen seien so «fragwürdig wie bei früheren Fehlprognosen über die finanzielle Zukunft der AHV» und diese

müssten gänzlich überarbeitet werden, so ist dies ein gefährliches Ablenkungsmanöver. Nicht erst mit dem erwähnten Bericht, sondern bereits seit Jahren wird von Experten darauf hingewiesen, dass der Mindestumwandlungssatz zu hoch ist. Daraus resultiert für viele Vorsorgeeinrichtungen ein Verlust, der von den aktiven Versicherten getragen werden muss.

Wenn zum Zeitpunkt der Pensionierung wegen des gesetzlichen Mindestumwandlungssatzes eine Altersrente festgelegt wird, deren Wert denjenigen des vorhandenen Altersguthabens übersteigt, so muss diese Differenz zulasten der aktiven Versicherten gedeckt werden. Entweder werden den aktiven Versicherten weniger Überschüsse gutgeschrieben, da diese zur Bezahlung der zu hohen Renten verwendet werden müssen. Oder die Vorsorgeeinrichtung gerät mangels Überschüssen in Unterdeckung und muss zulasten der Aktiven und des Arbeitgebers saniert werden.

Aufgrund der mit falschen Parametern berechneten und deshalb zu hohen Renten werden bereits heute jährlich zwischen 300 und 600 Millionen Franken von der Aktivgeneration zu den Rentnern umverteilt. Der Gewerkschaftsbund fördert also durch seine Verzögerungstaktik die verpönte Quersubventionierung und schadet so seiner eigenen Klientel.

Senkung längst begründet

Gemäss Experten müsste der Mindestumwandlungssatz bereits heute noch tiefer als bei 6,4 Prozent angesetzt werden. So sah bereits die Botschaft zur Anpassung des Mindestumwandlungssatzes aus dem Jahr 2006 drei Varianten vor: 6,4; 6,15 und 6 Prozent. Es wäre also nachvollziehbar, wenn über Reduktionsschritte unter 6,4 Prozent gestritten würde. Dass nun aber der Gewerkschaftsbund den höchsten Satz dieser Varianten als zu tief bezeichnet, ist aus fachtechnischer Sicht unverständlich. Dies umso mehr, als seit 2006 die Lebenserwartung weiter gestiegen ist und sich die Lage auf den Finanzmärkten alles andere als entspannt hat.

Zudem wenden in der Praxis gemäss Swisscanto-Pensionskassenumfrage 2011 bereits heute zahlreiche Vorsorgeein-



*Fordert rasches und umsichtiges Handeln:
SAV-Vizepräsident Wolfgang Martz.*

richtungen einen tieferen Umwandlungssatz an. Dies ist in so genannten umhüllenden respektive überobligatorischen Kassen rechtlich zulässig und gleichzeitig ein wichtiger Indikator für die effektiven Verhältnisse. Nachdem die Stimmberechtigten am 7. März 2010 die schrittweise Anpassung des Mindestumwandlungssatzes auf 6,4 Prozent abgelehnt hatten, hätte man eher eine gewisse Hemmung gegenüber kasseninternen Rentensatz-Senkungen erwarten dürfen.

Die Daten der erwähnten Umfrage zeigen also, wie stark und unausweichlich der Druck der Realität ist. Der Mittelwert des Umwandlungssatzes umhüllender Vorsorgeeinrichtungen für Männer sank von 6,74 Prozent im Jahr 2010 (Tiefstwert: 5,84 Prozent) auf 6,69 Prozent im 2011 (Tiefstwert: 5,63 Prozent). An der Umfrage beteiligten sich Vorsorgeeinrichtungen mit einem Gesamtvermögen von 431 Milliarden Franken, weshalb das Ergebnis als repräsentativ bezeichnet werden kann. Und die Entscheide über die Umwandlungssätze werden von den paritätischen Stiftungsräten getroffen, also unter voller Mitentscheidung der Arbeitnehmer-Seite.

Renditen deutlich zu tief

Neben der gestiegenen Lebenserwartung akzentuieren zusätzlich die seit einiger Zeit ungenügenden Renditen die Probleme eines überhöhten Rentenumwandlungssatzes. Der Pictet BVG Index 93, der als Benchmark für die Rendite der Vorsorgeeinrichtungen dienen kann, wies von Ende 1999 bis Ende 2011 eine Rendite von annualisiert 2,77 Prozent

auf. Der in diesem Zeitraum gültige Mindestumwandlungssatz benötigte jedoch eine Rendite von 4,5 bis 5 Prozent, je nach verwendeter Sterbetabelle. Nicht zuletzt darum sind die Reserven der Vorsorgeeinrichtungen erschöpft.

Per Ende 2011 wiesen die registrierten Vorsorgeeinrichtungen gemäss Schätzungen des BSV einen (vermögensgewichteten) Deckungsgrad von rund 98 Prozent auf. Werden die öffentlich-rechtlichen Kassen mit ihren durchschnittlich tiefen Deckungsgraden nicht berücksichtigt, so liegt der durchschnittliche Deckungsgrad der privatrechtlichen Kassen bei rund 103 Prozent. Das ist ungenügend, sollten die Vorsorgeeinrichtungen doch Wertschwankungsreserven von rund 15 Prozent besitzen, also einen Deckungsgrad von 115 Prozent, um Schwankungen der Finanzmärkte absorbieren zu können. Sollten die Märkte erneut nach unten korrigieren, werden schmerzhaft Sanierungsmassnahmen notwendig sein, um das Gleichgewicht wieder zu erreichen.

Es tönt nach «Gesundbeten», wenn der Gewerkschaftsbund behauptet, die Zinsen seien zurzeit unüblich tief und mit zu erwartenden höheren Inflationsraten würden sie wieder steigen. Tatsache ist, dass die Renditen der 7-jährigen Bundesobligationen seit Mitte 1995 weit unter 4,5 Prozent gefallen sind. Das heisst, dass der Rentenumwandlungssatz mit den Zinserträgen einer durchschnittlichen Bundesobligation längst nicht mehr finanziert werden konnte. Mit Zahlen ab 1930 zu argumentieren, wie dies der Gewerkschaftsbund tut, bringt im aktuellen Zinsumfeld gar nichts. Und selbst wenn die Inflation wieder anziehen sollte, und damit auch die Zinssätze, so bedeuten steigende Zinsen Verluste auf den Obligationenportfolios. Spekulationen über angeblich rosige Zukunftsaussichten nützen den Vorsorgeeinrichtungen, die bereits Verluste schreiben, nichts.

Verdrängen der Probleme ist unverantwortlich

Müssig ist auch die Flucht in Nebenkriegsschauplätze wie angeblich überhöhte Verwaltungskosten. Denn auch damit geht die gewerkschaftliche Rechnung nicht auf. Selbstverständlich sind ►

► die Verwaltungskosten soweit wie möglich zu reduzieren; der Bericht über die Zukunft der zweiten Säule nimmt diesen Punkt auch auf. Doch die Einsparpotenziale in diesen Bereichen genügen bei weitem nicht, um die überhöhten Umwandlungssätze zu finanzieren. Überdies verteilt sich das vom Gewerkschaftsbund behauptete Sparpotenzial im Bereich der Verwaltungskosten, so es denn überhaupt realisiert werden könnte, auf alle Vorsorgeeinrichtungen. Spart eine Kasse Kosten ein, nützt dies einer anderen aber nichts, denn die berufliche Vorsorge ist im Unterschied zur AHV kein grosser Einheitstopf. Bedeutsame Kostensenkungen wären zudem nur möglich, wenn die Dienstleistungsqualität gesenkt würde.

Im Gegensatz zur ersten Säule, die nur einen Vorsorgeplan für alle Versicherten hat, gibt es in der zweiten Säule viele verschiedene Pläne. Diese Vielfalt und Flexibilität ist politisch und von den Sozialpartnern gewollt und die eigentliche Stärke der zweiten Säule. Sie hat aber auch ihren Preis. Zudem ist es Aufgabe einer jeden Vorsorgeeinrichtung und ihres paritätisch, also von den Sozialpartnern besetzten Organs, dafür zu

sorgen, dass die Einrichtung effizient arbeitet. Gerade bei BVG-Minimalkassen, die besonders unter dem überhöhten Renten-Umwandlungssatz leiden, ist das Einsparpotenzial bei den Verwaltungskosten nicht mehr gross und in der Regel bereits ausgeschöpft.

Das mit schönfärberischen Scheinargumenten begründete Beharren auf einem technisch unkorrekten Mindestumwandlungssatz verhindert sozialverträgliche Übergangsfristen. Denn spitzt sich die finanzielle Situation der Vorsorgeeinrichtungen weiter zu, muss der einst rasch und einschneidend eingegriffen werden. Dies wäre aber sozialpolitisch unverantwortlich. Angesagt ist deshalb rechtzeitiges und umsichtiges Handeln statt Problemverdrängung.

Eine Erhöhung des Rentenalters ist nötig

Das Problem des überhöhten Mindestumwandlungssatzes kann mit einer Anhebung des Rentenalters erheblich entschärft werden. Denn wenn das Deckungskapital sich länger aufbaut und weniger lange Rentenleistungen finanzieren muss, reicht eine geringere Anpassung des Umwandlungssatzes aus,

um die Versicherungsrechnung wieder ins Lot zu bringen. Das bisherige Leistungsniveau kann dann mit weniger kostspieligen Kompensationsmassnahmen gehalten werden, was sich auf der Beitragsseite positiv auswirkt.

Es wäre unverständlich, wenn bei der 2. Säule das Rentenalter auf dem heutigen Stand belassen würde, während bei der angelaufenen 12. AHV-Revision die Rentenalter-Erhöhung im Zentrum stehen wird. Diese Erhöhung kann bei beiden Sozialversicherungen «schleifend» erfolgen, zum Beispiel jahrgangsabhängig in Monatsschritten. Je rascher die Anpassung des Rentenalters nach oben in Angriff genommen wird, desto sanfter wird sie ausfallen können. Die Erhöhung des Regelrentenalters ist auch aus Sicht des Arbeitsmarkts geboten. Die demografische Veränderung, welche die Altersvorsorge belastet, wird nämlich zu einem Arbeitskräftemangel führen, der mit einer Verlängerung der Erwerbsleben entschärft werden kann. ■

Wolfgang Martz ist Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Lebensversicherer

BVG-Vollversicherungen bei KMU beliebt

Die Lebensversicherer brauchen vernünftige Rahmenbedingungen, um Kapitalgarantien abgeben zu können. Nötig ist auch, dass die Kontroverse zur Legal Quote bereinigt wird.

Für den Arbeitgeber gibt es verschiedene Vorsorgelösungen. Kleinere Unternehmen wählen in Zeiten unsicherer Finanzmärkte und zwecks Vermeidung der Leistung allfälliger Sanierungsbeiträge oftmals ein so genanntes Vollversicherungsmodell. Dabei überträgt eine Vorsorgeeinrichtung/Sammelstiftung ihre gesamten reglementarischen Verpflichtungen einschliesslich der Anlage des Vorsorgevermögens durch Abschluss eines Kollektiv-Versicherungsvertrages an eine Lebensversicherungs-Gesellschaft. Es sind also nicht nur alle biometrischen Risiken (Tod, Alter, Invalidität) rückgedeckt, sondern auch das Anlagerisiko trägt der Lebensversicherer.

In einem Niedrigzinsumfeld, wie es nun seit Jahren herrscht und kaum über Nacht verschwinden wird, ist die Kapitalgarantie beliebt. Damit die Lebensversicherer diese Garantien aber abgeben können und auch bereit sind, dies weiterhin zu tun, sind sie auf versicherungsmathematisch

korrekte Parameter und vernünftige Rahmenbedingungen angewiesen. Unter diesem Blickwinkel sind möglichst rasch zwei Aspekte definitiv zu bereinigen: die – für alle Arten von Vorsorgeeinrichtungen notwendige – Senkung des BVG-Mindestumwandlungssatzes und die mit den Gewerkschaften seit Jahren herrschenden Auseinandersetzungen über die Frage der Mindestquoten-Regelung (Legal Quote).

Der Schweizerische Arbeitgeberverband bekennt sich zum Vollversicherungsmodell. Entsprechend notwendig sind seiner Meinung nach vernünftige Rahmenbedingungen. Dazu gehört auch die definitive Bereinigung der erwähnten Kontroverse zur Legal Quote. Mit dem im Bericht zur Zukunft der 2. Säule zur Diskussion vorgeschlagenen «Transparenz Plus»-Modell könnte in dieser Frage ein wichtiger Schritt zur Entspannung der Situation getan werden. ■ (RM)

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.

Berufliche Vorsorge

Die richtigen Weichen stellen

Die berufliche Vorsorge ist sozialpartnerschaftlich aufgebaut und breit abgestützt. Sie ist bewährt, krisenerprobt und wurde seit Beginn kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt. Die aktuellen Finanz- und Schuldenkrisen sowie das Tiefzinsumfeld verschärfen zwar zu Recht den Ruf nach Reformen, erschüttern das Vorsorgesystem aber nicht in seinen Grundfesten. Es gilt, die richtigen Stellschrauben zu drehen, solange dies noch Wirkung zeigt. **Hanspeter Konrad**

In vielen Pensionskassen nehmen die zuständigen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter ihre Gestaltungsverantwortung – soweit es die gesetzlichen Vorgaben erlauben – bereits heute umfassend wahr und passen beispielsweise die für die Berechnung der Rente massgebenden Parameter der Langlebigkeit und dem Zinsniveau an. So haben viele Pensionskassen sozialpartnerschaftlich beschlossen, ihren Umwandlungssatz auf ein Niveau zu senken, das von den Gewerkschaften eigentlich als unakzeptabel qualifiziert wird. Sie tun dies jedoch im Interesse der Arbeitnehmenden, mit dem Ziel, eine unfaire und unerwünschte Umverteilung zu verhindern. Dieser Zielsetzung müssten eigentlich auch die Gewerkschaften zustimmen können. Für eine gesamtschweizerische Lösung in diesem Sinne braucht es letztlich nämlich neben der Unterstützung der Politik auch diejenige der Sozialpartner auf Verbandsebene.

Drei Einflussbereiche

Die Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge wird im Wesentlichen durch drei Einflussbereiche bestimmt: Gesetzliche Vorgaben, versicherungstechnische Voraussetzungen und die Entwicklung an den Finanzmärkten sind die prägenden Faktoren. Aktuell sehen sich die sozialpartnerschaftlich zusammengesetzten Führungsorgane von Pensionskassen auf allen drei Ebenen mit Herausforderungen konfrontiert. Unbestreitbar ist die kapitalgedeckte Vorsorge auf eine wachsende Wirtschaft und insbesondere auf einen funktionierenden Finanzmarkt, auf dem die notwendigen Erträge erwirtschaftet werden können, angewiesen. Wenn hier die «Justierung» nicht stimmt, gerät das Gleichgewicht



*Für gemeinsame Lösungen:
ASIP-Direktor Hanspeter Konrad.*

zwischen Einnahmen und Ausgaben langfristig aus den Fugen.

Auf Dauer erträgt das System kein Abweichen der massgebenden Leistungsparameter von der langfristigen Entwicklung der zugrunde liegenden externen ökonomischen und demografischen Faktoren. Ein für die Berechnung der Renten zu hoher Umwandlungssatz führt beispielsweise zu nicht erfüllbaren Leistungsversprechen zulasten der erwerbstätigen Versicherten durch eine Umverteilung der Erträge zugunsten der Pensionierten.

Vor allem die Gewerkschaften sollten, wenn sie nicht mit bewusster Absicht das kapitalgedeckte Rentensystem destabilisieren wollen, erkennen, dass aufgeschobenes Handeln nur zur Umverteilung von Mitteln der aktiven Versicherten (und damit ihrer Mitgliederbasis) zugunsten der Rentenbezüger

führt. Benachteiligt werden somit vor allem die Jungen, die dadurch langsam aber sicher den Glauben daran verlieren, eines Tages überhaupt noch eine Rente zu erhalten.

Der durch den Bundesrat eingeleitete Dialog in der beruflichen Vorsorge bietet die Chance, wohlüberlegt und besser koordiniert als in der Vergangenheit wichtige Weichenstellungen in der schweizerischen Vorsorgepolitik vorzunehmen.

Keine Revolution nötig

Gemäss den gesetzlichen Vorgaben hat der Bundesrat dem Parlament ab 2011 mindestens alle 10 Jahre einen Bericht über die Festlegung des Umwandlungssatzes in den folgenden Jahren zu unterbreiten. Aufgrund des deutlich negativen Votums der Stimmbürger zur Senkung des Mindestumwandlungssatzes im März 2010 wurde der Fokus des Berichtes ausgeweitet. So nimmt der Bericht, den der Bundesrat in die Anhörung geschickt hat, praktisch zu allen Themen Stellung, die in den letzten Jahren im Bereich der beruflichen Vorsorge diskutiert wurden.

Zu unterstreichen ist, dass das bestehende System nicht revolutioniert werden muss. An der bewährten Drei-Säulen-Konzeption ist festzuhalten. Es sind keine fundamentalen Systemanpassungen notwendig, wie etwa eine Verlagerung der Gewichte von der beruflichen Vorsorge weg zur AHV. Andere Themen wie zum Beispiel die Einführung einer freien, individuellen Pensionskassenwahl für Arbeitnehmende sind nicht weiterzuverfolgen. Vielmehr ist das Erarbeiten und Verabschieden einer politischen Agenda der dringlich zu behandelnden Themen prioritär.

BVG-Umwandlungssatz

Handlungsbedarf besteht vor allem im Bereich des BVG-Umwandlungssatzes. Da die den Umwandlungssatz bestimmenden Faktoren – Lebenserwartung und technische Verzinsung – nicht mehr der Realität entsprechen, erleiden Pensionskassen bei jeder Pensionierung einen Verlust. Eine Senkung des Mindestumwandlungssatzes, verknüpft mit flankierenden Massnahmen, ist daher notwendig. Niemand weiss heute wirklich, wie es konkret mit der Lebenserwartung und der realisierten Rendite weitergeht, auch wenn viele so tun, als ob sie es wüssten. Alle massgebenden technischen Grundlagen in der Schweiz zeigen nachvollziehbar auf, dass die Lebenserwartung weiter zunimmt (siehe Grafik). Die effektiv realisierte Rendite der letzten zehn Jahre lag weit unter dem notwendigen Niveau. Bei der Senkung des BVG-Umwandlungssatzes handelt es sich also um eine notwen-

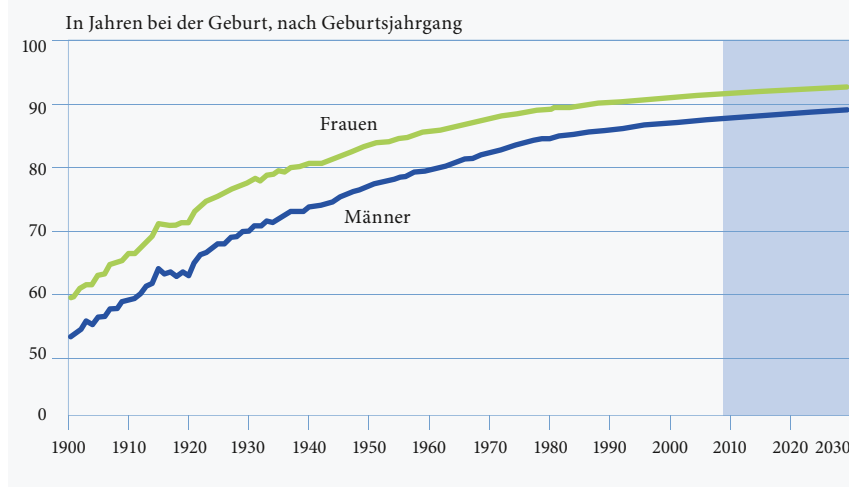
«Es braucht einen offenen Dialog, alles andere ist nicht im Interesse der Versicherten.»

dige Vorsichtsmassnahme für die nachhaltige Sicherung der beruflichen Vorsorge.

Gleichzeitig mit einer Anpassung der Rahmenparameter ist jedoch sicherzustellen, dass das Verfassungsziel der «Fortführung der gewohnten Lebenshaltung», das heisst, ein Leistungsziel von rund 60 Prozent des letzten Bruttolohnes bei einer vollständigen Beitragskarriere, erreicht wird. Als flankierende Massnahmen stehen dazu die Senkung des Koordinationsabzuges, die Erhöhung der Sparbeiträge, die Verlängerung der Beitragsjahre oder eine Kom-

Steigende Lebenserwartung

Durchschnittliche Lebensdauer



Quelle: Bundesamt für Statistik

bination dieser Vorschläge zur Verfügung. Die kurzfristige Abfederung der Auswirkungen einer schnellen Senkung des BVG-Umwandlungssatzes für die kurz vor der Pensionierung stehenden Versicherten muss ebenfalls diskutiert werden. Hier stellt sich die Frage, ob dies – analog zum beim Inkrafttreten des BVG eingeführten Sonderbeitrag – innerhalb der Pensionskasse geschehen soll oder über einen Pool, wie zum Beispiel dem Sicherheitsfonds.

Weitere Diskussionspunkte und Fazit

Neben der Frage des Umwandlungssatzes müssen Themen wie die Festlegung des BVG-Mindestzinssatzes, mögliche zu ergreifende Sanierungsmassnahmen im Falle einer Unterdeckung sowie Vereinfachungen und Kosten diskutiert werden. Um die administrativen Kosten senken zu können, ist auch der Einsatz gegen einen weiteren Regulierungsschub oder unnötige Bürokratie zentral. Der Entscheidungsspielraum für Führungsorgane soll eher ausgeweitet als eingeschränkt werden. Gerade bei der aktuellen Umsetzung der Vorschriften

zur Strukturreform ist deshalb Augenmass zu wahren.

Ein offener, konstruktiver Dialog über eine nachhaltige, vertrauenswürdige und verlässliche Vorsorge in der Schweiz ist notwendig. Alles andere ist kontraproduktiv und nicht im Interesse der Versicherten. Im Vordergrund muss die Auseinandersetzung mit den das BVG prägenden Eckwerten stehen, wobei die Diskussion sich an einer realistischen Lagebeurteilung orientieren muss und nicht an politischem oder individuellem Wunschdenken. Für die Langlebigkeit oder die tiefen Zinsen sind weder die Arbeitnehmer noch die Arbeitgeber der Schweiz verantwortlich. Gemeinsam sind jedoch Lösungen auf der Basis dieser neuen Fakten zu suchen. Notwendige Reformen zur langfristigen Sicherung der 2. Säule dürfen dabei nicht Opfer ideologischer Auseinandersetzungen werden. ■

Lic. iur. Hanspeter Konrad ist Direktor des Schweizerischen Pensionskassenverbands ASIP und Mitglied der Eidgenössischen AHV/IV- und BVG-Kommission.

www.arbeitgeber.ch

Tiefe Zinsen verschärfen die Probleme

Die tiefen Zinsen sind für die Pensionskassen die grösste Herausforderung. Der Mindestzinssatz ist kaum mehr mit risikolosen Anlagen zu erzielen – und hohe Umwandlungssätze und technische Zinsen führen dazu, dass mittlerweile Milliardenbeträge von Aktiven zu Rentnern umverteilt werden. Das geht aus der neusten Pensionskassen-Studie der Credit Suisse hervor. **René Pfister**

Die Ökonomen der CS haben für die Studie «Herausforderungen Pensionskassen 2012» über 200 Pensionskassen befragt. Das lasse repräsentative Aussagen zu, betonten sie bei der Präsentation. 80 Prozent dieser Kassen bezeichneten das andauernde Tiefzinsumfeld als grösste Herausforderung – gefolgt von der demografischen Entwicklung, der Schuldenkrise und dem Mindestumwandlungssatz. Den grössten politischen Handlungsbedarf orten die befragten Institute bei der Anpassung der laufenden Renten und der Abschaffung des Mindestzins- und Mindestumwandlungssatzes. Weitere zentrale Ergebnisse der Studie:

Immobilienanteil nimmt zu

Erstens: Der geltende Mindestzinssatz kann schon seit längerer Zeit nicht mehr mit nahezu risikolosen Anlagen wie Bundesobligationen erwirtschaftet werden (siehe Grafik). Die Obligationenrenditen waren und sind zum Teil deutlich tiefer

als die BVG-Mindestzinsen – und der Finanzmarkt fällt als «dritter Beitragszahler» zunehmend aus. Aber auch steigende Zinsen können den Pensionskassen Probleme bereiten, da das Obligationenportfolio dabei an Wert verliert. Obligationen sind mit einem durchschnittlichen Anteil von 35 Prozent des Anlagekapitals die wichtigste Anlageklasse der Pensionskassen.

Zweitens: Fast die Hälfte der Pensionskassen hat auf die tiefen Zinsen mit einer Reduktion ihrer Obligationenquote zugunsten anderer Anlageklassen, hauptsächlich Immobilien, reagiert. Der durchschnittliche Immobilienanteil am Anlagevermögen stieg zwischen 2000 und 2010 von 12,5 auf 16,5 Prozent. Er nimmt damit im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz ein. Als Hauptmotiv, vermehrt in Immobilien zu investieren, gaben zwei Drittel der Pensionskassen die höhere Rendite und die geringere Volatilität im Vergleich zu anderen Anlagen an. Direkte Immo-

bilienanlagen stellen die Pensionskassen gemäss den Autoren der Studie aber vor Herausforderungen bezüglich der Diversifikation.

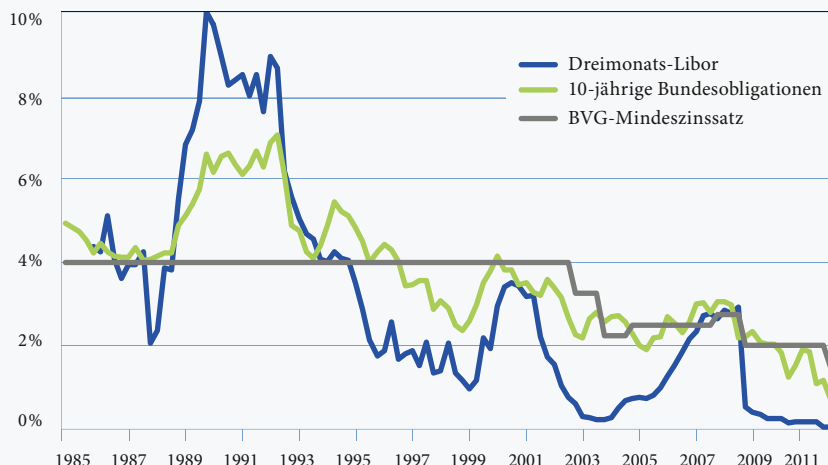
Grassierende Umverteilung

Besorgt äussern sich die CS-Ökonomen über die schleichende Umverteilung von Aktiven zu Rentnern: Sie schätzen, dass im Jahr 2010 rund 3,5 Milliarden Franken umverteilt wurden (eine Milliarde bei Neurenten und 2,5 Milliarden bei laufenden Renten). Problematisch sei insbesondere, dass diese Umverteilung jedes Jahr anfallt, wenn die relevanten Parameter nicht angepasst würden. Der rechnerisch korrekte Umwandlungssatz müsste laut CS für Männer mit 65 Jahren 6,1 Prozent betragen – und 5,9 Prozent für Frauen. Die meisten Pensionskassen operieren aber mit Umwandlungssätzen von 6,8 Prozent, wie die Umfrage ergab. Die Studie zeigt zudem, dass die Kassen den Rentnern 2010 im Schnitt einen technischen Zins von 3,5 Prozent zahlten, während die aktiven Versicherten wegen der Finanzmarktentwicklung nur zwei Prozent erhielten.

Schliesslich stellen die CS-Ökonomen fest, dass die überwiegende Mehrheit der Pensionskassen der Strukturreform heute «erstaunlich» positiv gegenübersteht. Sie erhoffen sich davon etwa mehr Transparenz und eine positivere Wahrnehmung. Am meisten Kritik üben sie an der Reorganisation der Aufsicht und Oberaufsicht. Viele Kassen befürchten wegen der Reform zudem steigende Verwaltungskosten, einen stärkeren Kostendruck und Probleme bei der Rekrutierung von Stiftungsräten. ■

Marktzinsen und BVG-Mindestzins im Vergleich

Zinsen und Obligationenrenditen in Prozent



Quelle: Datastream, Bloomberg, Credit Suisse Economic Research

www.credit-suisse.com/research

Für den freien Arbeitsmarkt

Neben dem Reformbedarf bei der 2. Säule stand der freie und flexible Arbeitsmarkt im Zentrum der Frühlings-Medienkonferenz des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Die Verbandsspitze betonte, dass dieser Standortvorteil der Schweizer Wirtschaft nicht mit Regulierungen wie Mindestlöhnen oder der Förderung des «Whistleblowing» geschwächt werden darf.

Der Schweizer Arbeitsmarkt präsentiert sich robust: Die Zahl der Beschäftigten ist 2011 trotz Frankenhausse und konjunktureller Abkühlung um 0,6 Prozent gewachsen, und die Arbeitslosigkeit verharrt – auch bei den Jungen – auf einem international sehr tiefen Niveau. Ein wichtiger Grund für diese gute Performance ist der flexible und offene Arbeitsmarkt, wie Valentin Vogt, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), an der Medienkonferenz in Bern betonte. Der Gesetzgeber lasse den Sozialpartnern Raum, um mit Gesamtarbeitsverträgen oder Firmenvereinbarungen differenzierte und praxisnahe Lösungen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen zu finden.

Gegen Angriffe auf die Sozialpartnerschaft

Vogt bedauerte, dass die Maxime «Vertrag vor Gesetz» von den Gewerkschaften zunehmend in Frage gestellt wird. Sie tendierten dazu, sozialpartnerschaftliche Lösungen mit gesetzlichen Regeln und allgemeingültigen Mindestnormen auszuhebeln. Das sei schon bei der Initiative «6 Wochen Ferien für alle» der Fall gewesen und wiederhole sich bei der Mindestlohn-Initiative. Der SAV lehnt diese Initiative vor allem aus folgenden Gründen ab:

Gesetzliche Mindestlöhne sind ein Angriff auf die Gesamtarbeitsverträge, weil sie es den Sozialpartnern verunmöglichen, die Löhne frei festzulegen und auf die wirtschaftlichen Verhältnisse der Branchen und Unternehmen abzustimmen. Bei einer Annahme der Initiative müssten die Löhne von rund 400 000 oder rund 10 Prozent aller Beschäftigten innert drei Jahren teils deutlich erhöht werden. Ein solcher Eingriff würde die Arbeitskosten massiv verteuern und

unweigerlich zu Rationalisierungen, Auslagerungen und dem Abbau von Arbeitsplätzen führen. Darunter würden besonders schlechter qualifizierte Personen leiden – also jene, die angeblich mit Mindestlöhnen geschützt werden sollen. Mindestlöhne wären also kontraproduktiv und sozialpolitisch verfehlt.

Kein Verständnis für Strategie der Gewerkschaften

Der SAV-Präsident kritisierte die Strategie der Gewerkschaften, mit gesetzlichen Mindestnormen in den Arbeitsmarkt einzugreifen, als unverständlich. Dies auch deshalb, weil die Gewerkschaften damit ihre eigenen Verhandlungsergebnisse mit den Arbeitgebern desavouierten. Es sei zu hoffen, dass die Gewerkschaften wieder zur Maxime «Vertrag vor Gesetz» zurückkehren.

Vizepräsident Wolfgang Martz befasste sich ausführlich mit dem Reformbedarf bei der 2. Säule – insbesondere mit der nötigen Anpassung des Mindestumwandlungssatzes und der Erhöhung des Rentenalters (siehe Brennpunkt Seite 14). Direktor Thomas Daum griff das Thema «Whistleblowing» auf und meldete gegenüber der Forderung nach einem besseren rechtlichen Schutz von Arbeitnehmenden, die angebliche Missstände in die Öffentlichkeit tragen, ernsthafte Bedenken an.

Whistleblowing kann Firmen nachhaltig schaden

Whistleblower verletzen laut Daum nicht nur die Treue- und Geheimhaltungspflicht, die im Obligationenrecht festgeschrieben ist. Sie zerstören vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden und damit ein Rechtsgut, dessen Verletzung nur in gravierenden Ausnahmefäl-



Gegen die Mindestlohn-Initiative: SAV-Präsident Valentin Vogt.

len durch ein öffentliches Interesse zu rechtfertigen ist. Zudem können Whistleblower, so Daum, oft nicht fundiert beurteilen, ob echte Missstände oder gar Rechtsverletzungen vorliegen. Aber sie können Unternehmen grosse materielle oder Reputationsschäden zufügen sowie die Interessen von Mitarbeitenden und Kunden gefährden.

Frage der Compliance

Daum warnte davor, mit Schutzbestimmungen das «Whistleblowing» zu fördern und damit auch fundamentale Prinzipien des Rechtsstaates zu gefährden. Dies könne zu Denunziantentum führen. Rechtmässiges Verhalten sei Chefsache – und gehöre zum Pflichtenheft der Compliance. Es liege an der Führung selber, mit internen Meldeprozessen sicherzustellen, dass die Compliance gewährleistet sei. Wenn solche Prozesse in die Unternehmenskultur integriert seien, könnten sie für Unternehmen und das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden durchaus von Vorteil sein. ■ (Pfi.)

Trisa AG

Schweizer Zahnbürsten für die halbe Welt

Trisa ist Pionierin in Sachen Mitarbeiter- und Erfolgsbeteiligung. Das Familienunternehmen mit Sitz in Triengen (LU) hat Jahre des rasanten Wachstums hinter sich, auch im Ausland. Zum Jubiläum – Trisa feiert den 125. Geburtstag – stehen anspruchsvolle Zeiten an. CEO Adrian Pfenniger blickt trotzdem zuversichtlich in die Zukunft. **Michael Zollinger**

Fragt man Adrian Pfenniger, was sich bei Trisa über die Jahre am meisten verändert hat, so spricht er davon, was noch ist wie früher. «Es ist uns gelungen, den Geist von Trisa zu erhalten, auch wenn sich die Zeiten stark verändert haben», sagt der 47-jährige CEO. Vom Trisa-Spirit ist oft die Rede während des Gesprächs im Sitzungszimmer mit wunderbarer Weitsicht ins Surental. Das sei wahrscheinlich der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens, das eine eindruckliche Entwicklung hinter sich hat. Einst als gewerbliche Bürstenmacherei gegründet, ist Trisa heute Technologieführerin und produziert im luzernischen Triengen jeden Tag nicht weniger als eine Million Zahnbürsten, die in mehr als 80 Länder exportiert werden.

Geschäftsphilosophie mit Modellcharakter

Trisas Firmenkultur ist bekannt für Offenheit nach innen und gegen aussen. Seit Jahren publiziert das Familienunternehmen detaillierte Geschäftszahlen, und bereits in den 1960er-Jahren führte man die Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeitenden ein. Ab 1972 wurden alle «Trisanerinnen» und «Trisaner» Aktionäre.

Das trug der Familie den Übernamen «Kommunisten aus dem Surental» ein, eine groteske Bezeichnung vor allem an die Adresse von Ernst Pfenniger, einem durch und durch Freisinnigen. Heute sind 30 Prozent der Aktien im Besitz der Mitarbeitenden, die gleichzeitig die Hälfte des Verwaltungsrats des Stammhauses bestellen. «Unser langjähriges Modell stösst auf wachsendes Interesse bei Firmen im In- und Ausland, die Ähnliches einführen möchten. Wo wir können, geben wir gerne Auskunft und

machen unsere Philosophie nach aussen transparent.»

Wie schon sein Grossvater und sein Vater ist Adrian Pfenniger felsenfest davon überzeugt, dass Freude und Spass an der Arbeit auch den unternehmerischen Erfolg bringen. «Im Grunde muss sich jeder selbst motivieren, aber wir können ein motivierendes Umfeld schaffen.» Dazu gehörten Respekt, Solidarität, gegenseitige Wertschätzung und die Möglichkeit zu Mitsprache und Partizipation.

Zwei Brüder führen gemeinsam

Seit 1989 ist Adrian Pfenniger als Vertreter der vierten Generation im Unternehmen, seit 2005 als CEO. Nach dem Ökonomie-Studium in Lausanne hatte

«Trisa hat in den letzten zwölf Jahren 400 neue Arbeitsplätze geschaffen.»

er zunächst ein Jahr in Argentinien verbracht. Fünf Jahre später stiess sein jüngerer Bruder Philipp dazu. Als ETH-Ingenieur verantwortet dieser heute die Bereiche Logistik, Produktion und Technik und übernahm nach dem Tod von Vater Ernst Pfenniger 2010 auch das VR-Präsidium des Stammhauses. Adrian Pfenniger wiederum ist VR-Präsident der Familienholding. «Wir ergänzen uns bestens und harmonisieren auch sehr gut», sagt Adrian Pfenniger. Natürlich brauche es schon mal längere Diskussionen, bis man sich über das richtige Vorge-

hen einig sei. Das gehöre aber ohnehin zur Trisa-Kultur.

Die Firma war in dieser Konstellation in den vergangenen Jahren überaus erfolgreich. Neue Märkte – etwa Osteuropa – kamen hinzu und bescherten Trisa zeitweise zweistellige jährliche Wachstumsraten. Um mit der Produktion Schritt halten zu können, entstanden gleich mehrere neue Fabrikgebäude und dank einer mutigen Investitionspolitik der Trisa-Gruppe alleine in den letzten zwölf Jahren 400 neue Arbeitsplätze.

Der Zahnbürstenmarkt wächst weiter

In jüngerer Zeit flachte das Wachstum ab, wobei Trisa der starke Schweizer Franken zu schaffen macht. «Wir begrüsst den Wechselkurs-Entscheid der Schweizerischen Nationalbank, wenn dieser auch reichlich spät kam und die Untergrenze von 1 Franken 20 wohl nicht ausreichen wird», gibt Pfenniger zu bedenken. Als Sofortmassnahme wurde in Triengen 2011 ein weiteres Neubau-Projekt auf Eis gelegt. Insgesamt sei man dank Reserven aber gut gerüstet für die kommende anspruchsvolle Periode, sagt Pfenniger und gibt sich optimistisch.

Bewusst angestrebt hat Trisa eine breitere Abstützung durch die Holding-Struktur, die von Vorteil ist. Rund zwei Drittel trägt das Stammhaus zum gesamten Umsatz von 232 Millionen Franken bei. Dessen Exportanteil beträgt 80 Prozent, bei den Zahnbürsten sogar 95 Prozent. Zur Trisa AG gehört nebst der manuellen Mundpflege auch die Haar- und Körperpflege. Die Trisa Electronics AG mit diversen fremdproduzierten Elektrogeräten, die Bürstenfabrik ►



Bilder: ZVG

Adrian und Philipp Pfenniger legen Wert auf hohe Qualität, innovative Produkte und die Beteiligung der Mitarbeitenden am Erfolg: Impressionen aus der Verpackung, Forschung und Qualitätskontrolle von Trisa mit Sitz in Triengen.

► Ebnat-Kappel AG sowie die Trisa Accessoires AG (Haar- und Modeschmuck) sind stärker binnenmarktorientiert, während die Trisonic AG mit ihren elektrischen Zahnbürsten wiederum exportlastig aufgestellt ist. In Europa ist man in diesem Segment die Nummer 2.

In jüngerer Zeit hat die Gruppe erfolgreich diversifiziert, etwa indem man mit neuen Produkten eine Nische besetzen und sich europaweit etablieren konnte. Dazu gehört auch der Zungenreiniger, ein Produkt, das seit Jahren in Indien stark verbreitet ist und nun auch in Europa zunehmend nachgefragt wird. Erfreulich für Trisa ist, dass auch der Zahnbürstenmarkt weiter wächst. Gesundheitsprävention und Hygiene sind weltweit verstärkt ein Thema und die Auswirkungen der Mundgesundheit auf die ganze Gesundheit sind allgemein anerkannt. Marktbeobachter gehen in Europa von einem weiteren Wachstum von 50 Prozent in den nächsten zehn Jahren aus.

Erfolgreich dank Innovationen und kreativen Mitarbeitenden

Zentral für den Erfolg von Trisa mit seinen gut 1000 Mitarbeitenden sind auch die Innovationskraft und die Gabe, Trends früh zu erkennen und in neue Produkte umzusetzen. So hat man das Spritzgussverfahren laufend weiterentwickelt und auch eine neue Produktionstechnologie für Zahnbürsten einge-

führt. Zwischen 25 und 35 Prozent des Umsatzes erzielt Trisa mittlerweile regelmässig mit neuen Produkten. Damit dieser hohe Wert erzielt werden kann, braucht es ein systematisches Innovationsmanagement. Nebst der intensiven Zusammenarbeit mit Zahnmedizinern und Universitäten hat man in den 1990er-Jahren das so genannte Ideenhaus aufgebaut, das sich gegenüber dem Verwaltungsgebäude befindet. Dessen Herzstück ist eine Datenbank, wo alle Ideen und Ideenschritte sinnvoll abgelegt sind und die als schlagkräftiges Werkzeug für den Innovationsprozess dient. Firmenweit gibt es zehn Innovationszirkel mit Mitarbeitenden quer durch die Hierarchien und aus allen Bereichen. Diese sind regelmässig kreativ tätig und generieren Ideen.

«Teilweise arbeiten sie im sportlichen Geist auch gegeneinander, immer im Wettstreit um die besten Ideen. Danach entscheidet eine Marktstrategiegruppe, welche Ideen wir priorisieren und weiterverfolgen», schildert Pfenniger das Vorgehen. Ziel sei es, das gesamte intellektuelle Kapital im Unternehmen anzupapfen und die Mitwirkung als tragende Säule der Unternehmensphilosophie auch hier sicherzustellen. Jeder Mitarbeitende verfügt über einen so genannten Ideenpass, regelmässig wird der «Trisa Champion» für die beste Idee ausgezeichnet und monatlich der gesamten Belegschaft die «Frage des Mo-

nats» gestellt. Längst nicht alle Innovationen sind dabei produktspezifisch, sondern es geht auch um optimierte Prozesse oder soziale Innovationen. Seit 1998 verschenkt Trisa zum Beispiel jährlich mehrere 100 000 Zahnbürsten an benachteiligte Kinder dieser Welt, zuletzt nach Korea, früher in den Irak oder die Ukraine. Die Idee kam von den Mitarbeitenden.

Weiterhin wachsen und unabhängig bleiben

Oberstes Ziel bleibt für die Pfennigers die Unabhängigkeit und die Erhaltung des Trisa-Spirits. Beide Brüder haben zwei Söhne. Mit den drei Buben der Schwester stehen insgesamt nicht weniger als sieben potenzielle Nachfolger bereit. Um auch in Zukunft weiter zu wachsen, könnte es bei Trisa noch verstärkt in Richtung Medizinaltechnik gehen. Zurzeit arbeitet man an der Zertifizierung als Hersteller solcher Produkte. «Wir sehen einige angrenzende Felder, die für uns interessant sein könnten», sagt Pfenniger.

Zum 125-Jahr-Jubiläum bietet die Familie nebst diversen Jubiläumspromotionen auch der Region etwas. Der Zirkus Nock, der eigens zum Jubiläumsfest engagiert wird, gibt in Triengen eine zusätzliche Vorstellung. Nicht umsonst heisst es schliesslich in Punkt 5 der so genannten Trisa-Mission: «Trisa soll man lieben». ■



ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch



Esther Girsberger

Läden offen, Schulen geschlossen



Bild: zvg

Vor mir liegen zwei A4-Blätter betreffend Öffnungszeiten. Die eine stammt von der City-Vereinigung Zürich, die andere vom Schul- und Sportamt. Die Unterschiede sind eklatant: Am Gründonnerstag sind die Geschäfte bis 17 Uhr geöffnet, der Fussnote entnehme ich, dass die Warenhäuser und Grossverteiler ihre Einkaufstore erst um 18 Uhr schliessen. Die Schulen aber sind geschlossen. Der Freitag nach Auffahrt wird auf dem Papier der City-Vereinigung gar nicht erwähnt, da die Läden selbstverständlich geöffnet sind. Die Schulen aber machen die «Brücke», das heisst der Freitag ist schul- und hortfrei.

Am Knabenschiessen kann ich bis abends um 20 Uhr einkaufen gehen. Mit den nicht schiesspflichtigen Töchtern und Söhnen, denn die Kinder haben am Knabenschiessen schulfrei und auch die Horte sind geschlossen. Nur für das Sechseläuten empfiehlt die City-Vereinigung, die Geschäfte nicht zu öffnen. Kein Wunder, der Umzug geht auf eine gewerbliche Tradition zurück. Die Schulen sind natürlich auch am Sechseläuten-Montag zu.

Selbstverständlich ist es ein grosses Privileg, sich vor allem im April und Mai immer wieder ein verlängertes Wochenende auszusuchen, an dem man mit der Familie in die Berge fahren oder einen ausgiebigen Sommereinkaufsmarathon veranstalten kann. Sofern man es sich leisten kann. Verkäuferinnen und Verkäufer können das nicht, Medienschaffende ebenso wenig, denn die Zeitungen werden trotzdem gedruckt. Mergers beschäftigen die

Anwälte auch vor und nach den Feiertagen, meistens auch über die Feiertage, KMU produzieren ihre Ware ebenfalls schulfreitageabhängig und selbständig erwerbende Mütter, wie ich sie bin, haben – glücklicherweise – genug Aufträge, die sie halt leider auch ab und zu vor, während und nach den Feiertagen beschäftigen.

Das Schweizer Stimmvolk hat die Initiative für eine starre verfassungsrechtliche Verankerung von sechs Wochen Ferien mit deutlicher Mehrheit verworfen. Der eine oder andere Elternteil hat dies auch aus dem Grund getan, dass die sechs Wochen Ferien beileibe nicht immer deckungsgleich mit den Schulferien eingezeichnet werden könnten. Die Kinderbetreuung wäre also nicht nur organisatorisch schwierig zu bewerkstelligen gewesen, sondern auch finanziell anspruchsvoll.

Mittlerweile ist die Einsicht weit verbreitet, dass beide Elternteile aus volkswirtschaftlichen Gründen erwerbstätig sein sollten. Der Fachkräftemangel in der Schweiz ist manifest, ebenso die Zuwanderung von unqualifizierten und qualifizierten Ausländerinnen und Ausländern, einhergehend mit einem Unwohlsein betreffend raumplanerischer und sozialer Folgen. Die einzigen, die sich solchen Zwängen verschliessen, sind die Schulen. Weiterbildungstage für die Lehrkräfte finden mittlerweile auch während den offiziellen Schultagen statt, nationale Feiertage werden munter mit Brücken verlängert.

Aber wir wollen nicht klagen. Die Eigenverantwortung unserer Kinder wächst wegen der unterschiedlichen Öffnungszeiten von Geschäften und Schulen: Während ich diesen Beitrag am Gründonnerstag schreibe, machen unsere volksschulpflichtigen Söhne Einkäufe für die Eltern in der Stadt. ■

Esther Girsberger ist Publizistin und Dozentin und lebt in Zürich.

Staatsverträge und Aussenhandel

Die AUNS-Initiative schadet den Schweizer Unternehmen

Am 17. Juni 2012 kommt die AUNS-Initiative «Staatsverträge vors Volk» zur Abstimmung. Economie-suisse und der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnen diese Vorlage vehement ab. Die Initiative ist absolut unnötig und schadet der international ausgerichteten Schweizer Wirtschaft, die auf stabile Beziehungen mit dem Ausland angewiesen ist.

Die Aktion für eine unabhängige und neutrale Schweiz (AUNS) will mit ihrer Volksinitiative «Für die Stärkung der Volksrechte in der Aussenpolitik (Staatsverträge vors Volk!)» das obligatorische Referendum für alle so genannt «wichtigen» Staatsverträge einführen. Volk und Stände sollen künftig über jeden Staatsvertrag, der wichtige Bereiche betrifft, zwingend abstimmen. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Vorlage politisch umstritten ist oder nicht.

Mitwirkung der Bevölkerung ist schon gewährleistet

Die geltende Bundesverfassung regelt, welche Staatsverträge zwingend Volk und Ständen zur Abstimmung vorgelegt werden müssen (Art. 140 BV). Dies betrifft beispielsweise den Beitritt zu supranationalen Organisationen wie der Eu-

ropäischen Union. Ebenfalls in der Verfassung ist geregelt (Art. 141 BV), welche Kategorien von Verträgen dem fakultativen Referendum unterstellt sind: Auf Verlangen von 50 000 Stimmberechtigten oder acht Kantonen müssen diese Verträge dem Volk zur Abstimmung vorgelegt werden.

Dies gilt für alle Staatsverträge, die a) unbefristet und unkündbar sind, b) den Beitritt zu einer internationalen Organisation wie beispielsweise der WTO vorsehen und schliesslich c) wichtige rechtsetzende Bestimmungen enthalten oder deren Umsetzung den Erlass von Bundesgesetzen erfordert. Alle weiteren Staatsverträge, die keine besondere Tragweite haben, kann der Bundesrat selbständig abschliessen. Damit werden das Parlament und das Volk entlastet.

Die Schweizer Wirtschaft verdient jeden zweiten Franken im Ausland. Unser Wohlstand hängt zu einem grossen Teil vom internationalen Handel mit Gütern und Dienstleistungen sowie von grenzüberschreitenden Investitionen ab. Infolge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise und des härter gewordenen Standortwettbewerbs versuchen immer mehr Staaten, ihre Märkte abzuschotten. Sie erhöhen Zölle, führen Klauseln für den Kauf heimischer Produkte ein, subventionieren die eigene Exportindustrie und beschränken die Investitionen. In den letzten drei Jahren wurden weltweit über 1000 solcher Massnahmen ergriffen. Rund 200 davon betreffen die Schweiz direkt.

Wirtschaft ist auf optimalen Marktzugang angewiesen

Gute Rahmenbedingungen und Rechtssicherheit im internationalen Handel sind für die Schweizer Unternehmen von grösster Bedeutung. Diese werden durch ein dichtes Netz von Staatsverträgen gewährleistet. Die Schweiz muss ein attraktiver und verlässlicher Verhandlungspartner bleiben. Beim Aushandeln von Verträgen soll die demokratische Legitimation der Aussenpolitik weiterhin durch einen frühzeitigen Einbezug der wichtigsten Akteure erfolgen und nicht durch nachgelagerte Volksabstimmungen. Werden wiederholt Verträge nach mehrjähriger Verhandlung und der Unterzeichnung abgelehnt, wird die Schweiz als Verhandlungspartner unberechenbar und international geschwächt.

Die 500 Staatsverträge, welche die Schweiz jährlich abschliesst, betreffen die unterschiedlichsten Bereiche – vom

Auch die Industrie profitiert von Abkommen mit dem Ausland.

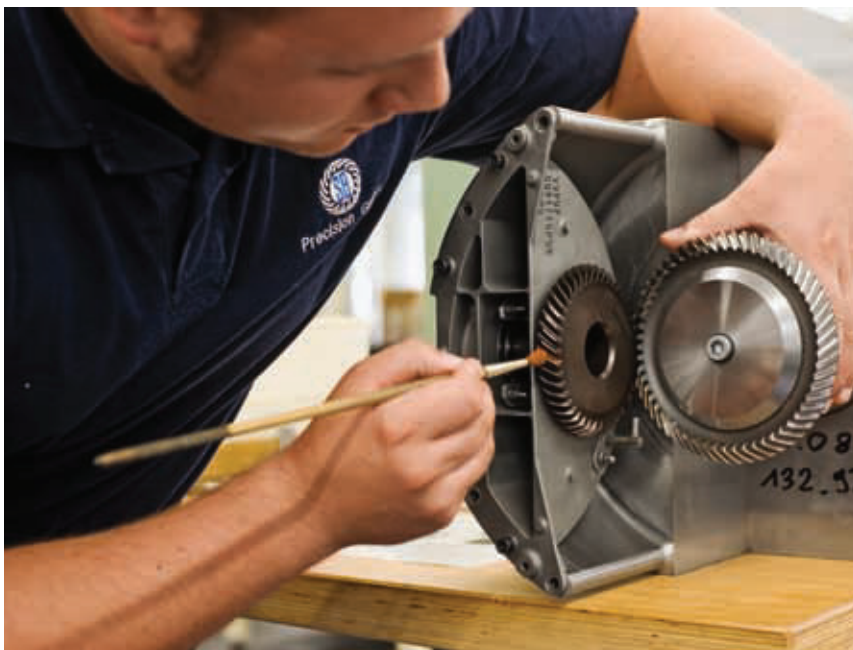


Bild: Markus Sem/Swissmem

Freihandelsabkommen bis zum multilateralen Umweltabkommen. Für die Schweizer Wirtschaft besonders bedeutend ist das dichte Vertragsnetz von heute 82 Doppelbesteuerungsabkommen (DBA), 120 Investitionsschutzabkommen und 28 Freihandelsabkommen. Rund ein Dutzend Freihandelsabkommen und 20 DBA sind gegenwärtig in Diskussion oder werden bereits ausgehandelt.

Dank Staatsverträgen wettbewerbsfähig

Dank Freihandelsabkommen können unter anderem Zölle und weitere Handelsbeschränkungen, wie beispielsweise spezielle Verpackungs- und Kennzeichnungsvorschriften, weitgehend eliminiert werden. Das verbessert die Konkurrenzfähigkeit unserer Unternehmen auf dem Exportmarkt. Aus einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) für die Jahre 1988 bis 2008 geht hervor, dass der Schweizer Handel mit Freihandelspartnern in den ersten vier Jahren nach Inkrafttreten eines Abkommens um über zehn Prozent pro Jahr gewachsen ist – also fast doppelt so schnell wie der gesamte Schweizer Aussenhandel.

Für die Schweizer Exportindustrie ergeben sich durch diese Verträge erhebliche Zolleinsparungen in dreistelliger Millionenhöhe pro Jahr. Umgekehrt profitieren auch die Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz von Zolleinsparungen: Allein für die Importe aus der EU belaufen sich diese auf rund zwei Milliarden Franken pro Jahr. Neben den

Freihandelsabkommen unterstützen auch bilaterale Investitionsschutzabkommen die Tätigkeiten von Schweizer Unternehmen im Ausland. Sie bezwecken den Schutz schweizerischer Auslandsinvestitionen vor völkerrechtswidrigem Handeln des Gaststaates.

Nach Deutschland und China verfügt die Schweiz weltweit über das drittgrösste Netz solcher Abkommen (Stand Ende 2010). Der Kapitalbestand der Schweizer Direktinvestitionen im Ausland verdoppelte sich in den letzten zehn Jahren und beläuft sich aktuell

«Die Schweizer Firmen sind auf eine gute internationale Verflechtung angewiesen.»

auf rund 880 Milliarden Franken. Unsere Wirtschaft ist ausserdem auf internationale Kooperationen im Bildungs- und Forschungsbereich angewiesen.

Abkommen sichern auch Arbeitsplätze

Gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation sind die Schweizer Unternehmen auf eine gute internationale Verflechtung angewiesen. Die Entwicklung der Währungskurse war 2011 dramatisch: Die Export- und auch die Binnenwirtschaft leiden noch immer unter dem starken Franken. Auftragsrückgänge und eine noch stärkere Konkurrenz aus

dem benachbarten Ausland sind die Folge. Erfolgreich ist in einer solchen Situation nur, wer wettbewerbsfähig bleibt. Ein verzögertes Inkrafttreten oder gar eine Verhinderung von wichtigen internationalen Abkommen würde Schweizer Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten unnötig benachteiligen und Arbeitsplätze gefährden.

Bewährtes und austariertes System erhalten

Der Schweizerische Arbeitgeberverband und Economiesuisse stehen uneingeschränkt zum bewährten und gut funktionierenden System der direkten Demokratie. Die heutige Unterscheidung von obligatorischem und fakultativem Referendum hat sich bewährt. Sie garantiert, dass das Volk nur über jene Staatsverträge abstimmt, über die es auch tatsächlich abstimmen will. Mit der Initiative kämen auch völlig unbestrittene Staatsverträge an die Urne. Anstatt die direkte Demokratie zu stärken, würde die Initiative das Gegenteil erreichen. Eine Vielzahl an zusätzlichen, unnötigen und daher auch uninteressanten Abstimmungen senkt die Demokratiequalität.

Ausserdem zeigt ein Blick in die Vergangenheit, dass nur vereinzelt das Referendum gegen Staatsverträge ergriffen wurde, nämlich in zehn von gut 250 Fällen. Von diesen ergriffenen Referenden kam eines gar nicht zustande. Und von den neun übrigen Verträgen wurden sieben von den Stimmberechtigten gutgeheissen. ■

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.

75 Jahre Friedensabkommen in der MEM-Industrie

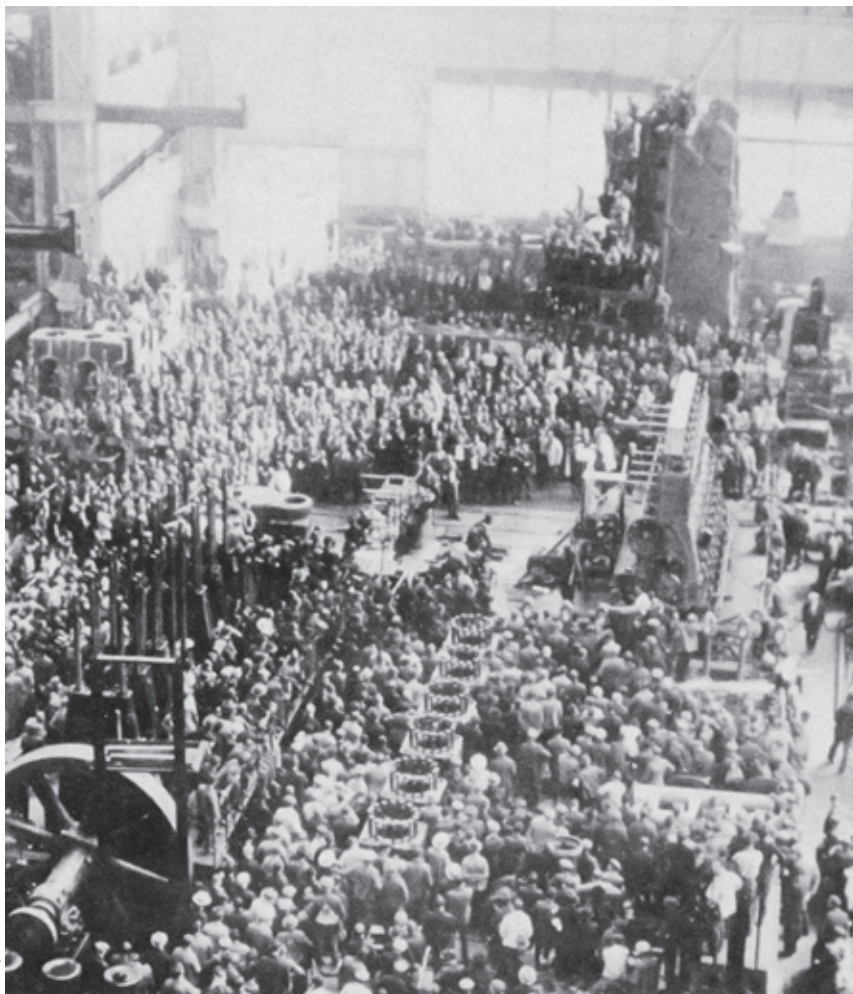
Die absolute Friedenspflicht – ein zentraler Standortvorteil

Am 19. Juli 1937 schlug die Geburtsstunde des Friedensabkommens in der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie: Ein Rück- und Ausblick zur Bedeutung der Friedenspflicht, dem Gesamtarbeitsvertrag und den kommenden GAV-Verhandlungen aus Arbeitgebersicht. **Daniella Lützel Schwab**

Als 1937 der damalige Präsident des Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiter-Verbandes (SMUV), Konrad Ilg, die Initiative zu Verhandlungen über ein «Friedensabkommen» mit dem Präsidenten des Arbeitgeberverbandes der Schweizer Maschinenindustrie (ASM) und Chef der Von Roll AG, Dr. Ernst Dübi, aufnahm, war das Misstrauen auf Arbeitgeberseite gegenüber den gewerkschaftlichen Ambitionen gross. «Es bedurfte auf beiden Seiten eines langen und schmerzhaften Lernprozesses, bis unter dem dreifachen Druck der politischen Bedrohung aus den totalitären Nachbarländern, der andauernden wirtschaftlichen Krise und des bundesrätlichen Planes einer amtlichen Zwangsschlichtung von Lohnstreitigkeiten die Einsicht reifte, dass nur ein gegenseitiges Bekenntnis zum Arbeitsfrieden und die konsequente Beschreitung des Verhandlungsweges einem sinnvollen Interessenausgleich den Weg bahnen könnte.» (Zitat aus der Festschrift 75 Jahre ASM, Zürich 1980)

Mit der Unterzeichnung des «Friedensabkommens» war der erste Gesamtarbeitsvertrag (GAV) in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) in Kraft getreten. Hauptinhalt dieses Abkommens, welches in den Folgejahren immer wieder neu verhandelt wurde, war die Zusicherung, Meinungsverschiedenheiten und allfällige Streitigkeiten nach Treu und Glauben zu klären und für die ganze Dauer unbedingt den Frieden zu wahren.

Um der Einhaltung dieser Friedenspflicht Nachdruck zu verleihen, wurde von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite eine Kautions von 250 000 Franken geleistet, welche als Sicherheit für allfällige Konventionalstrafen bei der Schwei-



Auf dem Weg zum Friedensabkommen: Versammlung der Sulzer-Belegschaft im Jahr 1937.

zerischen Nationalbank hinterlegt wurde. Bei Vertragsverletzung sollte ein Schiedsgericht gegen die fehlbare Partei eine Konventionalstrafe aussprechen, deren Höhe der Bedeutung der Verletzung angemessen sein musste.

Diese absolute Friedenspflicht ist heute noch Grundpfeiler des GAV der MEM-Industrie und als solcher in Art. 2 der heutigen Vereinbarung verankert. Im 2012 feiert dieses Friedensabkommen nun seinen 75. Geburtstag.

Subsidiaritätsprinzip im Friedensabkommen

Die Arbeitgeberseite setzte sich von Anfang an dafür ein, dass im GAV nur solche Anliegen geregelt werden sollten, welche sinnvollerweise zu vereinheitlichen waren (Subsidiaritätsprinzip). Den Betrieben sollte ein angemessener Freiraum belassen werden. Von Beginn weg wurden deshalb Tariflöhne abgelehnt und das Prinzip der betrieblichen Lohnfindung hochgehalten.

Eine weitere Säule des neuen Vertragswerkes stellte das Prinzip dar, dass Konfliktfälle auf Betriebsebene und ohne Intervention der Verbände gelöst werden sollten. Um zu gewährleisten, dass die betriebliche Arbeitnehmervertretung auf Augenhöhe mit der jeweiligen Geschäftsleitung verhandeln konnte, wurde vereinbart, dass sie gefördert und gestärkt werden sollte. Die Ausbildung der Mitglieder der Arbeitnehmervertretungen wird heute noch vom ASM und einzelnen Arbeitnehmerorganisationen gemeinsam durchgeführt.

Entwicklung der Arbeitszeit unter dem Friedensabkommen

Die Arbeitszeit hatte damals wie heute eine zentrale Bedeutung, weshalb die Entwicklung derselben unter dem Friedensabkommen besonders hervorgehoben werden soll. Wie eine kürzlich veröffentlichte KOF-Studie zeigt, hat sich die Arbeitszeit schweizweit seit 1950 um rund einen Drittel verkürzt. Eine ähnliche Entwicklung fand auch unter dem Friedensabkommen statt. Zwischen 1957 und 1963 reduzierte sich die Arbeitszeit von 47 auf 44 Wochenstunden. 1966 trat das neue Arbeitsgesetz in Kraft, mit einer wöchentlichen maximalen Überzeit von 46 Stunden für die Industrie. 1972 folgte die Arbeitsvertragsregelung im Obligationenrecht. Bis 1988 wurde die Arbeitszeit auf 40 Wochenstunden vertraglich festgelegt. Diese Regelung gilt noch heute.

Die anhaltende schwere Rezession und die ungewissen Aussichten veranlassten die Sozialpartner 1993 den so genannten «Krisenartikel» in den GAV aufzunehmen, der es den Unternehmen ermöglichte, bei «wirtschaftlichen Schwierigkeiten» von der 40 Stundenwoche nach oben abzuweichen. Nachdem in den 1990er-Jahren das Bedürfnis der Arbeitgeberschaft nach Flexibilisierung der Arbeitszeit zunahm, einigten sich die Sozialpartner darauf, ab 1998 die Jahresarbeitszeit in den GAV einzuführen. Damit wurde der Grundstein gelegt, die Normalarbeitszeit nicht mehr pro Woche, sondern pro Jahr zu definieren. Das Arbeitszeitvolumen wurde beibehalten.

Mit dem Ziel, Arbeitsplätze in der Schweiz zu erhalten, wurden 2006 wei-

tere drei Ausnahmeartikel in den GAV eingefügt, welche neu ermöglichen, «zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit», «zur Anpassung an besondere Kapazitätszyklen» und zur «Durchführung von Innovationsprojekten» vom Arbeitszeitvolumen von 2080 Stunden abzuweichen. Insbesondere in den wirtschaftlich schwierigen Jahren 2009 und 2010 wurden solche Arbeitszeiterhöhungen in einzelnen Unternehmen als eine von vielen Massnahmen gegen die Frankenstärke zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung respektive teilweise auch in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern vereinbart.

Welche Sozialpartnerschaft wollen wir heute?

Am 30. Juni 2013 läuft die Geltungsdauer der aktuellen Vereinbarung in der MEM-Industrie wieder aus und GAV-Verhandlungen stehen an. Rund 560 Firmen mit insgesamt rund 97 000 Mitarbeitenden sind diesem wichtigen GAV unterstellt. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft sind sich grundsätzlich darin einig, dass der heutige GAV gute und zeitgemässe Arbeitsbedingungen beinhaltet. Insbesondere die absolute Friedenspflicht und die damit gewährleistete Zusicherung, dass der Arbeitsablauf nicht durch Kampfmassnahmen gestört wird, stellt auch heute noch einen wichtigen Konkurrenzvorteil gegenüber ausländischen Produktionsstandorten dar und kann den Ausschlag geben für Standort- beziehungsweise Investitionsentscheidungen eines Unternehmens.

Diesen Standortvorteil dürfen wir nicht leichtsinnig aufs Spiel setzen! Die exportorientierten ASM-Mitglieder messen sich auf dem Weltmarkt mit ihren Konkurrenten. Sie sind innovativ, haben gute Produkte und Prozesse und sehr gute Mitarbeitende. Nur mit dieser Innovationskraft und guten Rahmenbedingungen können die ASM-Mitgliedfirmen die hohen Arbeitskosten in der Schweiz kompensieren.

Ziel der kommenden GAV-Verhandlungen muss deshalb sein, weiterhin gute Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Nur mit flexiblen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitregelungen, wie sie der heutige GAV bereits kennt, werden wir längerfristig in der Lage sein, den Erhalt der Arbeitsplätze in der Schweiz und damit den Werkplatz Schweiz zu sichern.

GAV-Verhandlungen 2013: Arbeitgeber sind bereit

Diese Überlegungen müssen die Sozialpartner ihren Verhandlungen zugrunde legen. Die Unterstellung unter den GAV in der MEM-Industrie ist freiwillig. Jeder Unternehmer, der diesen Schritt tätigt, bietet seinen Mitarbeitenden einen GAV mit guten Arbeitsbedingungen, welcher auch im heutigen Arbeitsmarkt ein verlässliches und anerkanntes Gütesiegel darstellt.

Wie bereits in der Vergangenheit nehmen einzelne Gewerkschaften das 75-Jahr-Jubiläum des Friedensabkommens aber zum Anlass, eine «wachsende soziale Verhärtung der Arbeitgeber» ▶

Die Sozialpartnerschaft bleibt für die MEM-Betriebe und ihre Mitarbeiter ein wichtiger Faktor.



- zu thematisieren, welche «alles tun, um die Errungenschaften der Sozialpartnerschaft zurückzudrehen» (Zeitschrift «Work», 20. Januar 2012). Man kann sicherlich feststellen, dass der Umgangston in der Sozialpartnerschaft schärfer geworden ist. Lösungen können aber gefunden werden, wie das Beispiel der vorerwähnten Vereinbarungen über eine Arbeitszeiterhöhung zeigt. Durch schlechttreden der Sozialpartnerschaft sollten die Errungenschaften, welche in den letzten 75 Jahren erreicht wurden, nicht aufs Spiel gesetzt werden.

Flexible Arbeitsbedingungen

Was hingegen die flexiblen Arbeitsbedingungen angeht, werden diese nicht nur von Arbeitgeberseite gefordert, sondern auch die Beschäftigten beurteilen Arbeitszeitmodelle umso positiver, je mehr Flexibilität diese zulassen (HR-Barometer 2010 der Universität und ETH Zürich). Für solche massgeschneiderte betriebliche Entwicklungsfreiheiten benötigt die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft der MEM-Industrie neue Lösungen.

Auf Arbeitgeberseite besteht die Bereitschaft, diese Verhandlungen zu führen. Dies unter der Voraussetzung, dass auch zukünftig die absolute Friedenspflicht als eine der wichtigsten Rahmenbedingungen am Standort Schweiz Geltung hat und so der Konkurrenzvorteil gegenüber ausländischen Produktionsstandorten aufrechterhalten bleibt.



Die Sozialpartnerschaft und der GAV brachten auch kürzere Arbeitszeiten: Die Belegschaft der damaligen BBC in Baden schreitet zum Feierabend (Bild von 1960).

In diesem Sinne haben die Aussagen des früheren ASM-Präsidenten, Dipl. Ing. ETH Gottfried Straub, in der eingangs erwähnten Festschrift auch im Rahmen der kommenden GAV-Verhandlungen immer noch ihre Geltung: «Nur ein gegenseitiges Bekenntnis zum Arbeitsfrieden und die konsequente Beschreitung des Verhandlungsweges

können einem sinnvollen Interessenausgleich den Weg ebnen.» Diese verlässliche Vertrauensbasis fordern wir von allen Sozialpartnern für die kommenden GAV-Verhandlungen. ■

Daniella Lützeltschwab ist Bereichsleiterin Arbeitgeberpolitik bei Swissmem.



Engagieren sich Ihre Mitarbeitenden mit Herzblut?



Nehmen Sie teil an der schweizweit grössten Mitarbeiterbefragung und profitieren Sie vom Benchmarking.

Jetzt anmelden:

www.swissarbeitgeberaward.ch

Produktivität

Viel kürzere Arbeitszeiten als 1950

Die Erwerbstätigen in der Schweiz haben heute deutlich mehr Freizeit als vor 60 Jahren. Kürzere Arbeitstage, mehr Ferien und mehr Teilzeitstellen haben die jährliche Arbeitszeit um ein Drittel reduziert. Klar zugenommen haben dafür die Arbeitsintensität und die Produktivität. Das belegt eine vom Nationalfonds unterstützte Studie.

Die Jahresarbeitszeit der Erwerbstätigen ist in den letzten 60 Jahren viel stärker gesunken als bislang angenommen, wie Michael Siegenthaler und Michael Graff von der Konjunkturforschungsstelle (KOF) an der ETH Zürich berechnet haben. Sie ging seit 1950 im Durchschnitt von knapp 2400 Stunden auf heute 1600 Stunden zurück. Bisher war man davon ausgegangen, dass ein Erwerbstätiger 1950 rund 2150 Stunden pro Jahr arbeitete – also rund 250 Stunden weniger als jetzt neu berechnet.

Längere Ferien und viel mehr Teilzeitarbeit

Die Reduktion um 800 Stunden seit 1950 hat laut den Autoren der Studie erstens damit zu tun, dass die Wochenarbeitszeit von 50 auf 42 Stunden gesunken ist. Zweitens hätten, so die Forscher, Arbeitnehmende heute statt zwei im Schnitt fünf Wochen Ferien pro Jahr. Als dritten Faktor nennen sie den markanten Anstieg der Teilzeitarbeit. Vor 60 Jahren arbeitete nur jeder 20. Erwerbstätige mit einem Pensum von 90 Prozent oder weniger. Heute liegt dieser Anteil bei fast einem Drittel. Gemäss den Forschern ist es der technische Fortschritt, der die tieferen Arbeitspensen erlaubt: Dem Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten könne dadurch besser entsprochen werden als früher.

Intensität nimmt zu

Die reine Arbeitszeit sagt allerdings nichts über die Arbeitsintensität und die Anforderungen im Beruf aus. Die Intensität sei wegen der veränderten Arbeitsbedingungen «wohl gestiegen», meint Michael Siegenthaler dazu – etwa durch die ständige Erreichbarkeit. Zudem wird in der Schweiz noch immer viel gearbeitet: Vollzeitjobs seien hier-



Der technische Fortschritt hat die Arbeitszeiten mitgeprägt – auch in der Druckindustrie.

zulande mit einer stärkeren Belastung verbunden als in anderen europäischen Ländern, so die Studie. Der starke Rückgang der Jahresarbeitszeit stehe deshalb nicht im Widerspruch zu Phänomenen wie Burnouts.

Ein weiterer Befund der Forscher: Seit zehn Jahren wächst das Arbeitstotal der Gesamtbevölkerung wieder deutlich an. Grund ist einerseits, dass mehr Stellen geschaffen wurden – etwa, weil Arbeitgeber dank der Personenfreizügigkeit Arbeitsplätze besetzen konnten, für die sie vorher keine geeigneten Mitarbeitenden fanden. Andererseits geht die Jahresarbeitszeit pro Beschäftigten nicht mehr weiter zurück. Ein möglicher Grund: Immer mehr Menschen in der Schweiz sind im Dienstleistungssektor tätig, in dem tendenziell eher länger gearbeitet wird.

Wachsende Produktivität

Die Forscher haben auch die Wachstumsraten der Produktivität für die letzten Jahrzehnte berechnet, also des Bruttoinlandsprodukts pro geleisteter Arbeitsstunde. Seit der Ölkrise 1973 hat sich diese Wachstumsrate in der Schweiz bei etwa 1,3 Prozent pro Jahr eingependelt. Verglichen mit dem Durchschnitt der OECD-Länder ist das relativ tief.

In den letzten zehn Jahren war das Wachstum gar auf einem historisch tiefen Niveau, da das Wachstum des BIP nicht mit dem Anstieg der Arbeitsstunden Schritt hielt. Allerdings war die Wachstumsschwäche in den 1980er- und 1990er-Jahren weniger dramatisch als bisher von Ökonomen eingeschätzt, weil die geleisteten Arbeitsstunden deutlich weniger stark zugenommen haben. ■ (Pfi.)

VERANSTALTUNGEN

Schweizerische Tagung: Unterwegs zu einer neuen Arbeits- und Leistungskultur

Veranstalter: Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft (VBV)
Datum: 9. Mai 2012
Ort: Swissporarena, Luzern
www.vbv.ch ➔ Aktuell ➔ Vorschau STAPA 2012

Tagung: Internationales Arbeitsrecht – Die Mobilität im Fokus

Veranstalter: Zentrum für Sozialrecht der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Datum: 6. Juni 2012
Ort: Aula der ZHAW School of Management and Law, Winterthur
www.sml.zhaw.ch ➔ weitere Veranstaltungen

4. Fachmesse für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: ArbeitsSicherheit Schweiz

Veranstalter: Spring Expositions SA
Datum: 6. bis 8. Juni 2012
Ort: Bernexpo, Bern
www.arbeits-sicherheit-schweiz.ch

Informationsveranstaltung: Europäische Forschungs- und Innovationsprogramme für KMU

Veranstalter: Euresearch und Standortförderung Kanton Zürich
Datum: 13. Juni 2012
Ort: The Hub, Zürich
www.euresearch.ch ➔ Events

Table ronde: Berufsmaturität – Lernen zwischen Stuhl und (Werk)bank

Veranstalter: Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung (SGAB)
Datum: 15. Juni 2012
Ort: Kongresszentrum Allresto, Bern
www.sgab-srfp.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN



Lehrplan 21

Instrument in einem interkantonalen Bildungsorchester. Paul Engi, 2012, 148 S., broschiert, Fr. 38.–, Rüegger, Glarus/Chur, ISBN 978-3-7253-0987-0. Die Schweizer «Bildungskartographie» zeigt zunehmend ein in sich abgeschlosseneres Bild. Das Buch geht der Bedeutung eines gemeinsamen Lehrplans nach und thematisiert dessen Wechselwirkung mit Lehrmitteln.

Gefährdungsermittlung

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für KMU des Dienstleistungssektors. Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS (Hrsg.), 2012, 20 Seiten, Broschüre, Luzern. Dieses Hilfsmittel zeigt auf, wo im Betrieb Gefahren lauern und Gesundheitsbelastungen auftreten. Schritt für Schritt können die Arbeitsbedingungen optimiert werden.



Personalmanagement – Ein Leitfaden für KMU

Jürg Studer, 2012, 4. Auflage, 230 Seiten, gebunden, Fr. 69.–, Cosmos, Muri-Bern, ISBN 978-3-85621-206-3. Die gegenseitigen Ansprüche sowohl der Mitarbeitenden als auch der Unternehmer sind in den letzten Jahren gestiegen. Ergänzt mit den neuesten Erkenntnissen aus der Beraterpraxis bietet dieses Standardwerk Hand für ein intaktes Personalmanagement.

Labour Law in Switzerland

Alexandre Berenstein/Pascal Mahon/Jean-Philippe Dunand, 2012, 2. Auflage, 224 Seiten, Softcover, Fr. 88.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-7702-3. Die Monografie beschreibt und analysiert die rechtlichen Aspekte von Arbeitsverhältnissen, deren Praxis und Trends. Sie beantwortet Fragen, die bei jeglicher rechtlicher Problemstellung auftauchen können.



Management von Ungewissheit

Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Fritz Böhle/Sigrid Busch (Hrsg.), 2012, 388 S., kartoniert, Fr. 46.90, Transcript, Bielefeld, ISBN 978-3-8376-1723-8. Wie kann Handlungsfähigkeit trotz Ungewissheit weiterentwickelt werden? Die Beiträge zeigen neue Perspektiven zur Nutzung von Ungewissheit in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft

Mehr Profit durch Facebook, Twitter, Xing und Co. Claudia Hilker, 2012, 248 S., gebunden, Fr. 35.40, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0368-9. Social Media sind aus den Kinderschuhen raus, doch noch immer scheitern Betriebe bei der Nutzung. Die Autorin stellt Modelle zur Social-Media-Implementierung und Beispiele von Vorreitern verschiedener Branchen vor.



Streitpunkt Arbeitszeugnis

Roland Müller/Philipp M. A. Thalmann, 2012, 144 Seiten, kartoniert, Fr. 48.–, Helbing Lichtenhahn, Basel, ISBN 978-3-7190-3143-5. Alle Arbeitnehmer haben jederzeit Anspruch auf ein Arbeitszeugnis, und die Anforderungen an ein solches sind hoch. Das Nachschlagewerk beantwortet Fragen zur Ausstellung, Formulierung und Bewertung von Arbeitszeugnissen.

Gian Domenico Negro, Bubbio (Italien)

Der Retter des Robiola

Der Piemontese Gian Domenico Negro hat dem exquisiten Ziegenkäse Robiola di Roccaverano zu einer grandiosen Renaissance verholfen. **Rudolf Trefzer**



Bild: Rudolf Trefzer

Seine Ziegenkäse begeistern Kenner und Geniesser: Gian Domenico Negro.

Alles begann mit der heiligen Empörung des studierten Önologen und Käseliebhabs Gian Domenico Negro und seinem gewagten Entschluss, dem Grund seiner Empörung durch selbständiges Handeln die Grundlage zu entziehen. Aufgewachsen in Cessole, einem kleinen Dorf in der Langa Astigiana im südlichen Piemont unweit der ligurischen Grenze, liebte er den hier seit langem hergestellten Ziegenkäse.

Dessen Name «Robiola di Roccaverano» verweist auf das auf rund 800 Metern gelegene, pittoreske Dorf des wildschroffen Hügelsgebiets, und er brauchte den Qualitätsvergleich mit Frankreichs berühmten Chèvres nicht zu scheuen. Doch mit der Abwanderung eines Teils der bäuerlichen Bevölkerung in die Städte und den Rationalisierungsbestrebungen in der Landwirtschaft war in den letzten Dezennien die Ziege, die vor über einem Jahrtausend von den Sarazenen ins Gebiet gebracht worden war, als Nutztier in Ungnade gefallen. Zu gering waren die Milcherträge.

Zwar wurden noch immer Robiola-Käse hergestellt, aber zunehmend aus Kuh- und Schafsmilch. Und so drohte einem der ältesten Ziegenkäse Italiens

das Aus, zumal die Herkunftsbestimmungen (Denominazione di Origine Protetta) aus dem Jahre 1996 erlaubten, dass ein Robiola di Roccaverano bis zu 85 Prozent Kuhmilch enthalten darf und die restlichen 15 Prozent entweder aus Schafs- oder Ziegenmilch sein müssen. «Wir hatten die paradoxe Situation, dass einer der ältesten Ziegenkäse Italiens unter Umständen auch ohne einen einzigen Tropfen Ziegenmilch hergestellt werden konnte. Eine Absurdität!», empört sich der temperamentvolle Käse-affineur noch heute.

Kooperation mit Produzenten

Doch Gian Domenico Negro belies es nicht beim blossen Lamentieren. 1998 gründete er mit «Arborea» (so wird der Robiola-Käse im lokalen Dialekt genannt) seine eigene Firma – mit dem Ziel, den wahren, ausschliesslich aus roher Ziegenmilch hergestellten Robiola di Roccaverano in enger Zusammenarbeit mit den verbliebenen bäuerlichen Käseherstellern vor dem Aussterben zu bewahren und ihm als Qualitätskäse zu einer Renaissance zu verhelfen. Das Geschäftsmodell ist einfach: Arborea kauft qualitätsorientierten Produzenten die

Arborea

Sitz: Bubbio (Piemont), seit 1998
Mitarbeitende: 5
Verkauf: ca. 40 Tonnen pro Jahr

Italien

Einwohner: 60,8 Millionen
BIP/Kopf: 25 200 Euro
Arbeitslosenquote: 9,2 Prozent

frischen Ziegenkäse ab, veredelt diese in den Kellerräumen des Firmensitzes in Bubbio und verkauft sie unter dem Label Arborea an die gehobene Gastronomie und an Feinkostgeschäfte in ganz Italien und auch im Ausland. Dabei fungiert Arborea nicht nur als Bindeglied zwischen den Herstellern und den Konsumenten. In der Person des Arborea-Gründers und inzwischen europaweit vernetzten Käseliebhabs Gian Domenico Negro hat der Robiola di Roccaverano einen unermüdlichen und überzeugenden Promoter.

Es ist – das schleckt keine Geiss weg – zu einem grossen Teil Negros Verdienst, dass es den klassischen Robiola di Roccaverano noch gibt und dass er wieder zu einem Begriff in der italienischen Käselandschaft geworden ist. «Als ich mit Arborea anfang, gab es nur noch 1500 Ziegen im Gebiet, heute sind es 6500», freut er sich und fügt an: «2011 wurden in der ganzen Produktionszone 340 000 Robiole hergestellt. 90 Prozent von ihnen waren reine Ziegenmilchkäse.»

In den letzten Jahren hat der bärtige Piemontese seine Angebotspalette um mehr als 20 weitere Ziegenmilchkäse erweitert, welche die 18 Käseproduzenten, mit denen er zusammenarbeitet, nach seinen Rezepten exklusiv für ihn herstellen. Heute ist der Name «Arborea» ein in ganz Italien bekanntes Markenzeichen für erstklassige und einzigartige Ziegenkäse. ■

swissstaffing (Verband der Personaldienstleister der Schweiz)

Voller Einsatz für eine wichtige Wachstumsbranche

Immer mehr Erwerbstätige in der Schweiz arbeiten temporär. Sie bieten damit ihrem Arbeitgeber eine zunehmende Flexibilität im Personaleinsatz. Swissstaffing, der Verband der Personaldienstleister, setzt sich für eine höhere Anerkennung dieser modernen Arbeitsform ein. Ein wichtiger Schritt hin zu diesem Ziel ist dem Verband mit dem Gesamtarbeitsvertrag für den Personalverleih gelungen. **Daniela Baumann**



Bild: zlg

Zieht ein positives Fazit, was den GAV Personalverleih betrifft: Georg Staub, Direktor von Swissstaffing.

Ein durchschnittliches jährliches Wachstum von sieben Prozent in den letzten 20 Jahren, 300 000 abgeschlossene Arbeitsverträge und ein Branchenumsatz von knapp sechs Milliarden Franken im vergangenen Jahr, das als bislang bestes der Branche in die Geschichte eingeht: Die Temporärarbeit respektive der Personalverleih ist aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. In der Nahrungsmittelindustrie oder der chemischen Industrie sind acht Prozent der Beschäftigten, im Baugewerbe knapp sieben Prozent temporär angestellt. Zwar stagniere derzeit auch der Personalverleih, aber auf einem sehr hohen Niveau, stellt Georg Staub, Direktor von Swissstaffing, fest, aber: «Der Personalverleih ist eine der bedeutendsten Wachstumsbranchen in der Schweiz.»

Swissstaffing, der Arbeitgeberverband der Personaldienstleister, vertritt die Interessen der Personalverleiher, Personalvermittler sowie Unternehmensberater im Human-Resources-Management. Der Schwerpunkt des Verbands liegt jedoch eindeutig beim Personalverleih, wo 90 Prozent seiner

Mitglieder tätig sind. Während Personalvermittlung und -beratung freie Berufsfelder sind, ist der Personalverleih gesetzlich vergleichsweise stark reguliert. «Personalverleiher haben dementsprechend auch ein grosses Bedürfnis nach einer Lobby», erklärt Staub die Ausrichtung von Swissstaffing.

Ein bunter Strauss von Dienstleistungen

Swissstaffing unterhält mehrere Sozialversicherungen. Die angeschlossenen Mitglieder profitieren dank der jungen Altersstruktur der Temporärarbeitenden von vorteilhaften Bedingungen. So führt Swissstaffing eine eigene Pensionskasse sowohl für die festangestellten internen Mitarbeitenden der Personalvermittler als auch für die temporären Mitarbeitenden. Ebenso bietet der Verband eine AHV- und Familienausgleichskasse an – und seit neuestem im Zusammenhang mit dem GAV Personalverleih auch eine Krankentaggeldversicherung.

Die Geschäftsstelle publiziert ausserdem monatlich aktualisierte Statistiken sowie in Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut alle zwei

Jahre eine Studie zur Temporärarbeit in der Schweiz. Sie stossen laut Direktor Staub auf breites Interesse. Über die für Personaldienstleister relevanten Neuerungen – sei es im gesetzlichen, politischen oder wirtschaftlichen Bereich – informiert Swisstaffing seine Mitglieder regelmässig in Newslettern sowie an Meetings in den Regionen. Praxisorientierte Weiterbildungsseminare runden das Dienstleistungs-Portfolio des Personaldienstleister-Verbands ab. Regelmässig veranstaltet Swisstaffing Kurse, um die Personalberatenden in der Interviewtechnik, der Akquise, aber auch im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht zu schulen.

Für höhere Wertschätzung

Auch politisches Lobbying macht einen wichtigen Teil der Aktivitäten von Swisstaffing aus, was aus der Sicht von Georg Staub dringend nötig ist: «Die Personalverleiher erfüllen als wichtiger Arbeitgeber für Lehrgänger eine unabdingbare Brückenfunktion für die Schweizer Wirtschaft. Rund ein Fünftel der Lehrgänger findet den ersten Job bei einem Temporärbüro. Diese Tatsache wird von der Politik zu wenig gewürdigt.» Unter den Politikern sei die Vorstellung weit verbreitet, dass es sich bei Temporärarbeit allein um Spitzenabdeckung und Ferienablässe handle. Temporäre Mitarbeitende seien heute jedoch oftmals zentrale Knowhow-Träger im Unternehmen.

Aufgrund der laufend steigenden Bedeutung der temporären Arbeit ist es das primäre Ziel von Swisstaffing, ihr in der Politik jenen Stellenwert zu verschaffen, den sie heute in der Wirtschaft hat. Aus seiner 20-jährigen Erfahrung in der Verbandsarbeit weiss Staub, dass dafür hartnäckiges und beständiges Werben nicht immer ausreicht: «Manchmal muss man auch bewusst provozieren und die Auseinandersetzung suchen.»

GAV als Reaktion auf Gesetzesänderung

Nicht zuletzt dank dieser Ausdauer gelang es Swisstaffing zusammen mit den Sozialpartnern auf Gewerkschaftsseite vor kurzem, den Personalverleih gesamtarbeitsvertraglich zu regeln. Vor vier Jah-

ren fanden erste konkrete Gespräche zwischen den Sozialpartnern statt. Als Auslöser der Verhandlungen für den seit Anfang dieses Jahres geltenden, allgemeinverbindlich erklärten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) sieht Georg Staub eine Änderung im Arbeitsvermittlungsgesetz. Mit der Einführung der Personenfreizügigkeit wurden auch Personalverleiher gesetzlich verpflichtet, vom Lohn ihrer temporären Arbeitnehmenden Beiträge für Weiterbildung zu leisten. «Das waren meistens reine Nettozahlungen ohne Nutzen für den Arbeitnehmer», gibt Staub zu Bedenken. Denn: Um Anspruch auf eine Weiterbildung zu haben, muss ein Mitarbeitender mindestens sechs Monate in einem Betrieb tätig gewesen sein – was bei Temporärarbeitenden eher selten der Fall ist.

Der neue Gesamtarbeitsvertrag bringt den Personalverleihern und ihren Angestellten einige Verbesserungen. Unter anderem können temporäre Mitarbeitende nun bereits nach 22 Einsatztagen eine Weiterbildung absolvieren. Swisstaffing kooperiert eng mit den Branchenverbänden und deren Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, um die im Einzelfall geeignete Massnahme zu definieren und den wirkungsvollen Einsatz der Mittel zu gewährleisten. «Mit Weiterbildungskosten bis zu 5000 Franken sowie Lohnersatzzahlungen bis maximal 2500 Franken pro Jahr bieten wir eine in der Schweizer Wirtschaft einzigartig grosszügige Regelung an.» Wie stark die Nachfrage sein wird, muss sich indes noch weisen: «Temporäre Mitarbeitende sind in der Regel nicht sehr weiterbildungsaffin», weiss der langjährige Branchenkenner Staub.

Zufrieden mit Umsetzung

Die wohl grösste Hürde bis zum Abschluss des GAV Personalverleih – der grösste in der Schweiz mit 300 000 unterstellten Personen – war der Konflikt mit bestehenden Branchen-Gesamtarbeitsverträgen. «Wir haben zwar bereits existierende Bestimmungen in unseren GAV übernommen. Weil jedoch vereinzelte Branchen nicht akzeptieren wollten, dass ihre Mindestlöhne künftig auch für Temporärangestellte gelten sollten, wäre das Projekt beinahe gescheitert», sagt Staub. Schliesslich erklärten sich

die Gewerkschaften einverstanden, diese Branchen von den Bestimmungen zu den Mindestlöhnen auszunehmen.

Überhaupt seien die Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern zwar in der Sache hart, im Umgang aber anständig abgelaufen. «Alle waren bemüht um gangbare Kompromisse und pragmatische Lösungen – und sind es auch jetzt in der Umsetzung», bilanziert Georg Staub. Nicht zuletzt deshalb zieht der Swisstaffing-Direktor nach den ersten Monaten seit Inkrafttreten des GAV ein positives Zwischenfazit: «Die wesentlichen Elemente haben sich bisher bewährt.» Besonders stolz ist Staub auf die in den GAV integrierte elektronische Datenbank «tempservice.ch». Sie umfasst alle für Temporärangestellte in den jeweiligen Branchen geltenden Bestimmungen, ist öffentlich zugänglich und gewährleistet eine hohe Transparenz. Schliesslich vereinfacht sie den Betrieben die Anwendung des GAV.

Abgesehen von der Unterstützung der Mitglieder bei der Einführung des neuen GAV hat Georg Staub längerfristig noch eine ganz andere Vision für seinen Verband: Er möchte erreichen, dass die Flexibilität, die temporäre Mitarbeitende den Arbeitgebern bieten, honoriert wird. «Wir müssen stets dafür kämpfen, dass temporär Angestellte wenigstens dieselben Arbeitsbedingungen erhalten wie Festangestellte. Doch ich bin überzeugt, dass sie eigentlich sogar eine Extra-Prämie verdient hätten.» ■



swissstaffing

Mitglieder: 242 Unternehmen

Gründung: 1968

Präsident: Charles Bélaz

Direktor: Georg Staub

Kontakt

swissstaffing

Stettbachstrasse 10, Postfach

8600 Dübendorf

Tel. +41 (0)44 388 95 40

info@swissstaffing.ch

www.swissstaffing.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**

Ouvrons les yeux



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

L'entreprise réinvestit ses bénéfices pour innover et se développer. Le plus grand des défis est pour elle la transmission à l'avenir des savoir-faire des métiers de la fonderie.

A notre Entretien, nous avons invité Nadine Borter, propriétaire et directrice de l'agence de publicité bernoise Contexta SA, connue en particulier par sa campagne pour le fromage Appenzeller. Cette PME qui n'a pas été touchée par la crise peut assurer la prise en charge des marques d'un bout à l'autre du processus publicitaire. Responsable d'entreprise toujours passionnée par l'activité opérationnelle au quotidien, Madame Borter partage ses journées entre vie professionnelle à cent pour cent et foyer familial.

Le travail temporaire est incontournable dans le monde de l'emploi actuel. En Suisse, toujours plus d'actifs choisissent cette forme de travail et le service de l'emploi reste l'un des secteurs de croissance les plus importants du pays. Georg Staub, directeur de Swiss-staffing, Union suisse des services de l'emploi nous présente ici l'activité de sa branche.

Le discours en vogue du politiquement correct s'offusque des réalités de l'entreprise. Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous rappelle à juste titre l'apport essentiel du secteur privé à notre société...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

Chères lectrices, chers lecteurs,

Notre système de prévoyance professionnelle se trouve confronté aujourd'hui à de grands défis. L'évolution démographique se traduisant par un allongement de l'espérance de vie, et les faibles rendements des marchés des capitaux, appellent impérativement une réforme du 2^e pilier. L'Union patronale suisse plaide pour deux types de mesures en la matière: d'une part une adaptation du taux de conversion minimum et d'autre part un relèvement progressif de l'âge de la retraite. Il est urgent d'agir pour assurer la pérennité de notre 2^e pilier. Trop attendre rendra les mesures d'adaptation d'autant plus douloureuses. Cette problématique fait l'objet de notre Dossier dans lequel s'expriment Wolfgang Martz, vice-président de l'UPS et Hanspeter Konrad, directeur de l'Association suisse des institutions de prévoyance.

Nous présentons dans cette édition un portrait de la Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA. Cette entreprise familiale du Valais est aujourd'hui en main de la quatrième génération des Delaloye. C'est l'une des fonderies les plus modernes de Suisse et la seule à pouvoir proposer à ses clients un service complet sur-mesure du moulage à la fonte en passant par l'usinage mécanique et la finition au micron près.

«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.

Le temps de travail annuel raccourci d'un tiers depuis 50 ans

Le temps de travail annuel des personnes actives en Suisse s'est réduit d'un tiers au cours des soixante dernières années, selon une étude soutenue par le Fonds nationale suisse (FNS). Un employé travaille en moyenne 1600 heures contre 2400 heures en 1950.

Trois grands facteurs ont influencé ce phénomène: une semaine de temps de travail de 42 heures et non plus 50 heures à temps plein, des congés payés d'environ 5 semaines par an au lieu de 2, et enfin une hausse de la proportion d'employés à temps partiel. Plus de 31 pour cent des personnes actives actuellement travaillent à un taux d'occupation de moins de 90 pour cent. Il y a soixante ans, cela concernait seulement 5 pour cent du total. Les auteurs nuancent ces constats en rappelant qu'en Suisse, les travailleurs à plein temps travaillent beaucoup en comparaison avec les personnes actives des autres pays européens. En outre, le nombre d'heures ne dit rien de l'intensité du travail. L'intensité s'est accrue au fil des décennies, avec à la clé des charges de travail souvent énormes et une augmentation des cas de syndrome d'épuisement profession-



Photo: Stéphanie Spiess

Un regain de création d'emplois suite à la LCP.

nel, observent les chercheurs. Une mutation des conditions de travail a conduit à des contraintes supplémentaires, comme par exemple le fait de devoir être atteignable par l'employeur à tout

moment. A noter que le total des heures de travail effectuées dans le pays en une année a tout de même progressé puisque la population suisse a enregistré une croissance importante entre-temps. L'étude relève que la plus forte hausse s'est produite dans la dernière décennie. Un élément d'explication réside dans le regain de créations d'emplois permis par la libre circulation des personnes, jugent les auteurs: des employeurs ont pu pourvoir des postes pour lesquels ils ne trouvaient auparavant pas de collaborateurs qualifiés. De plus, le total d'heures de travail par personne active a cessé de diminuer, peut-être parce que de plus en plus de gens exercent une activité dans le secteur des services, où l'on a tendance à travailler plus longtemps, avancent les chercheurs. ■

Résidences secondaires: economiesuisse demande l'instauration immédiate de la sécurité juridique

Des résidences doivent pouvoir être autorisées selon le droit actuel jusqu'à la fin 2012. Le Conseil fédéral doit en décider ainsi dans les plus brefs délais et clarifier la situation. Telles sont les principales exigences d'un groupe de travail constitué par economiesuisse en vue de la mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires.

Les entreprises, communes et habitants de Suisse ont un besoin urgent de clarté en ce qui concerne les autorisations de construire pour des résidences secondaires. L'enjeu est de taille: des investissements, des emplois, des recettes fiscales et la liberté de propriété sont directement menacés. De nombreux projets sont bloqués. Les lignes directrices de la Confédération pour la mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires créent davantage de confusion qu'elles ne clarifient de questions. À cela s'ajoute que l'ordonnance annoncée par

la Confédération se fait attendre. Cette situation est inacceptable. economiesuisse demande l'instauration immédiate de la sécurité juridique. Dans un premier temps, le Conseil fédéral doit indiquer immédiatement et de manière contraignante que des autorisations de construire peuvent être accordées selon le droit en vigueur jusqu'à fin 2012. Les demandes d'autorisation qui n'auront pas abouti à ce moment-là devront bénéficier d'un «statu quo juridique» et être traitées selon l'ancien droit. Ces exigences sont formulées par un groupe

de travail constitué par economiesuisse en réaction à la création par la Confédération d'un groupe de travail auquel l'économie participe, mais pas de manière représentative. L'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires met l'économie à rude épreuve, en particulier dans les régions touristiques. Elle entrave le développement des communes concernées. En lien avec la mise en œuvre de l'initiative, l'objectif majeur doit être de limiter les dommages économiques. ■ (economiesuisse)

Nouveau portail d'emploi pour les seniors

Pour des raisons démographiques, la guerre des entreprises pour les collaborateurs qualifiés se durcit. Bien que les demandeurs d'emplois âgés de 45 ans et plus constituent généralement un précieux réservoir d'expériences et de connaissances, ils ont de la peine à retrouver un emploi. Pour remédier à cela, un nouveau site Internet a été créé, utile aux entreprises aussi bien qu'aux travailleurs âgés.

Les scénarios relatifs à l'évolution future de la population suisse en général et de la population active en particulier annoncent pour les prochaines décen-

nies un vieillissement et, dans un avenir prévisible, une stagnation de l'offre de personnel. Nombreux pourtant sont les employeurs qui hésitent à recourir aux aptitudes et qualités offertes par de nouveaux salariés âgés de plus de 45 ans. Un portail en allemand, en français et en anglais propose désormais son aide. Les entreprises intéressées peuvent publier gratuitement leurs offres d'emplois et chercher dans une banque de données des candidats potentiels sur le site www.jobs-50plus.ch. ■ (UPS)

www.jobs-50plus.ch

Le secteur de la construction a de nouveau une Convention nationale

Après trois mois de vide conventionnel, le secteur principal de la construction a depuis le 1^{er} avril 2012 de nouveau une convention collective de travail. La nouvelle «CN 12» est une version modifiée en quelques points de l'ancienne «CN 08» qui a expiré à fin 2011. «Nous nous sommes concentrés sur des points pour lesquels un consensus était possible en peu de temps», déclare Werner Messmer, président central de la SSE. Ainsi, les délégations de la SSE ainsi que des syndicats Unia et Syna se sont mis d'accord sur une flexibilité accrue pour l'aménagement des salaires initiaux de personnes venant de terminer leur ap-

prentissage. Une des principales revendications de la SSE a été prise en considération également par l'exclusion du champ d'application de la CN des entreprises d'extraction de sable et de gravier. En outre toujours pour le champ d'application, d'autres précisions ont été apportées, en particulier pour les secteurs d'activité de transport de recyclage.

La CN fixe une augmentation des salaires 2012 à 1 pour cent (0,5 pour cent pour la part générale et 0,5 pour la part individuelle). Enfin, les entrepreneurs s'engagent à conclure une assurance maladie sans pertes de salaires. ■

Zone euro et UE: hausse des prix à la production industrielle

En février 2012, par rapport à janvier 2012, l'indice des prix à la production industrielle a augmenté de 0,6 pour cent dans la zone euro2 (ZE17) et de 0,8 pour cent dans l'UE27. En janvier, les prix avaient augmenté respectivement de 0,8 pour cent et 0,6 pour cent.

En février 2012 comparé à février 2011, les prix à la production industrielle ont enregistré une hausse de 3,6 pour cent dans la zone euro et de 4,3 pour cent dans l'UE27. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

Le chômage en diminution

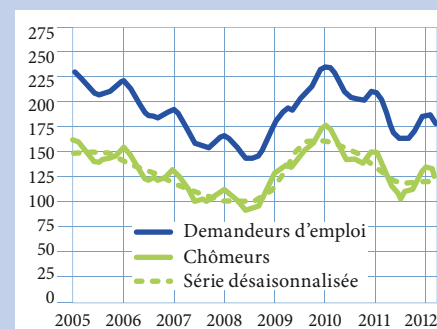
Les prévisions sur le marché du travail en Suisse s'améliorent. Le taux de chômage s'élève à 3,2 pour cent.

Selon les relevés du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), à fin mars 2012, 126 392 personnes étaient inscrites au chômage auprès des offices régionaux de placement (ORP), soit 6762 de moins que le mois précédent. Le taux de chômage a diminué, passant de 3,4 pour cent en février 2012 à 3,2 pour cent pendant le mois sous revue. Le chômage a diminué de 8513 personnes (-6,3 pour cent) par rapport au mois correspondant de l'année précédente.

Le chômage des jeunes (de 15 à 24 ans) a diminué de 1630 personnes (-8,5 pour cent), passant à 17 450. Par rapport au même mois de l'année précédente, il a diminué de 1875 personnes (-9,7 pour cent).

En janvier 2012, les réductions de l'horaire de travail (chômage partiel) ont touché 9132 personnes, soit 3653 de plus (+66,7 pour cent) que le mois précédent. Le nombre d'entreprises ayant eu recours à de telles mesures a augmenté de 114 unités (+21,3 pour cent), passant à 648, celui des heures de travail perdues de 158 550 unités (+55,4 pour cent), pour s'établir à 444 695 heures. L'année précédente à la même époque (janvier 2011), le chômage partiel avait sévi dans 729 entreprises, touchant 5704 personnes et entraînant la perte de 333 165 heures de travail. ■

Demandeurs d'emploi et chômeurs inscrits (en milliers)



Source: SECO

Temps dur pour l'hôtellerie-restauration

L'hôtellerie-restauration suisse a lourdement ressenti le mauvais climat de la consommation en 2011. Celle-ci a reculé de 7 pour cent soit 1,9 milliards de francs par rapport à l'année précédente. Ce qui n'empêche pas de nombreuses entreprises de faire front. Comme le montre le succès de la classification hôtelière suisse de GastroSuisse, elles investissent dans la qualité et misent sur l'avenir.

En 2011, les personnes en Suisse ont dépensé 24,2 milliards de francs pour manger et pour boire hors foyer. Ce qui représente près de 1,9 milliards de francs de moins par rapport à l'année dernière. La situation est d'autant plus préoccupante pour l'hôtellerie-restauration que le climat de consommation se trouve nettement au-dessous de sa moyenne pluriannuelle. «L'année dernière, la demande a chuté de façon spectaculaire», constate le président central de GastroSuisse, Klaus Künzli lors de la conférence annuelle. Ceci représente des chiffres d'affaires et quelque 10 000 places de travail perdues.

Moins de réglementation et concurrence loyale

La branche fait de son mieux pour garder le cap, en dépit des nouveaux bâtons dans les roues que lui met la politique sous la forme de toujours nouvelles et encore plus sévères prescriptions, par exemple dans le cadre de la Loi sur l'alcool, sur les denrées alimentaires et aussi sur la prévention. «Une réglementation excessive empêche nos entrepreneurs de poursuivre leur but ultime, à savoir

être un bon hôte et s'occuper du bien-être des clients», souligne Klaus Künzli. Celui-ci exige avec force la mise en application de l'initiative sur la TVA de GastroSuisse: «L'élimination de la discrimination fiscale de l'hôtellerie-restauration crée une concurrence loyale et aide les entreprises.» Il n'est pas normal que des denrées alimentaires vendues dans un restaurant soient plus fortement taxées que lorsque les consommateurs les achètent dans un commerce de détail ou un Take-Away. Ceci est injuste, non seulement pour la branche, mais également pour les consommateurs.

En effet, il y a de plus en plus de personnes qui exercent une activité professionnelle et qui mangent en dehors de leur domicile. L'année dernière, les repas de midi ont représenté 57 pour cent des repas servis.

Comme le montrent les enquêtes statistiques, plus de 90 pour cent de l'argent dépensé pour la nourriture l'est à midi et le soir à partir de 18 h 00, explique le directeur de GastroSuisse, Bernhard Kuster. Les consommateurs ont économié en particulier sur les boissons: par exemple, 13 pour cent ont été dépen-

sés en moins pour les boissons accompagnant un repas et 22,3 pour cent de moins pour les boissons seules. Pour manger hors foyer, on a dépensé 4,1 pour cent de moins qu'en 2010.

Relève professionnelle et classification des hôtels

Malgré la situation économique difficile la branche fait front. Elle investit dans la mesure du possible, forme et se prépare pour l'avenir. Dans l'année écoulée, 3739 nouveaux contrats d'apprentissage à la relève professionnelle ont été remis. Cette année en mai, les meilleurs maîtres d'apprentissage seront récompensés.

Le responsable de la Formation professionnelle et prestations, Daniel C. Jung peut dresser un bilan très positif: «Nous avons dépassé le seuil magique des 500 hôtels». Toutes les semaines, de nouvelles demandes arrivent de la part des hôteliers qui veulent se faire classer. Les hôtels classifiés par GastroSuisse vont de 1 à 5 étoiles, étant précisé que le plus grand nombre des hôtels fait partie de la catégorie 3 étoiles, ce qui reflète la structure globale des hôtels sur le plan suisse.

L'hôtellerie suisse subit depuis quelques années une concurrence acharnée de la part des destinations touristiques lointaines et proches. Par son engagement, GastroSuisse, en tant que Fédération de l'hôtellerie et de la restauration en Suisse, veut apporter une contribution importante à cette compétitivité. GastroSuisse compte 20 210 membres et représente une branche avec plus de 217 000 collaborateurs. ■

Un service de qualité: GastroSuisse investit dans la formation professionnelle.



Photo: m. a. d.

Gagner de l'argent en dormant?

Une initiative demande à l'Etat d'introduire un «revenu de base inconditionnel». Un projet déraisonnable et infinançable. **Par Roland A. Müller**



Roland A. Müller est membre de la direction de l'Union patronale suisse.

Le financement et le montant du revenu de base seraient réglés dans une loi votée ultérieurement par le Parlement. Les initiants réclament l'octroi inconditionnel – c'est-à-dire sans contrepartie – à toute personne vivant légalement en Suisse d'un revenu mensuel d'environ 2500 francs (par adulte, plus 625 francs par enfant), que le bénéficiaire en ait besoin ou non. Le revenu de base inconditionnel dépasserait ainsi la rente AVS! D'ici au 11 octobre 2013, le Comité a le temps de récolter les signatures nécessaires.

On trouve des partisans de ce projet dans tous les camps politiques et cela nous interpelle: qu'y a-t-il donc derrière cette idée apparemment fascinante qui enflamme les esprits depuis le 18^{ème} siècle: chacun doit pouvoir se réaliser selon ses capacités sans être obligé d'en tirer un revenu. En Suisse, en tout cas, l'idée d'un «revenu de base inconditionnel» a souvent été débattue, sans déboucher sur rien. Pas plus tard que l'an dernier, une initiative en ce sens est morte, faute d'avoir pu réunir les 100 000 signatures nécessaires. En 2011 encore, le Conseil national a opposé un non sec à une proposition de gauche à l'appui d'un revenu de base. De toute évidence, les gens ne souhaitent pas vivre au paradis...

Coûts exorbitants et renversement des valeurs

Ce revenu de base inconditionnel laisserait à ceux qui travaillent ou aux rentiers exactement autant que précédemment. Par exemple, un employé dont le salaire était jusqu'ici de 6000 francs toucherait désormais 2500 francs de revenu de base et 3500 francs de salaire. N'est-ce pas là une merveilleuse nouvelle pour les employeurs? Non, car le revenu de base devra être financé et il exigera des impôts supplémentaires. Ce qui sera économisé d'un côté devra être dépensé de l'autre. Une colossale machine redistributrice en perspective! Au détriment de l'incitation au travail! Est-ce bien conforme à la nature humaine? Manifestement pas, puisque les gens n'en veulent pas.

Le coût du projet est estimé à 200 milliards par année, dont 110 milliards seraient assurés par les impôts de consommation, 70 à 80 milliards par des économies réalisées dans les assurances sociales, le solde de 20 à 30 milliards devant être fourni par des moyens «restant à définir».

Ciblage plutôt que saupoudrage

Si le but du revenu de base inconditionnel est de combattre la pauvreté, il crée aussitôt un conflit d'objectifs entre la lutte contre la pauvreté et l'incitation au travail. Voilà pourquoi on lui préférera le système suisse éprouvé de l'aide sociale adaptée aux besoins, hostile au saupoudrage et fondée sur les contreprestations des bénéficiaires. Celle-ci constitue d'ailleurs un revenu de base plancher dans la mesure où le droit au minimum vital dans les situations d'urgence est garanti par la nouvelle Constitution fédérale de 1999. Enfin, le nouveau modèle proposé à la place de notre actuel système social différencié ne satisferait pas les besoins variables des groupes cibles, qui vont au-delà d'un soutien purement financier (mesures d'intégration ou de réhabilitation, par exemple). ■

Photo: Robt Lewis

Nadine Borter, aux commandes de Contexta SA

«Une bonne idée doit surprendre»

Des bouquetins qui vantent la bière Calanda, ou des Saint-Nicolas qui roulent avec les CFF: tout le monde a déjà vu une affiche ou un spot publicitaire réalisés par la société Contexta. Soutenue par son équipe, Nadine Borter, propriétaire de l'agence de publicité bernoise, a déjà aidé de nombreuses marques à conquérir une notoriété nationale. Elle nous donne un aperçu de son quotidien de directrice, publicitaire et mère de famille. **Par Daniela Baumann**

Qui connaît le secret de la saumure aux herbes qui donnent à l'Appenzeller son goût épicé? Personne, sauf les fromagers eux-mêmes – c'est, du moins, ce que suggère la publicité façonnée depuis 44 ans par Contexta. Nadine Borter, directrice et propriétaire de l'agence de publicité Contexta SA, résume ainsi les principes fondamentaux d'une bonne pub: «En publicité, tout l'art consiste à ramener à l'essentiel, à un message central. On en dit de préférence le moins possible; il est donc important de surprendre, d'orchestrer intelligemment et de se singulariser.» Ainsi dans la campagne pour l'Appenzeller, tout tourne autour du message affirmant que la recette de cette saumure aux herbes demeurera secrète pour l'éternité.

L'agence bernoise Contexta, dont Nadine Borter représente la troisième génération de dirigeants, s'occupe de cette marque depuis sa fondation. Il s'agit du premier client de l'actuelle propriétaire, qui y faisait ses débuts il y a 16 ans comme assistante junior. Rien de surprenant donc que cette campagne lui tienne à cœur. Et d'expliquer en ces termes l'enjeu de cette longue relation d'affaires: «Il est tout à fait captivant de raconter toujours la

bonnes années. «Les problèmes de succession n'ont pas posé de problème chez nous, alors que c'est souvent le cas dans une PME», se souvient la jeune patronne. Cela tient, pense-t-elle, à l'avantage qu'elle avait de faire partie depuis longtemps d'une entreprise par ailleurs en bonne santé.

Du loto aux cigarettes

Derrière le succès de ces dernières années se cache une recette simple: «Grâce à notre vaste portefeuille de clients appartenant à divers domaines, tels le secteur des services, l'industrie des biens de consommation ou le tourisme, la crise économique ne nous a pas touchés», explique la publicitaire. A côté de gros clients comme le fromage Appenzeller, Swisslos ou Swisscom, Contexta s'occupe aussi de la publicité d'organisations moins connues – même à but non lucratif. «Ces mandats plus modestes ne sont pas moins importants pour nous», affirme la directrice de 37 ans.

Contexta tire profit de cette ouverture, précisément en période de difficultés économiques. Ferait-elle alors de la publicité pour tout et n'importe quoi? «Nous sommes fondamentalement opposés aux interdictions. Nous en appelons au bon sens et à la maturité des consommateurs», précise la cheffe d'entreprise. La question des frontières se pose clairement: «Selon notre politique interne, elles sont atteintes quand nous ne pouvons pas nous-mêmes souscrire à une campagne». La maison fait ainsi de la publicité pour les cigarettes pour autant qu'elle ne cible pas les jeunes, par exemple les ados dès 14 ans participant à des bousms.

La publicité est un baromètre conjoncturel

Selon une enquête effectuée parmi les membres de l'Association suisse des agences leaders en publicité et communication (bsw), lesquelles assurent deux tiers de toutes les dépenses publicitaires, le secteur a atteint de bons résultats dans l'ensemble au cours de ces deux dernières années. Une croissance a été enregistrée, malgré le recul des man-

«Savoir résumer un message à l'essentiel est l'un des plus grands défis»

même histoire, mais différemment». La durabilité des liens avec la clientèle fait partie de la philosophie de l'agence. «On n'atteint jamais un niveau optimum durant la première année de collaboration», constate Mme Borter.

La fidélité au long cours ne vaut pas seulement pour les clients: Nadine Borter décrocha à 20 ans un poste d'assistante chez Contexta et gravit ensuite tous les échelons du conseil en publicité. Après une formation de chef de communication/marketing et près de dix ans passés comme associée, elle a repris l'agence à 100 pour cent il y a deux



Nadine Borter, 37 ans, est depuis plus de deux ans propriétaire et directrice de l'agence de publicité bernoise Contexta SA. En plus du temps énorme que lui prend son métier passionnant, elle assume depuis peu des obligations de mère. En 2011, cette Valaisanne a été sacrée publicitaire de l'année.

dats des entreprises tournées vers l'exportation. C'est d'autant plus intéressant que la publicité et la communication sont les premiers budgets des entreprises à être sacrifiés pendant les temps difficiles. «Pour le moment», souligne Mme Borter avec optimisme, «la propension à investir dans la publicité est bien là».

Contexta est l'une des agences suisses de publicité qui réalise le plus gros chiffre d'affaires. Avec 60 collaborateurs spécialisés dans différents domaines, cette PME peut assurer la prise en charge des marques d'un bout à l'autre – du conseil clientèle au développement et à la réalisation de l'idée, en passant par la stratégie et la programmation des mesures. Cette polyvalence implique aussi la coexistence de différentes cultures au sein de l'agence, signale Mme Borter. «En termes de personnalité, un créatif conscient de la nécessité de vendre son idée diffère du conseiller qui évalue l'idée. En ma qualité de chef, j'essaie de les orienter vers des objectifs communs supérieurs.» Nadine Bor-

ter insiste pour que chaque collaborateur assume ses respon-

sabilités et puisse se motiver personnellement à l'ouvrage.

Nouvelles compétences requises

La directrice sait pourquoi elle prend soin de son équipe. C'est que dans la branche publicitaire, trouver des employés qualifiés n'est pas aujourd'hui chose aisée. Contexta cible donc en priorité la jeune génération pour l'attirer à elle. Les jeunes diplômés et outsiders acceptés au sein de la première agence publicitaire de Berne ont une chance d'y apprendre le travail sur le tas et de bénéficier d'un encadrement professionnel spécifique. L'agence occupe aussi régulièrement des apprentis graphistes et de commerce.

Mme Borter est persuadée que la branche de la communication et de la publicité doit investir davantage dans la jeunesse et se positionner comme un employeur attrayant. Elle a mis le regain de notoriété que lui a valu sa distinction de publicitaire de l'année 2011 au service de toute la branche pour faire

en quelque sorte de la publicité pour la publicité. Par contre, elle qui aime la nature et les voyages n'aime pas focaliser l'attention sur elle: «Le prix du meilleur publicitaire était un bel hommage rendu à l'Agence et à ses collaborateurs, en même temps qu'une distinction pour nos clients», dit-elle avec modestie. Et elle n'entend pas se reposer sur ses lauriers. «Nous devons chaque jour nous prouver nos capacités.» Ce ne sont pas les défis qui lui manqueront à l'avenir. L'évolution fulgurante du secteur de la communication et la diversité croissante des canaux publicitaires potentiels imposent de recruter les spécialistes qu'il faut, avec leurs connaissances et leurs compétences spécifiques, pour pouvoir diffuser à travers ces canaux de la publicité idéalement ciblée.

Concilier vie professionnelle et vie familiale

Même si elle emplit avec zèle ses obligations de chef d'entreprise, la véritable passion de Mme Borter reste l'activité opérationnelle au quotidien. «Faire mon travail de publicitaire et définir les stratégies qui assureront le succès de nos clients me procure beaucoup de plaisir», explique la jeune patronne avec un enthousiasme perceptible. Même après la reprise de Contexta, elle n'a pas pu renoncer aux activités au jour le jour «sur le terrain», tant elle apprécie le contact avec le client et la mise au point de stratégies adaptées pour promouvoir leurs marques.

Comme si son travail ne l'occupait pas à plus de 100 pour cent déjà, voilà que Nadine Borter est depuis peu maman pour la première fois. Mais il semble que ses journées partagées entre vie professionnelle et foyer familial comptent plus de 24 heures car, dit-elle: «Je vais continuer de travailler à 100 pour cent mais je veux aussi voir ma fille». Elle peut compter pour cela sur le soutien de sa famille et sur celui d'une mère de jour et se dit prête – tout de même – à adapter son temps de travail au rythme veille-sommeil de l'enfant. Elle se rend pourtant à l'évidence: son agenda ne laisse aucune place à un hobby. «Aucune importance, conclut-elle, tant que je puis satisfaire ma passion du métier». ■

*Jugement***Gratification**

Une gratification est une rétribution spéciale qui est versée en sus du salaire, par exemple une fois par année. Elle se distingue du salaire car elle dépend en partie de la bonne volonté de l'employeur. Si le versement d'une gratification est convenu, l'employeur est tenu d'y procéder mais il jouit d'une certaine liberté quant à la fixation du montant à allouer.

Faits

Z. SA, ayant pour but la fabrication et le commerce des produits d'horlogerie. A. est entré à son service le 1^{er} janvier 2007 en qualité de directeur général. Le salaire annuel était fixé à 330 000 francs, y compris une indemnité de 12 000 francs pour frais de représentation. Le directeur général était par ailleurs «éligible au plan de bonus de Z.».

Un «bonus» de 60 000 francs lui fut versé au mois d'avril 2008, semble-t-il pour l'exercice de 2007.

Le 21 août 2008, la société a résilié le contrat de travail avec effet au 28 février 2009; le directeur général était immédiatement libéré de l'obligation de travailler.

Le 23 décembre 2009, A. a ouvert action contre Z. pour 67 200 francs solde du bonus dû pour 2007.

Extraits des considérants

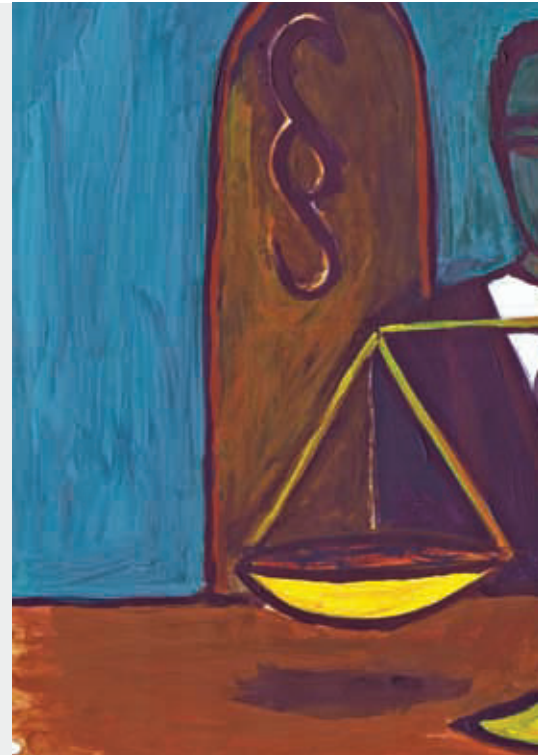
2. Il est constant que les parties se sont liées par un contrat de travail et que Z. s'est obligée à verser le salaire convenu, conformément à l'art. 322 al. 1 CO.

La contestation porte sur le montant du salaire pour l'année 2007. La Cour retient que Z. devait et a effectivement payé 330 000 francs, et qu'elle a versé de plus, en avril 2008, une gratification discrétionnaire de 60 000 francs. A. soutient que Z. devait non seulement un salaire fixe au montant de 330 000 francs, mais aussi un salaire variable, dépendant des résultats du groupe et de l'entreprise, au montant de 127 200 francs pour 2007.

3. Dans le contrat de travail, des règles différentes s'appliquent au salaire, d'une part, et à une éventuelle gratification d'autre part. Le salaire régi par l'art. 322 al. 1 CO est une prestation en argent

versée en contrepartie du travail. Il se calcule en fonction du travail effectivement fourni, dans le cas du travail aux pièces ou à la tâche, ou en fonction du temps que le travailleur consacre à l'employeur (art. 319 al. 1 et 323b al. 1 CO). En l'espèce, le salaire expressément convenu était dû pour chaque année de travail et réparti en treize mensualités. Les parties peuvent encore convenir, en sus ou à la place d'un autre mode de rémunération, d'un salaire variable à calculer d'après le chiffre d'affaires ou le bénéfice de l'entreprise (art. 322a CO).

Une gratification, aux termes de l'art. 322d CO, est une rétribution spéciale que l'employeur verse en sus du salaire, par exemple une fois par année. Elle se distingue du salaire, et en particulier d'un éventuel treizième mois de salaire, en ceci qu'elle dépend au moins partiellement du bon vouloir de l'employeur. Si le versement d'une gratification n'a pas été convenu, expressément ou par actes concluants, cette prestation est entièrement facultative. Si un versement de ce genre est convenu, l'employeur est tenu d'y procéder mais il jouit d'une certaine liberté dans la fixation du montant à allouer. La gratification est accessoire par rapport au salaire et elle ne peut avoir qu'une importance secondaire dans la rétribution du travailleur. Un montant très élevé en comparaison du salaire annuel, équivalent ou même supérieur à ce dernier, et versé régulièrement, doit être considéré comme un salaire variable même si l'employeur en réservait le caractère facultatif. Cela concerne les revenus les plus considérables; dans le cas de salaires modestes, un montant proportionnellement moins élevé peut déjà présenter le caractère d'un salaire variable.



4. Le «plan de bonus» de Z., pour l'année 2007, était incorporé au contrat de travail des parties. A l'analyse de ce plan, elles sont parvenues à la conclusion que le versement d'un bonus était subordonné à des conditions cumulatives; certaines de ces conditions, précisément énoncées et objectivement vérifiables, portaient sur les résultats financiers du groupe U. et de la société employeuse; une autre condition avait pour objet «l'appréciation positive» de la performance personnelle du travailleur. S'il y avait lieu à bonus, cette prestation se calculait en fonction des mêmes résultats financiers et son montant était limité à quarante pour cent du salaire.

Il est établi que les conditions relatives aux résultats financiers de Z. fixées par le «plan de bonus» pour l'exercice de 2007, sont satisfaites.

Contrairement à l'opinion avancée par A., un bonus plafonné à quarante pour cent d'un salaire annuel de 330 000 francs est accessoire par rapport à ce salaire. A. ne peut pas se prévaloir d'un bonus très important et reçu régulièrement au cours des années précédentes, puisque 2007 était sa première année au service de Z.; sous cet aspect, le bonus n'est donc ni un salaire variable selon l'art. 322a CO, ni une gratification convenue par actes concluants selon l'art. 322d CO. Un bonus était certes convenu aux termes de cette disposition, expressément mais sous conditions, et, de l'avis de Z. et de la Cour de



Illustration: Christine Ruff

justice, une des conditions ne s'est pas accomplie.

A. ne conteste pas que la condition relative à «l'appréciation positive» de sa performance personnelle fût effectivement convenue entre les parties, mais il prétend avoir obtenu cette appréciation positive. Par conséquent, il est nécessaire d'élucider la portée de cette condition, compte tenu qu'elle fait référence à une opinion subjective de Z. et qu'il s'agit donc d'une condition posttestative.

5. Si une condition est convenue et que son accomplissement dépend, dans une certaine mesure, de la volonté de l'une des parties auxquelles le contrat impose des obligations, cette partie n'a en principe pas une liberté entière de refuser cet accomplissement et de se dégager, ainsi, de ses obligations contractuelles. Elle doit, au contraire, agir de manière loyale et conforme aux règles de la bonne foi; en cas de violation de ces exigences, la condition est censée accomplie selon l'art. 156 CO. Le degré de liberté subsistant pour la partie concernée, d'une part, et les devoirs à elle imposés par les règles de la bonne foi, d'autre part, doivent être déterminés dans chaque cas d'espèce en tenant compte de l'ensemble des circonstances et, en particulier, de l'objet et du but du contrat.

La communication au personnel et la mise en œuvre d'un «plan de bonus»,

tel que celui de Z., ont pour but de stimuler les travailleurs concernés et de les motiver à fournir un travail abondant et efficace. En tant que, comme en l'espèce, l'employeuse se réserve la faculté d'évaluer la performance de chaque travailleur et de décider individuellement, sur la base de sa propre évaluation, si le bonus sera versé ou non, le plan est un instrument de gestion du personnel et il ménage à l'employeuse une liberté étendue d'apprécier la performance selon sa stratégie entrepreneuriale, afin de lui permettre de récompenser certains travailleurs, conformément au plan, et de signifier à d'autres travailleurs, par le refus du bonus, qu'ils ne donnent pas entièrement satisfaction.

En cas de contestation, il n'appartient pas au juge de s'immiscer dans la conduite de l'entreprise et d'évaluer lui-même la performance du travailleur prétendant au bonus. Cette évaluation est réservée à l'employeuse. Celle-ci doit néanmoins se conformer aux règles de la bonne foi. Par exemple, elle ne saurait adopter une attitude contradictoire et arguer d'une performance prétendument déficiente pour refuser le bonus, alors qu'elle aurait précédemment exprimé sa complète satisfaction. L'employeuse ne saurait non plus porter une appréciation négative seulement parce que, le cas échéant, les rapports de travail ont entre-temps pris fin et qu'elle n'a plus aucun intérêt à récompenser le travailleur.

6. A. se prévaut d'un rapport d'évaluation établi par Z. le 12 février 2008. Il y est noté sur quatre éléments spécifiques de sa performance; sur une échelle de 30, il reçoit les notes 14, 15, 15 et 16. Une appréciation globale est exprimée sur une échelle de 5 comprenant 1 «faible performance», 2 «amélioration nécessaire», 3 «bonne performance», 4 «très bonne performance» et 5 «excellente performance»; la note de A. y est située entre 2 et 3. Les rubriques concernant l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente sont laissées vides. Ce document a été formellement signifié à A.; il ne l'a pas contesté alors qu'une procédure était instituée à cette fin dans l'entreprise. L'évaluation ainsi obtenue n'est guère favorable, alors même que A.,

comme il le souligne, a échappé à l'appréciation la plus basse «faible performance».

A. souligne aussi que Z. n'a pas allégué ni prouvé qu'elle lui eût assigné des objectifs pour l'année 2007, ni que ces objectifs n'eussent pas été atteints.

Dans le procès, Z. a exposé qu'elle avait engagé A. pour «redresser» la société et qu'elle lui avait donc assigné des objectifs «ambitieux», toutefois sans les spécifier de manière détaillée car imposer des objectifs personnels et précis à un directeur général ne s'inscrivait pas dans la culture du groupe. A son avis, A. n'a pas su prendre les bonnes décisions afin d'améliorer les résultats et redresser la situation. Or, cela n'est pas sérieusement contesté devant le Tribunal fédéral; il importe donc peu que le rapport d'évaluation n'indique rien au sujet des objectifs.

Enfin, au regard du principe de la confiance qui régit l'interprétation des manifestations de volonté, et contrairement à l'opinion également avancée dans le recours, le versement de 60 000 fr. opéré en avril 2008 ne peut pas être compris comme la reconnaissance d'une obligation de verser le bonus complet que le plan prévoyait pour l'année 2007.

Il n'apparaît donc pas que ce bonus complet soit refusé à A. d'une manière déloyale ou autrement contraire aux règles de la bonne foi, ce qui conduit au rejet du recours.

*Arrêt du Tribunal fédéral,
20 décembre 2011 (4A_705/2011)*

Jugement

Les grèves et autres mesures de lutte contre des outsiders sont illicites

Dans le cadre des tensions entourant l'adoption d'une nouvelle CCT, des syndicalistes ont lancé des actions contre une entreprise non soumise à la CCT et non affiliée à l'association patronale contractante. Cette entreprise assurant toutefois une prestation clé au sein de la branche, le syndicat a estimé qu'elle était dans une situation idéale pour faire pression sur celle-ci. Des mesures de lutte jugées illicites.

Faits

Les demanderesses X., deux entreprises appartenant au groupe G., exploitent chacune un site de production et de distribution de béton. B 2 représente notamment les salariés du secteur principal de la construction, tandis que B 1 est (ou était à l'époque des faits) coresponsable de la section de Zurich.

Les rapports de travail dans le secteur principal de la construction sont régis de longue date par des conventions collectives de travail, notamment la Convention nationale étendue (CN). Cette dernière a été dénoncée en été 2007 par les salariés. Par la suite, aucun nouvel accord n'a été conclu. Selon B 1 et B 2, les employeurs ont recouru à des manœuvres dilatoires pour faire échouer les pourparlers et se sont montrés déloyaux. Des progrès n'ont été obtenus que de haute lutte par la grève et des menaces de grève. Le 1^{er} avril 2008, B 2 a lancé des actions sur les deux sites de X. B 1 a pris part à celle de (...).

X. dénonce l'illicéité des actions en question. Les accès aux sites de production ont été durablement bloqués, ce qui a obligé à détruire du béton frais devenu inutilisable. Elles exigent de B 1 et B 2 réparation pour les dommages subis. B 1 et B 2 rejettent ces prétentions pour le motif que les actions menées étaient couvertes par le droit de grève. Ils contestent également avoir bloqué des sites d'exploitation et que X. en aient subi un préjudice.

Extraits des considérants

4.1 La légitimité de mesures de lutte doit être appréciée notamment au regard des questions suivantes: franchissent-elles la limite au-delà de laquelle

elles revêtent une dimension «politique» illicite et/ou sont-elles proportionnées? Ce point est à examiner de près face à des mesures dirigées contre un outsider.

Le conflit du travail a démarré par une grève au sens propre des employés. A noter que des actions menées par des personnes extérieures à une entreprise sont également licites si elles visent l'amélioration de conditions de travail au sein de celle-ci, que ce soit directement en poussant sa direction à faire des concessions ou indirectement en l'incitant à exercer des pressions au sein de son association pour qu'une convention collective soit adoptée ou modifiée. Tel n'est pas le cas lorsque l'entreprise est assujettie à la CCT mais n'appartient pas à l'association patronale. Certes, ses employés profiteraient aussi d'une amélioration de la CCT pour autant qu'elle fasse l'objet d'une déclaration d'extension. En revanche, la direction de l'entreprise serait sans pouvoir direct sur la conclusion d'un tel accord. La possibilité purement indirecte d'influencer des pourparlers via des contacts à l'intérieur d'une branche ne suffit pas. Les pressions exercées contre un outsider constituent en réalité des mesures de «sympathie» dépourvues de toute légitimité. Dans le même ordre d'idée, une action conduite contre une entreprise afin de l'obliger à adhérer à une association patronale est une atteinte illicite à la liberté syndicale négative (art. 28 al. 1 Cst.).

De même, une mesure de lutte dirigée contre une entreprise non soumise à la CCT perd sa légitimité si elle vise des améliorations des conditions de travail (du point de vue des employés) non



pas au sein de celle-ci, mais uniquement dans d'autres entreprises. En pareil cas, on se trouve alors face à des actions politiques au sens large qui, en tout état de cause, ne sont plus proportionnées.

4.2.1 Les entreprises X. se prévalent de leur non-adhésion à la Société suisse des entrepreneurs SSE, laquelle était le partenaire de B 2 lors des pourparlers en vue de l'adoption d'une nouvelle CCT. B 1 et B 2 ont répondu que même si cette assertion était considérée juridiquement fondée sur le plan formel – ce qu'ils contestent – X. n'en appartiennent pas moins à un poids lourd du secteur principal de la construction apte à influencer la politique de la branche. Dans leur recours, B 1 et B 2 ont estimé toutefois inutile de chercher à prétendre que les demanderesses, agissant en tant que sociétés du groupe G., étaient de leur côté affiliées à la SSE. Économiquement parlant, elles y sont rattachées de toute façon, et, aujourd'hui comme hier, rien ne prouve qu'elles n'en sont pas membres, respectivement ne l'étaient pas lors des faits. Si X. ont subi un dommage du fait du blocage des voies d'accès de leurs sites de production décrété par B 1 et B 2 qui sont tenus à réparation s'ils ne peuvent pas invoquer une justification rendant une telle mesure licite au regard du droit du travail. B 1 et B 2 prétendent n'avoir pas disposé d'une liste valide des membres de



Illustration: Christine Ruff

la SEE. Que les organisations habilitées à négocier des tarifs ne publient pas ces données est possible, mais il serait erroné d'en déduire une légitimité pour les adversaires de s'en prendre à toute entreprise de la branche. On est en droit d'attendre d'un syndicat envisageant de lancer une action contre une entreprise qu'il se renseigne auprès d'elle sur son affiliation à l'association patronale. A la rigueur, il lui signalera qu'une absence de réponse sera interprétée comme une reconnaissance tacite de sa qualité de membre. Aussi, l'action dirigée contre X., en tant qu'outsiders, était contraire au droit.

L'enjeu d'un conflit du travail est de nature économique. Il ne saurait s'agir d'un combat à propos de structures juridiques arbitraires. Les mesures de lutte se caractérisent par le fait qu'elles tendent à perturber la production au sein d'une branche, et ces perturbations constituent à la fois le but de l'action menée et le moyen de convaincre le patronat de conclure des conventions collectives de travail. Le choix de la voie empruntée pour atteindre le but visé – refus de travailler ou blocage de l'acheminement de matériaux indispensables – appartient au syndicat. Le groupe G., dans sa globalité, est un acteur important du secteur principal de la construction. De nombreuses sociétés qui lui sont affiliées sont membres de la SSE, et une vaste partie des rapports de travail en son sein sont régis par la CN.

D'un point de vue économique et tactique, B 1 et B 2 émettent des considérations qui tiennent. En revanche, il ne leur appartient pas de décider du caractère arbitraire de structures juridiques et de la distinction établie entre diverses personnes morales. Un dommage infligé à une entreprise dans le cadre d'un conflit du travail – et qui est revendiqué clairement comme le but et le moyen de la lutte menée – ne se justifie que s'il tend à inciter cette entreprise, respectivement sa direction, à faire des concessions directes ou à exercer une influence directe sur l'association patronale. Or, X. ne disposent pas de ce pouvoir, ce qu'ont admis expressément B 1 et B 2. Il se peut que le but de perturber la production évoqué par B 1 et B 2 ait été atteint avec une grande efficacité par le blocage de X. dans la mesure où la livraison de béton frais constitue à certains égards le talon d'Achille de la construction (comme l'affirment B 1 et B 2). Toutefois, les actions dirigées contre X. en tant qu'outsiders restent disproportionnées et sont dès lors illicites.

4.2.2 Quant à l'assujettissement de X. à la CN, il suscite des propos vagues de la part de B 1 et B 2. Ces derniers relèvent qu'une grande partie des activités du groupe anciennement dénommé «K.-AG» concernent à l'évidence le secteur principal de la construction. Les transports à destination ou en provenance des chantiers sont soumis à la CN, mais il est contesté qu'une majorité des livraisons de béton de l'une des demanderesses seraient destinées à des acheteurs en dehors du groupe. Pour B 1 et B 2, les entreprises X. sont étroitement liées au secteur principal de la construction, et leur soumission à la CCT n'est pas exclue.

Et même si, comme le soutiennent B 1 et B 2, le groupe G. dans son ensemble est essentiellement actif dans les domaines d'activité régis par la CN, ce point n'est pas déterminant pour l'assujettissement de X. à cette dernière. Considéré globalement, le groupe se présente comme une entreprise dite mixte avec des unités délimitées. Selon l'art. 2 de l'accord protocolaire sur le champ d'application de la CN, la pro-

duction et le transport de béton frais n'y sont assujettis que lorsqu'une proportion essentielle des matériaux fabriqués et livrés sont destinés à des chantiers de l'entreprise ou à ceux du groupe auquel cette dernière appartient. Cette considération ne vaut pas pour les activités de X. dans la mesure où la production et la distribution de béton frais ne font pas l'objet d'une réglementation séparée dans l'accord protocolaire.

Il y a lieu de partir du principe selon lequel les employés des entreprises X. n'étaient pas au bénéfice de la CN, raison pour laquelle les mesures de lutte de B 1 et B 2 ne pouvaient pas viser l'amélioration de leurs conditions de travail. Quant au but recherché de faire pression sur d'autres entreprises afin d'améliorer les conditions de travail de leur personnel, il ne justifiait pas l'action menée contre X.

Dès lors, les actions revendiquées par B 1 et B 2 à l'encontre de X. n'ont pas constitué une grève licite, respectivement un moyen de lutte conforme au droit dans le cadre d'un conflit du travail.

*Jugement du Tribunal cantonal de Zurich, 11 mai 2011 (110 2011 55)
(Traduit de l'allemand)*

Prévoyance professionnelle

Réforme du 2^e pilier: fixer des priorités claires

La prévoyance professionnelle se trouve dans une situation critique. L'évolution démographique et les faibles rendements des marchés des capitaux appellent impérativement une réforme du 2^e pilier. Dans cette perspective, l'adaptation du taux de conversion minimum doit constituer une priorité et il faut très sérieusement débattre aussi, dans l'optique des employeurs, du relèvement de l'âge de la retraite. **Par Wolfgang Martz**



Photo: Keystone

L'allongement de l'espérance de vie de la population met la prévoyance-vieillesse dans un état critique.

La prévoyance-vieillesse va être confrontée à de grands défis. Qu'il s'agisse du système de répartition de l'AVS ou du système de capitalisation du 2^e pilier, l'allongement de l'espérance de vie va mettre à l'épreuve ces deux piliers des assurances sociales. L'évolution démographique se traduit par une augmentation de la durée moyenne de perception des rentes. Dans le 2^e pilier, cela a pour conséquence que le capital accumulé doit permettre de couvrir une plus longue période.

De plus, l'évolution insatisfaisante des marchés financiers et les faibles rendements ont aussi une influence négative. Il en résulte que le capital qui doit servir à assurer les rentes est moins bien rémunéré et qu'il s'accroît moins fortement que naguère. Pour ces deux raisons, le taux de conversion de la LPP doit être abaissé. Cela dit, il faut préciser qu'il s'agit d'un taux de conversion minimal et que chaque institution de prévoyance reste libre, en fonction de sa situation financière, d'appliquer un taux de conversion du capital en rentes plus élevé.

Priorité au taux de conversion minimum

Avec son «Rapport sur l'avenir du deuxième pilier», le Conseil fédéral a présenté un état de la situation

concernant les différents points de la réforme, en particulier le taux de conversion minimal, la quote-part minimum et les frais d'administration. L'Union patronale suisse (UPS) salue cette base d'appréciation importante en vue d'une législation cohérente. Elle demande toutefois l'établissement d'une feuille de route permettant de traiter les différentes questions qui se posent selon un ordre de priorité. A cet égard, l'adaptation du taux de conversion doit bénéficier de la priorité absolue. D'autres thèmes – comme l'optimisation du système et la sécurisation financière – appellent certes des mesures eux aussi, mais on a plus de temps à disposition pour les traiter.

La nécessité d'une adaptation du taux de conversion minimal n'est plus à démontrer. En refusant récemment d'abaisser ce taux de 6,8 pour cent à 6,4 pour cent sous prétexte que les hypothèses de l'Office fédéral des assurances sociales seraient aussi contestables que d'autres prévisions erronées antérieures sur l'avenir financier de l'AVS, entièrement à revoir, l'Union syndicale suisse s'est lancée dans une dangereuse manœuvre de diversion. Le rapport que nous avons mentionné n'est pas le seul à préconiser une baisse du taux de conversion. Cela

fait des années que des experts affirment qu'il est trop élevé. Il en résulte pour de nombreuses institutions de prévoyance des pertes que les assurés actifs sont déjà en train de financer. En effet, lorsqu'à l'arrivée à la retraite, l'application du taux légal de conversion minimal débouche sur une rente vieillesse dont la valeur dépasse celle de l'avoir de vieillesse existant, cette différence doit être couverte par les assurés actifs. Soit on crédite moins d'excédents aux assurés actifs parce qu'ils doivent être utilisés pour payer des rentes trop élevées, soit, par manque d'excédents, l'institution de prévoyance tombe en état de sous-couverture et doit être assainie aux frais des assurés actifs et des employeurs. A cause du calcul fixant les rentes sur la base de paramètres erronés et donc à des niveaux trop élevés, une redistribution annuelle de l'ordre de 300 à 600 millions s'opère aujourd'hui déjà de la génération active vers les rentiers. Par sa tactique dilatoire, l'Union syndicale pratique la politique critiquée du subventionnement croisé. Ce faisant, elle nuit à sa propre clientèle.

L'abaissement du taux se justifie depuis longtemps

Selon les experts, le taux de conversion minimal devrait aujourd'hui déjà être fixé à un niveau encore inférieur à 6,4 pour cent. Le message de 2006 relatif à l'adaptation de ce taux comportait trois variantes: 6,4 pour cent, 6,15 pour cent et 6 pour cent. On peut concevoir qu'une réduction au-dessous de 6,4 pour cent soit contestée. Mais que l'Union syndicale qualifie maintenant de trop bas le taux le plus élevé de ces trois options est incompréhensible d'un point de vue technique. D'autant plus que depuis 2006, l'espérance de vie s'est allongée et que la situation sur les marchés financiers s'est tout sauf détendue.

En outre, l'enquête menée par Swisscanto en 2011 auprès des caisses de pension montre que dans les faits, de nombreuses institutions de prévoyance présentent aujourd'hui déjà un taux de conversion plus bas. C'est juridiquement admissible dans les caisses dites enveloppantes ou surobligatoires. Il y

a là en même temps un important indicateur des conditions effectives dans la pratique. Après le net refus en votation populaire le 7 mars 2010 de l'adaptation progressive du taux de conversion minimal à 6,4 pour cent, on aurait pu s'attendre à une certaine retenue en matière d'abaissement des taux appliqués aux rentes à l'intérieur des caisses. Les données révélées par l'enquête montrent pourtant combien forte et inévitable est la pression de la réalité. La valeur moyenne du taux de conversion des institutions enveloppantes appliqué aux hommes a baissé. Elle est passée de 6,74 pour cent en 2010 à 6,69 pour cent en 2011, les valeurs correspondantes les plus basses ont quant à elles régressé de 5,84 à 5,63 pour cent. Les institutions de prévoyance qui ont participé à l'enquête de Swisscanto représentent une fortune totale de 431 milliards de francs. Son résultat peut donc être qualifié de représentatif. Quant aux décisions relatives aux taux de conversion, ce sont les conseils de fondation qui les prennent, donc avec la pleine représentation des travailleurs!

Rendements nettement trop faibles

Indépendamment de l'allongement de l'espérance de vie, l'insuffisance des rendements constatés depuis un certain temps accentue encore les problèmes d'un taux de conversion excessif. L'indice Pictet LPP 93 qui sert de modèle de référence pour le rendement des institutions de prévoyance a affiché de fin 1999 à fin 2011 un rendement annualisé de 2,77 pour cent. Mais le taux de conversion minimal en vigueur pendant cette période aurait dû être de 4,5 pour cent à 5 pour cent, suivant la table de mortalité utilisée! C'est précisément une des raisons pour lesquelles les réserves des institutions de prévoyance sont épuisées.

Selon les estimations de l'OFAS et sur la base de la statistique des caisses de pension, les caisses de prévoyance enregistrées présentaient à fin 2011 un taux de couverture (pondéré selon la fortune) de 98 pour cent environ. Compte non tenu des caisses de droit public dont le taux de couverture est en moyenne bas, le taux de couverture moyen des caisses

de droit privé se situe à 103 pour cent environ. Même cela est insuffisant, car les institutions de prévoyance devraient détenir des réserves de fluctuations de valeur de l'ordre de 15 pour cent et afficher ainsi un taux de couverture de 115 pour cent pour être à l'équilibre et pouvoir absorber les fluctuations des marchés financiers. En cas de nouvelles corrections des marchés vers le bas, de douloureuses mesures d'assainissement seront à nouveau nécessaires pour rétablir l'équilibre.

L'Union syndicale formule un vœu pieux lorsqu'elle affirme que les taux d'intérêt, actuellement extraordinairement bas, pourraient augmenter avec la remontée des taux d'inflation. On constate en réalité que depuis 1995, les rendements des obligations de la Confédération à sept ans sont tombés bien en dessous de 4,5 pour cent. Cela signifie qu'avec le rendement d'une obligation moyenne de la Confédération, le taux de conversion ne pourrait plus du tout être financé. Argumenter sur la base de chiffres remontant jusqu'à 1930 comme le fait actuellement l'Union syndicale n'a aucun sens dans la situation actuelle des taux d'intérêt. Même si l'inflation devait reprendre et les taux d'intérêt remonter dans son sillage, la hausse des taux d'intérêt serait synonyme de pertes sur les portefeuilles d'obligations. Se lancer dans des spéculations qui visent à embellir les perspectives d'avenir n'apporte rien aux institutions de prévoyance qui enregistrent déjà des pertes.

Non à la politique de l'autruche!

Il ne sert à rien de chercher des solutions du côté de thèmes accessoires, tels des frais d'administration excessifs. Là aussi, le calcul du syndicat ne tient pas. Il faut bien sûr réduire autant que possible les coûts administratifs; le rapport sur l'avenir du 2^e pilier prend ce point en considération. Pourtant, les potentiels d'économies dans ces domaines ne sont de loin pas suffisants pour financer des taux de conversion excessifs. En outre, le prétendu potentiel d'économies évoqué par l'Union syndicale est trop diffus dans le domaine des coûts administratifs de l'ensemble des institutions de prévoyance pour qu'il puisse ►

► se concrétiser. Si une caisse arrive à réaliser des économies, cela n'aide en rien une autre caisse, car contrairement à l'AVS, la prévoyance professionnelle n'est pas un grand pot unique. D'importantes baisses de coûts ne pourraient être réalisées qu'au prix d'une baisse de la qualité des services. Le souci de transparence et de contrôles renforcés va dans le sens opposé.

Et à l'inverse du premier pilier qui est un seul plan de prévoyance pour tous les assurés, le deuxième pilier, lui, comporte de nombreux plans différents. Cette diversité, avec la flexibilité qu'elle implique, est voulue par les acteurs politiques et les partenaires sociaux. C'est ce qui fait la force du deuxième pilier. Mais cet avantage a un prix. En outre, il incombe à chaque institution de prévoyance ou à son organe paritaire au sein duquel sont représentés les partenaires sociaux de veiller à ce que l'institution travaille de manière efficace. Ce sont précisément les caisses LPP offrant à leurs assurés des rentes minimales qui souffrent le plus d'un taux de conversion excessif. En tenant compte des

coûts administratifs, leur potentiel d'économies n'est plus très grand. Elles l'ont déjà épuisé.

En s'obstinant à embellir la situation à coups d'arguments trompeurs pour maintenir à tout prix un taux de conversion mathématiquement incorrect, nous nous privons de délais transitoires socialement acceptables. Car si la situation financière des institutions de prévoyance continue de s'aggraver, nous serons amenés un jour à prendre des décisions rapides et radicales, dont la responsabilité serait très difficile à prendre sur le plan social. C'est pourquoi mieux vaut agir à temps et prudemment plutôt qu'ignorer les problèmes.

Le relèvement de l'âge de la retraite est nécessaire

Le relèvement de l'âge de la retraite est susceptible de désamorcer considérablement le problème du taux de conversion minimal excessif. En effet, une période plus longue de constitution du capital réduit le temps de versement des rentes. Cela permettrait une adaptation plus faible du taux de conversion

qui suffirait à redresser la situation du deuxième pilier. Le niveau actuel des rentes pourrait alors être maintenu avec moins de mesures de compensation coûteuses, ce qui se traduirait par des effets positifs sur les cotisations.

Il serait incompréhensible de laisser l'âge de la retraite du deuxième pilier à son niveau actuel alors que dans l'AVS, la 12^e révision en cours de préparation mettra l'accent sur son relèvement. Cette opération peut se réaliser en douceur, par exemple par étapes mensuelles à l'intérieur d'une même année de naissance. Plus l'adaptation de l'âge de la retraite se fera rapidement vers le haut, moins douloureuses seront les autres mesures à prendre. Finalement, sous l'angle du marché du travail également, le relèvement de l'âge ordinaire de la retraite s'impose. L'évolution démographique qui affaiblit la prévoyance-vieillesse va déboucher sur un déficit de main-d'œuvre auquel on ne pourra remédier que par un allongement de la vie active. ■

Wolfgang Martz est vice-président de l'Union patronale suisse.

Assureurs-vie

Les PME apprécient les assurances intégrales dans la prévoyance professionnelle

Les assureurs sur la vie ont besoin de conditions-cadre favorables pour pouvoir fournir des garanties de capital. Il est également indispensable de régler la controverses relative aux quotas minima.

L'employeur a le choix entre diverses solutions de prévoyance. En période de marchés financiers instables et pour éviter d'avoir à verser d'éventuelles cotisations d'assainissement, les entreprises de petite taille optent souvent pour un modèle dit d'assurance intégrale. Pour ce faire, une institution de prévoyance/fondation collective confie tous ses engagements réglementaires, y compris l'investissement de la fortune de prévoyance à une compagnie d'assurance-vie en concluant avec elle un contrat d'assurance collective. Ainsi, non seulement tous les risques biométriques (mort, âge, invalidité) sont réassurés, mais c'est aussi l'assureur-vie qui supporte les risques d'investissements.

Lorsque les taux sont bas, comme c'est maintenant le cas depuis des années et alors qu'on ne saurait s'attendre à un rapide changement dans ce domaine, la garantie du capital est appréciée. Mais pour que les assureurs-vie puis-

sent fournir ces garanties et soient également prêts à continuer à les accorder à l'avenir, ils doivent pouvoir se fonder sur des paramètres actuariels corrects et des conditions-cadre raisonnables. De ce point de vue, deux aspects doivent être rapidement mis définitivement au point: l'abaissement du taux de conversion minimal pour tous les types d'institutions de prévoyance et la controverse en cours depuis des années avec les syndicats sur la question de la réglementation des quotas minima (Legal Quote). L'Union patronale suisse adhère au modèle de l'assurance intégrale. Quant aux conditions-cadre raisonnables, elles sont à son avis tout aussi nécessaires. Le règlement définitif de la controverse sur le Legal Quote en fait partie. Avec le modèle «Transparence plus» proposé dans le rapport sur l'avenir du 2^e pilier, un pas important pourrait être franchi pour détendre la situation sur cette question. ■ (RM)

Poser les bons jalons

La prévoyance professionnelle repose sur le partenariat social, et son ancrage est large. Développé sans relâche, le système a fait ses preuves et révélé sa capacité de résistance aux aléas économiques. Certes, la crise financière actuelle et le niveau plancher des intérêts justifient l'aspiration à des réformes en la matière, néanmoins sans remise en cause fondamentale. Il s'agit de procéder aux bons réglages aussi longtemps que la méthode reste efficace. **Par Hanspeter Konrad**

Dans nombre de caisses de pension, les représentants compétents des salariés et des employeurs prennent aujourd'hui déjà leurs responsabilités au niveau réglementaire. Ils le font dans les limites de la loi, en adaptant notamment à la longévité et au niveau général des intérêts certains paramètres déterminants pour le calcul des rentes. Ainsi, plusieurs d'entre elles ont décidé, dans le cadre d'un partenariat social, d'abaisser le taux de conversion à un niveau que les syndicats jugent de fait inacceptable. Elles le font pourtant dans l'intérêt des travailleurs afin de prévenir un partage inéquitable et non souhaitable des ressources financières. Il s'agit là d'un objectif auquel les syndicats devraient en réalité pouvoir se rallier. Or, pour trouver une solution sur le plan national, il faut à la fois le soutien du monde politique et celui des partenaires sociaux à l'échelon syndical.

Trois domaines décisifs

L'aménagement de la prévoyance professionnelle dépend pour l'essentiel de trois types de facteurs: les prescriptions légales, la technique d'assurance et l'évolution des marchés financiers. Actuellement, les organes dirigeants des caisses de pension, dont la composition repose sur le partenariat social, sont confrontés à des défis sur ces trois plans. La prévoyance capitalisée est incontestablement tributaire d'une économie fondée sur la croissance et, en particulier, sur un marché financier fonctionnant à satisfaction pour pouvoir assurer les rendements nécessaires. Si, à ce niveau, les choses ne vont pas, l'équilibre entre recettes et dépenses vacillera à long terme. Sur la durée, le système ne saurait tolérer que les paramètres



Agir pour garantir durablement la prévoyance professionnelle.

déterminants pour le calcul des prestations ignorent l'évolution à long terme des données économiques externes et démographiques sous-jacentes. Ainsi, un taux de conversion trop élevé fixé pour le calcul des rentes conduira à des promesses de prestations impossibles à tenir et supposant une répartition inégale des recettes en faveur des retraités sur le dos des assurés actifs.

Les syndicats surtout devraient admettre – à moins qu'ils ne veulent délibérément déstabiliser le système des rentes capitalisées – qu'un ajournement des mesures conduira inéluctablement à un transfert des fonds des assurés (et par conséquent de leurs adhérents) en faveur des rentiers. Les lésés seront principalement les jeunes qui, lentement mais sûrement, se mettront à douter fortement qu'ils aient la moindre chance de toucher un jour une rente.

Le dialogue ouvert par le Conseil fédéral à propos de la prévoyance professionnelle offre une chance de poser des jalons importants en la matière à l'échelon politique, cela de manière plus réfléchie et mieux coordonnée qu'il n'en allait par le passé.

Une révolution ne s'impose pas

Comme l'exige la loi, le Conseil fédéral est tenu de présenter au Parlement, tous les dix ans au moins, un rapport sur la fixation du taux de conversion des rentes pour les années à venir. Il l'a fait en 2011. Or, à la suite du rejet net par le peuple en mars 2010 d'un abaissement proposé du taux minimum de conversion, la question traitée par ce rapport a été élargie. Ainsi, le document diffusé par Conseil fédéral à l'occasion d'une audition des milieux intéressés prend position pratiquement sur tous les su- ➤

► jets débattus au cours des dernières années en matière de prévoyance professionnelle.

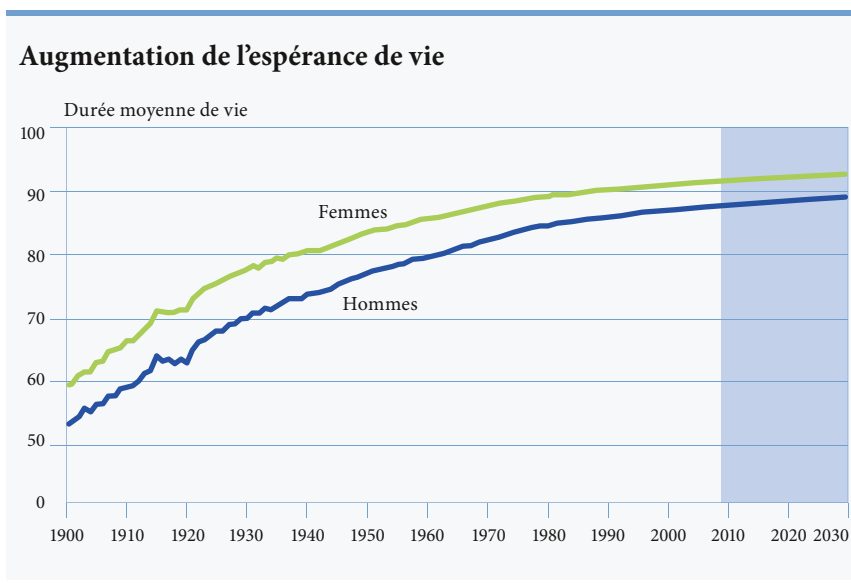
On soulignera qu'il n'y a pas lieu de révolutionner le système en vigueur. Le concept éprouvé des trois piliers est à maintenir. Aucun changement fondamental ne s'impose, telle l'attribution d'un poids accru à l'AVS par rapport à la prévoyance professionnelle. D'autres sujets comme l'introduction d'un libre choix de la caisse de pension pour les salariés ne méritent pas d'être étudiés plus avant. En revanche, l'élaboration et l'adoption d'un agenda politique pour les sujets à traiter d'urgence sont prioritaires.

Taux de conversion LPP

Le taux de conversion LPP surtout demande qu'on agisse. Dans la mesure où des facteurs déterminants pour le calcul de ce dernier – soit l'espérance de vie et l'intérêt technique – ne correspondent plus à la réalité, les caisses de pension essuient une perte lors de chaque entrée à la retraite. Dès lors, un abais-

«Un dialogue ouvert est indispensable. Lui seul est dans l'intérêt des assurés.»

sement du taux minimum de conversion assorti de mesures d'accompagnement se révèle indispensable. Certes, personne ne sait aujourd'hui exactement comment évolueront l'espérance de vie et les rendements obtenus quand bien même ceux qui feignent de connaître cette réalité sont nombreux. Il n'en demeure pas moins que toutes les données techniques essentielles en Suisse indiquent que l'allongement de la vie se poursuivra. En outre, les rendements obtenus durant la dernière décennie ont été très inférieurs au niveau requis. Dans ce contexte, une diminution du taux de conversion LPP constitue une précaution nécessaire pour garantir durablement la prévoyance professionnelle. Parallèlement à une adaptation des paramètres généraux, il convient



d'assurer que le but constitutionnel du «maintien du niveau de vie antérieur» soit atteint, à savoir l'objectif de 60 pour cent du dernier salaire brut pour une durée de cotisation complète. Sont concevables, au titre des mesures d'accompagnement, un abaissement de la déduction de coordination, l'augmentation des cotisations d'épargne, le prolongement des années de cotisation ou une combinaison de ces diverses propositions. L'atténuation à court terme des conséquences qu'aurait une diminution rapide du taux de conversion LPP pour les personnes proches de l'âge de la retraite mérite également discussion. Ici se pose la question de savoir si cette mesure est à prendre au sein même de la caisse de pension, au travers d'une contribution spéciale analogue à celle introduite lors de l'entrée en vigueur de la LPP, ou via un pool, tel le Fonds de garantie.

Autres points à discuter et conclusions

Au-delà du taux de conversion, des sujets tels que la fixation du taux d'intérêt minimal LPP, les mesures d'assainissement à prendre en cas de sous-couverture ainsi que les simplifications et les coûts devront être abordés. Si l'on veut réduire les frais administratifs, il sera essentiel aussi de s'élever contre toute nouvelle inflation de normes réglementaires et une bureaucratie inutile. La marge de manœuvre des organes dé-

cisionnels doit être élargie plutôt que réduite. Et dans le cadre de la mise en œuvre actuelle des dispositions relatives à des réformes structurelles, il conviendra de garder la mesure.

Un dialogue ouvert et constructif à propos d'une prévoyance durable et fiable en Suisse s'avère nécessaire. Toute autre attitude ne mènerait à rien. Pire, elle nuirait aux intérêts des assurés. Il convient au premier chef de débattre des indicateurs déterminants pour la LPP, cette discussion devant procéder d'une appréciation réaliste de la situation et non pas de vœux pieux, qu'ils soient politiques ou individuels. Ni les travailleurs ni les employeurs de notre pays ne sont responsables de l'allongement de la vie ou du bas niveau des intérêts. Des solutions sont à rechercher ensemble sur la base de cette nouvelle donne. Les réformes indispensables destinées à garantir durablement le deuxième pilier ne sauraient devenir l'enjeu de débats idéologiques. ■

Hanspeter Konrad, licencié en droit, est directeur de l'Association suisse des institutions de prévoyance ASIP. Il est membre de la Commission fédérale AVS/AI et de la Commission fédérale LPP.

Union patronale suisse

Pour un marché du travail libre et flexible

La conférence de presse de printemps de l'Union patronale suisse a surtout mis l'accent, outre la nécessité de réforme du 2^e pilier, sur un marché du travail libre et flexible. Pour les dirigeants de l'association, il faut se garder d'affaiblir cet important avantage comparatif de l'économie suisse en imposant par exemple des réglementations sur les salaires minimaux ou en encourageant le «Whistleblowing».

Le marché suisse du travail affiche un dynamisme étonnant, malgré la force du franc et le ralentissement conjoncturel, l'effectif des employés s'est étoffé de 0,6 pour cent en 2011 et le chômage – même celui des jeunes – s'est maintenu à très bas niveau en comparaison internationale. Une des raisons majeures de cette performance est la flexibilité et l'ouverture de notre marché du travail, a souligné lors de la conférence de presse à Berne M. Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse (UPS). Dans notre pays, le législateur laisse aux partenaires sociaux suffisamment d'espace pour négocier dans le cadre de conventions collectives de travail ou d'accords d'entreprises des solutions pratiques conjuguant au mieux les intérêts des employeurs et des travailleurs.

Valentin Vogt a déploré le fait que les syndicats remettent de plus en plus en question le principe «le contrat prime la loi». Ils tendent ainsi à «dévitaliser» les solutions négociées entre partenaires sociaux pour les remplacer par des textes de loi et des normes minimales schématiques applicables à tous et à chacun. Ce fut le cas de l'initiative sur les 6 semaines de vacances et cela se répète avec celle des salaires minimums, que l'UPS rejette résolument.

Des salaires minimums légaux sont en effet une atteinte aux conventions collectives de travail, puisqu'ils empêchent les partenaires sociaux de fixer librement les salaires en fonction de leur appréciation de la situation économique de la branche ou de l'entreprise considérée. Les salaires de quelque 400 000 salariés augmenteraient parfois de manière substantielle dans les trois ans sui-



Valentin Vogt, président de l'UPS.

vant l'acceptation de l'initiative. Une intervention si massive renchérirait considérablement les coûts du travail et entraînerait à coup sûr des rationalisations, des délocalisations ou des suppressions d'emplois, dont les premiers à souffrir seraient les actifs peu qualifiés, c'est-à-dire précisément ceux que l'initiative est censée protéger.

Le président Vogt a critiqué la nouvelle stratégie des syndicats visant à intervenir dans le marché du travail par le biais de normes minimales. Cette approche est d'autant moins compréhensible que les syndicats désavouent ainsi les résultats de leurs propres négociations avec les employeurs. Le vice-président Martz a présenté assez en détail la nécessité de réforme du 2^e pilier et en particulier l'adaptation souhaitée du taux minimal de conversion et le relèvement de l'âge de la retraite (cf. page 48).

Non aux dérives du «whistleblowing»

Le directeur Thomas Daum a évoqué la question du whistleblowing, sur laquelle l'affaire Hildebrand a rallumé le débat. A l'égard de ceux qui exigent une meilleure protection légale des employés révélant des faits répréhensibles ou supposés tels, M. Daum a énoncé de sérieuses réserves.

En plus de violer l'obligation légale au secret énoncée dans le Code des obligations, le dénonciateur trahit les rapports de confiance entre employeur et employé, autrement dit une valeur juridique dont la violation n'est justifiée par un intérêt public prépondérant que dans des cas exceptionnellement graves. Les whistleblowers sont souvent incapables de juger avec certitude s'ils sont en présence d'abus ou de violations du droit caractérisées. Mais en les divulguant inconsidérément, ils peuvent causer des dommages importants et irréparables (en termes d'image et de réputation) à une entreprise et léser les intérêts de ses collaborateurs et de ses clients.

M. Daum a mis en garde contre le risque d'encourager le whistleblowing par une protection légale spéciale. Cela mettrait aussi en danger les principes fondamentaux de l'Etat de droit, où l'application du code civil incombe aux entités juridiques concernées et où seul l'Etat est habilité à poursuivre des actes véritablement délictueux. Relativiser ce principe, c'est risquer de glisser dans la délation pure et l'exercice de la «justice» personnelle. Pour les employeurs, il n'est pas acceptable que leurs collaborateurs puissent être instrumentalisés à des fins de mise en accusation publique. ■

Paix du travail

L'horlogerie célèbre 75 ans de CCT

Le 15 mai 1937, la Fédération suisse des ouvriers sur métaux et horlogers (FOMH) et la Chambre suisse de l'horlogerie (CSH) signent la première CCT de la branche, qui est aussi la première de Suisse. La paix du travail est née. **Par François Matile**

Ce samedi après-midi 15 mai 1937, un cabinet de lecture de Neuchâtel accueille des hôtes particuliers. Là où d'habitude les bourgeois locaux feuilletent journaux et revues, syndicat et patronat horlogers rédigent un accord qui met fin à une grève menaçant de paralyser toute la branche. La veille, ces Messieurs avaient été réunis, à leur demande, par le Conseiller fédéral Obrecht. L'autorité veut que les conflits sociaux cessent dans l'horlogerie, d'autant plus que la croissance est de retour. Obrecht s'entremet et soumet aux patrons et syndicats une proposition d'arrangement. On peut imaginer les premiers guère enthousiasmés à l'idée de reconnaître le syndicat comme interlocuteur; de leur côté, les seconds trouvent peut-être bien maigres les avantages obtenus. Mais, en négociateurs avisés, tous deux se mettent d'accord. La grève cessera; en échange, les patrons s'engagent à rétablir une semaine de vacances et se déclarent prêts à examiner des revendications salariales. En cas de désaccord, un tribunal arbitral tranchera; on en désigne les 3 membres.

Il est vraisemblable que, comme tous les négociateurs parvenant à un accord win-win (comme on ne le disait sûrement pas encore en 1937), ces Messieurs de la FOMH et de la CSH aient éprouvé un sentiment de soulagement. Mais ont-ils mesuré la portée de leur acte?

Pionniers de la Paix du Travail

L'accord qu'ils viennent de conclure, en effet, ça n'est rien moins que le début généralisé de la paix du travail en Suisse. Le mérite en revient à l'horlogerie, et non, comme on le croit trop souvent, à l'industrie des machines. Quand la fameuse «Convention de paix» des Machines est signée le 19 juillet 1937, la paix sociale prévaut depuis déjà deux

mois dans l'industrie horlogère. Elle dure toujours: l'accord du 15 mai 1937 a été renouvelé 13 fois et, le 15 mai prochain, les descendants des pionniers de 1937, le Syndicat Unia et la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP) célébreront 75 ans de partenariat social ininterrompu.

Le partenariat social, c'est une évidence de le rappeler, est un des piliers de la prospérité économique et un garant de la stabilité sociale du pays. C'est dire si les 75 ans de la CCT horlogère doivent nous emplir de reconnaissance pour les pionniers, mais aussi pour tous ceux, employeurs et représentants des travailleurs, qui appliquent la CCT au quotidien.

A notre avis, la longévité et la stabilité du partenariat social dans l'horlogerie s'expliquent par trois raisons.

La première découle du constat fait par les syndicats que le dialogue vaut mieux que la confrontation pour faire aboutir leurs revendications. Aujourd'hui, ils considèrent volontiers que la CCT de l'industrie horlogère offre des prestations de premier ordre. Elles ont été obtenues, non sans peine parfois, par des négociations. Il est douteux qu'elles auraient pu être acquises par le recours à la contrainte. De fait, sitôt la première CCT passée, les grèves ont presque entièrement disparu. Elles ont ressurgi lors de circonstances très par-

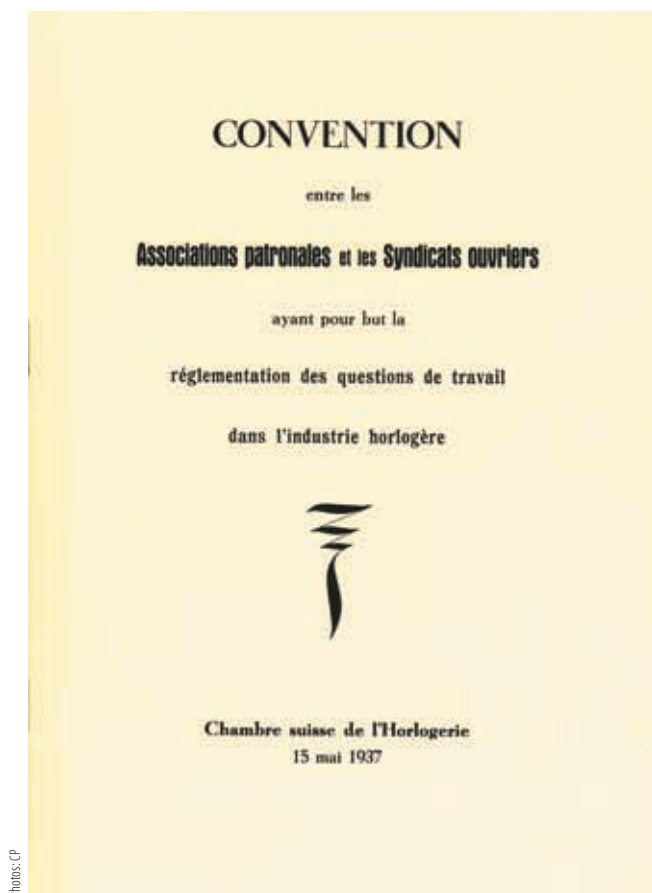
ticulières, mais sans jamais que le principe selon lequel le dialogue prime sur la confrontation ne soit battu en brèche.

Un juste équilibre

Par symétrie – c'est la deuxième raison –, les employeurs, une fois le dialogue établi avec le syndicat, n'ont jamais tendu à le rompre. La première CCT de 1937 avait été conclue pour 7 mois seulement. Elle a été renouvelée sans opposition. Il faut sans doute y voir le pragmatisme des employeurs. Pour eux aussi, la grève est une épreuve et la négociation, même si elle implique des concessions matérielles, leur a paru plus appropriée dès lors que le syndicat savait jusqu'où ne pas aller trop loin dans ses exigences. En cela, les employeurs ont fait preuve de responsabilité sociale: la CCT n'est pas une sorte de tribut versé aux ouvriers pour qu'ils les laissent tranquilles. Tout au contraire, elle constitue le point d'équilibre qui garantit une juste rémunération du travail et du capital. C'est aussi une «assurance juridique». Pendant 5 ans – durée habituelle d'une CCT dans l'horlogerie – les employeurs savent que les relations sociales sont réglées; qu'en cas de conflit les procédures des litiges sont fixées et les arbitres désignés. Ainsi, l'entreprise peut se consacrer sur sa mission première: créer, produire et vendre.

Commémoration des 75 ans de la CCT

Le 15 mai 2012, la CP et le Syndicat Unia commémoreront leur partenariat social entamé exactement 75 ans plus tôt, le 15 mai 1937. Cette cérémonie aura lieu à Neuchâtel, en présence des représentants de chaque partie, de leurs institutions paritaires et du monde politique. Les autorités seront notamment représentées par le Conseiller fédéral Johann Schneider Ammann et par plusieurs Conseillers d'Etat des cantons horlogers. La manifestation coïncidera aussi avec le vernissage d'une exposition itinérante sur les 75 ans de CCT. ■



Photos: CP



Depuis la signature de la première CTT en 1937, l'industrie horlogère a connu 75 ans de partenariat social ininterrompu.

En troisième lieu, la CCT dure parce qu'elle est basée sur des principes fondamentaux applicables quel que soit le régime économique. Ils sont bien connus: renoncement à des actes de contrainte, grève ou lock-out; recours à la négociation en cas de conflit; engagement à débattre de bonne foi; et, en cas d'échec, soumission au jugement d'un Tribunal arbitral, qui tranche souverainement. Ils étaient applicables à l'industrie horlogère cartellisée à l'extrême de 1937, quand prix, salaires et même rabais étaient réglementés, l'exportation de machines et la délocalisation de la production interdites, la construction ou l'extension de nouveaux ateliers soumises à autorisation. Mais ils sont toujours valables dans le monde globalisé et fortement concurrentiel dans lequel l'industrie horlogère évolue aujourd'hui. En outre, ils sont applicables quelle que soit la conjoncture. La mauvaise? Voici plus de 30 ans, la crise horlogère a conduit à la disparition de deux tiers des emplois. Les 90 000 travailleurs de 1970 n'étaient plus que 30 000 en 1985. On imagine aisément les troubles qu'une

telle crise aurait causés à l'étranger. En Suisse, elle ne s'est traduite que par deux grèves. La bonne? Il suffit pour cela d'évoquer les avantages consentis aux travailleurs lors des dernières CCT: une rente-pont de 24 000 francs, une retraite modulée qui prévoit un horaire à 80 pour cent, un salaire à 90 pour cent et des primes LPP à 100 pour cent, la différence étant payée par l'employeur; des allocations familiales systématiquement supérieures aux normes légales, et encore une participation de 160 francs par mois (et de 60 francs pour les enfants) pour les frais de traitement. Sans compter une durée du travail et des vacances plus avantageuses que les minima légaux.

Désamorcer les critiques

Pure coïncidence: la «Convention collective des industries horlogère et microtechnique», pour lui donner son nom exact, a été renouvelée pour cinq ans en janvier dernier. Le partenariat social de la branche est ainsi assuré d'atteindre l'âge respectable de 80 ans. Une barre que les pionniers de 1937 étaient sans

doute loin d'imaginer. Le système conventionnel n'est pas pour autant à l'abri de la critique. On n'en décèle guère actuellement – ça n'a pas toujours été le cas! – du côté patronal. En revanche, du côté syndical, on reproche parfois à la paix du travail de constituer un frein à l'amélioration des conditions sociales. Il est vrai qu'en ce qui concerne la durée du temps de travail on semble être arrivé depuis 20 ans à un statu quo. Il paraît peu imaginable de descendre en dessous de 40 heures par semaine. Cela disqualifie-t-il pour autant les CCT? On peut parfois le redouter lorsque les syndicats, frustrés de ne pas obtenir des résultats par le dialogue social, prennent la voie législative. Cette duplicité doit être combattue. Tant et aussi longtemps qu'on leur ménagera un espace d'autonomie, les CCT resteront un instrument utile et précieux, contribuant à la prospérité et à la stabilité du pays. ■

François Matile est Secrétaire général de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP).

FASA – Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA

L'alliage performant du tout-en-un

Nichée au cœur du village d'Ardon (VS), aux pieds des gorges de la Lizerne, la Fonderie et Ateliers mécaniques d'Ardon SA (FASA) déploie son savoir-faire depuis 1875. Aujourd'hui en main de la 4^{ème} génération des Delaloye, l'entreprise familiale propose à ses clients un service complet et sur-mesure: du moulage à la fonte en passant par l'usinage mécanique et la finition au micron près, tout est disponible sur un seul et même lieu de production; une exclusivité sur le marché suisse! **Par Stéphanie Spiess**



Photo: Stéphanie Spiess

Jacques-Bernard Delaloye, Directeur de la FASA, surplombe sa chaîne de moulage entièrement automatisée, véritable cœur de la fonderie.

Aux détours des ruelles d'un quartier résidentiel au cœur du village d'Ardon (VS), on imagine bien mal que se dresse pourtant là l'une des fonderies les plus modernes de Suisse: une surface d'environ 20 000 mètres carrés sur laquelle se déploient notamment une chaîne de moulage entièrement automatisée, des ateliers mécaniques à la pointe de la technologie et une sablerie ultra-moderne. Les activités de la fonderie se scindent en deux domaines spécifiques: la fonte industrielle et la fonte de voirie. La FASA intervient en effet à la base de la chaîne de production de l'industrie des machines en fournissant à ses clients – issus des domaines de la production hydroélectrique ou encore photovoltaïque tout comme de la micro-électronique ou encore de l'horlogerie – des pièces usinées d'une grande

précision, allant de 100 g à 1500 kg. Du côté de la fonte de voirie, la FASA fabrique et usine des pièces de génie civil comme des regards et grilles d'égout. Elle occupe d'ailleurs une place importante au niveau suisse dans ce créneau bien spécifique.

Une réussite familiale

C'est en 1875 que démarre l'histoire de la FASA sous l'impulsion notamment de Jean Bruno, arrière grand-père des actuels propriétaires. L'implantation de la fonderie, encore aujourd'hui située au même endroit, ne doit rien au hasard: la rivière Lizerne débouche quelques centaines de mètres plus haut aux pieds des gorges du même nom, où est installé un barrage. Elle fournit ainsi les précieuses forces hydrauliques prêtes à subvenir aux besoins gourmands en

électricité d'une telle structure industrielle. Malgré les crises et les aléas des marchés, la FASA est en développement perpétuel et résolument tournée vers l'avenir. Jacques-Bernard Delaloye, actuel Directeur, et son frère Jean-Pierre, Président du Conseil d'administration, ont repris la majorité des parts de l'entreprise familiale en 1975. L'un ingénieur de l'EPFZ, l'autre économiste, ils forment un véritable duo gagnant: depuis leur entrée en scène, l'entreprise n'a eu de cesse de se moderniser et de se diversifier pour devenir un acteur majeur sur le marché suisse de la fonderie et de l'usinage des pièces produites. Seule entreprise de ce type en Valais, la FASA emploie à ce jour environ 50 personnes et a atteint en 2011 un chiffre d'affaires de plus de 12 millions de francs.

Anticiper pour perdurer

«Lorsque j'ai repris la tête de l'entreprise en 1984, les affaires étaient mal en point. En effet, sous la pression de la concurrence internationale, l'industrie suisse de la fonte a fondu comme neige au soleil. Avec 47 fonderies en 1966, la Suisse n'en compte aujourd'hui plus que 18, sur lesquelles de grandes unités de production règnent en maîtres! Face à ce constat, nous avons d'emblée parié sur une politique d'investissements massifs pour relancer la machine et nous démarquer de nos concurrents, tout en revendiquant notre indépendance», souligne Jacques-Bernard Delaloye, Directeur de la FASA. Une stratégie claire se dessine alors et perdure encore à l'heure actuelle: renforcer la complémentarité entre la fonderie et les ateliers mécaniques pour offrir un service clé en main à leur clientèle tout en misant sur une politique d'investis-

sements anticyclique. A la clé? Une rationalisation de la production et un plus pour le client en termes d'offre. Preuve de cette vision à long terme, plus de 50 millions au total ont été investis dans les infrastructures de l'entreprise depuis les années 1980, soit près de 1.5 millions par an, et ce en dépit des crises dans le secteur: du jamais vu dans le domaine pour une entreprise de cette taille! «Anticiper pour perdurer, voilà ma vision de l'entreprise. Ces investissements, consentis également en période de crise, nous ont permis de rester dans la course en proposant à notre clientèle un appareil de production toujours plus performant et des capacités d'usinage toujours plus pointues», se réjouit Jacques-Bernard Delaloye. Avec un réinvestissement systématique des bénéfices, la FASA est par ailleurs abonnée aux chiffres noirs depuis 1984.

Un service de A à Z

«La FASA comporte une spécificité unique: en Suisse, nous sommes la seule fonderie, avec tout ces secteurs annexes, à pouvoir fournir à nos clients un service all-inclusive. Des noyaux et moules de fonderie, aux pièces de fonte brutes en passant par l'usinage ébauche et de finition à quelques microns ainsi que le prémontage, nous proposons un service clé en main. A titre de comparaison, seules cinq entreprises environ en

Europe sont aptes à faire de même!», explique Jacques-Bernard Delaloye. Ce processus génère une réelle plus-value pour la clientèle de la fonderie, principalement issue de l'industrie des machines. Avec un seul et unique interlocuteur, les frais annexes liés à la multiplication des intermédiaires s'en trouvent drastiquement réduits, tout en assurant au client un suivi qualité optimal. Pour faire fructifier sans cesse cette compétence clé, le directeur ne lésine pas sur les moyens et pense à long terme: il investit, transforme, agrandit, modernise, réorganise. Dans cette optique, la FASA ajoutera une nouvelle corde à son arc, dès le mois de septembre 2012, en proposant un service supplémentaire à ses clients: le retrofit, à savoir la révision et la rénovation de machines d'usinage de très haute précision telles que les SIP, HAUSER et DIXI. Ce créneau très spécifique découle de la collaboration avec une société spécialisée dans l'aéronautique pour le retrofit de telles machines. Cette société a été rapatriée sur le site de production de la FASA.

Prochain défi: cap sur la relève

«La fonderie comporte nombre de métiers et de techniques que la meilleure des technologies ne saurait remplacer. En 137 ans d'activité, la FASA possède un capital qui n'a pas de prix: son savoir-faire», souligne Jacques-Bernard

Delaloye. Or, ces métiers sont en voie de disparition: aucune formation n'existe en Suisse romande, si ce n'est l'expérience du terrain, et la relève est loin d'être assurée. Le métier de fondeur s'apprend sur le tas mais peu de jeunes se lancent à l'heure actuelle dans cette voie. La transmission des savoir-faire, et par extension la pérennisation de l'activité, représente donc bel et bien le plus grand des défis à relever dans les années à venir. Outre cette épée de Damoclès, la valorisation du franc suisse, tout comme l'augmentation massive du prix des matières premières pénalisent actuellement grandement l'industrie suisse. Le secteur de la fonderie, de par son statut de maillon initial de la chaîne de l'industrie des machines, est le premier à ressentir les effets de la récession... mais sera aussi le premier à redémarrer en cas d'embellie: si la FASA n'exporte quasiment pas sa production, l'essentiel de ses clients sont des sociétés exportatrices. Si les commandes sont aujourd'hui en baisse et que le chômage partiel s'impose, la FASA reste confiante quant à son avenir. Son appareil de production moderne et performant saura convaincre au temps de la reprise. ■

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

Complément indissociable du secteur fonderie, les ateliers mécaniques de la FASA, à la pointe de la technologie, permettent un usinage de A à Z des pièces produites.



Photo: m.3d.

Accords internationaux et commerce extérieur

L'initiative de l'ASIN nuirait aux entreprises suisses

Le peuple suisse votera le 17 juin 2012 sur l'initiative de l'ASIN intitulée «Accords internationaux, la parole au peuple!». Economiesuisse et l'Union patronale suisse sont vigoureusement opposées à ce projet. Elles le jugent inutile et préjudiciable à notre économie qui, en raison de son haut degré d'interpénétration avec les marchés internationaux, a le plus grand intérêt à la stabilité des relations de la Suisse avec l'étranger.

L'Action pour une Suisse indépendante et neutre (ASIN) a lancé l'initiative populaire «Pour le renforcement des droits populaires dans la politique étrangère (Accords internationaux: la parole au peuple!)» dans le but de rendre obligatoire le référendum sur les accords internationaux dits «importants». Elle souhaite introduire un vote obligatoire sur tous les accords internationaux touchant des domaines importants; et ce, qu'un projet soit politiquement controversé ou non.

Le peuple se prononce sur un accord international

Aujourd'hui, la Constitution (art. 140 Cst.) règle quels accords internationaux doivent obligatoirement être soumis au vote du peuple et des cantons. L'adhésion à une organisation supranationale

comme l'UE serait concernée, par exemple. De la même manière, la Constitution fixe pour quelles catégories de traité le référendum facultatif doit être appliqué (art. 141 Cst.): ceux-ci doivent être soumis au peuple sur demande de 50 000 citoyens ayant le droit de vote ou de huit cantons. Il s'agit de tous les accords internationaux qui a) sont d'une durée indéterminée et ne peuvent être dénoncés; b) prévoient l'adhésion à une organisation internationale comme l'OMC; et c) contiennent des dispositions importantes fixant des règles de droit ou dont la mise en œuvre exige l'adoption de lois fédérales.

Le Conseil fédéral peut conclure seul tous les autres accords internationaux qui n'ont pas une portée particulière. Cela décharge le Parlement et le peuple.

L'économie suisse gagne un franc sur deux à l'étranger. Notre prospérité dépend en grande partie du commerce international de biens et services ainsi que des investissements internationaux. En réaction à la crise économique et financière mondiale et à l'intensification de la concurrence entre places économiques, de plus en plus d'États tentent de cloisonner leur marché. Ils augmentent les droits de douane, introduisent des clauses favorisant les produits indigènes, subventionnent leurs industries exportatrices et limitent les investissements. Ces trois dernières années, plus de 1000 mesures de ce genre ont été introduites à l'échelle mondiale. Quelque 200 mesures touchent directement la Suisse.

Rester un partenaire de négociation crédible

De bonnes conditions-cadre et la sécurité juridique dans le domaine du commerce international sont de la plus haute importance pour les entreprises suisses. Ces conditions sont assurées par un tissu très dense de traités internationaux. La Suisse doit rester un partenaire de négociation attrayant et crédible. En ce qui concerne la négociation d'accords, la politique extérieure doit continuer de tirer sa légitimité démocratique de l'implication des principaux acteurs à un stade précoce, et non de votations qui interviennent tard dans le processus. Si plusieurs accords venaient à être refusés alors qu'ils sont le fruit d'années de négociations et qu'ils sont signés, la Suisse serait considérée comme un partenaire contractuel imprévisible et serait affaiblie sur la scène internationale.

L'industrie suisse bénéficie aussi des accords avec l'étranger.



Photo: Swissmem

Les 500 accords internationaux que la Suisse conclut chaque année couvrent des domaines très divers – du libre-échange aux accords multilatéraux de protection de l'environnement. L'économie attache une importance particulière au réseau dense formé par les 82 conventions de double imposition (CDI), les 120 accords de protection des investissements et les 28 accords de libre-échange. Une douzaine d'accords de libre-échange et 20 CDI sont actuellement en discussion ou en cours de négociation.

Economie compétitive grâce aux accords internationaux

Grâce aux accords de libre-échange, il est possible de supprimer en grande partie les droits de douane et autres entraves au commerce, tels que les prescriptions spéciales en matière d'emballage et d'étiquetage. Cela accroît la compétitivité de nos entreprises sur les marchés d'exportation. Selon une étude du Secrétariat d'État à l'économie (Seco), les exportations suisses destinées à des partenaires de libre-échange extra-européens ont enregistré une croissance près de deux fois plus forte que l'ensemble des exportations au cours des quatre années suivant l'entrée en vigueur de l'accord (10,5 pour cent contre 5,7 pour cent). De plus, ces accords permettent aux entreprises industrielles helvétiques qui exportent de réaliser des économies considérables au titre des droits de douane. Leur montant dépasserait les 100 millions de francs par an. Cela profite aussi aux consumma-

teurs: les économies réalisées sur les importations en provenance de l'UE seulement avoisinent 2 milliards de francs par an.

Outre les accords de libre-échange, les accords bilatéraux de protection des investissements soutiennent également l'activité des entreprises suisses à l'étranger. Ces derniers visent à protéger les

«Les entreprises suisses sont tributaires de bonnes relations avec l'étranger!»

investissements suisses réalisés à l'étranger contre les pratiques contraires au droit international du pays concerné. La Suisse possède le plus grand réseau d'accords, après l'Allemagne et la Chine (état: fin 2010). Au cours des dix dernières années, le montant des investissements directs de la Suisse à l'étranger a doublé et atteint près de 880 milliards de francs. De plus, notre économie a besoin de la coopération internationale dans les domaines de la formation et de la recherche.

En particulier dans la situation économique actuelle, les entreprises suisses sont tributaires de bonnes relations avec l'étranger. L'évolution du cours de change en 2011 a été dramatique: les entreprises exportatrices et celles focalisées sur le marché intérieur pâtissent toujours du franc fort. Ce dernier a en-

trainé une baisse des commandes et une pression concurrentielle encore plus forte de la part des pays voisins. Seules les entreprises qui restent compétitives peuvent prospérer dans une telle situation. Si l'entrée en force d'accords internationaux importants était retardée ou refusée, cela pénaliserait inutilement les entreprises helvétiques par rapport à la concurrence étrangère et menacerait des emplois.

L'initiative modifie un système équilibré

Economiesuisse et l'Union patronale suisse soutiennent sans restriction le système efficace et éprouvé de la démocratie directe. La distinction entre le référendum obligatoire et facultatif a aussi fait ses preuves. Elle garantit que le peuple ne vote que sur des accords internationaux quand il le souhaite réellement. En cas d'acceptation de l'initiative, des accords ne faisant pas l'objet de contestations seraient également soumis au vote. Au lieu de renforcer la démocratie directe, l'initiative l'affaiblirait au contraire. Une succession de votes inutiles et donc inintéressants détériorerait notre démocratie sur le plan qualitatif.

Par le passé, la tenue d'un référendum sur des accords internationaux n'a été demandée que ponctuellement, en l'occurrence, dix fois pour un total de 250 cas environ. L'une de ces demandes de référendum n'a pas abouti. Et les citoyens ont approuvé sept des neuf accords qui leur ont été soumis. ■



Vos employés, s'engagent-ils à cœur dans leur travail?



Participez à la plus grande enquête auprès des employés en Suisse et bénéficiez du benchmarking.

Pour s'inscrire:
www.swissarbeitgeberaward.ch

SWISS
ARBEIT
GEBER
AWARD

HR
SWISS
CONGRESS

BILANZ

icommit

GfK GfK Switzerland

Organisation internationale du Travail

Conférence internationale du Travail 2012

La Conférence internationale du Travail 2012 aura lieu du 30 mai au 15 juin 2012 au Palais des Nations à Genève. Cette session de la Conférence devrait en particulier mettre au point une recommandation concernant un socle de protection sociale. **Par Alexandre Plassard**

La Conférence traitera les questions suivantes:

Principes et droits fondamentaux au travail

Cette question sera traitée dans le cadre du suivi de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008, et du suivi de la Déclaration de l'OIT sur les Principes et droits fondamentaux au travail, 1998. La discussion couvrira les quatre catégories des Principes et droits: liberté d'association et droit de négociation collective, élimination du travail forcé ou obligatoire, abolition du travail des enfants, élimination de la discrimination dans l'emploi et la profession. Il s'agira d'adopter un plan d'action fixant les priorités de l'OIT en la matière pour la période 2012-2016.

Recommandation sur le socle de protection sociale

Suite aux travaux de la CIT 2011 sur le socle de protection sociale, la Conférence examinera l'adoption possible

d'une recommandation en la matière. Cet instrument viendra compléter les normes applicables et devrait fournir aux pays membres de l'OIT des orientations souples pour établir des socles de protection sociale dans le cadre de systèmes complets de sécurité sociale adaptée à leur situation et leur niveau de développement.

Emploi des jeunes

Une discussion générale traitera de «la crise de l'emploi des jeunes», laquelle a atteint aujourd'hui une ampleur sans précédent au niveau international. Le rapport du BIT examine toute une gamme de mesures prises face à la crise pour faire coïncider l'offre et la demande de main-d'œuvre et faire mieux connaître aux jeunes les possibilités du marché du travail. Il s'agira de tirer les leçons de ces expériences pour identifier les pistes à suivre en la matière.

Commission des normes

L'étude d'ensemble de la Commission de l'application des normes portera cet-

Composition de la délégation patronale à la CIT 2012

La délégation des employeurs suisses sera composée des personnes suivantes:

Délégué patronal:

Blaise Matthey
directeur général, Fédération des entreprises romandes Genève

Délégué suppléant:

Alexandre Plassard
membre de la direction,
Union patronale suisse, Zurich

Conseillers techniques:

Mathieu Piguët
sous-directeur de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, Lausanne

Pierre Weiss
directeur, Fédération des entreprises romandes Genève

L'emploi des jeunes: un défi au niveau international.



Photo: Shutterstock.com / Dean Mitchell

te année sur les conventions fondamentales de l'OIT (liberté syndicale et droit de négociation collective, abolition du travail forcé, non-discrimination dans l'emploi, abolition du travail des enfants) et les recommandations associées. Toutes ces conventions ont été ratifiées par la Suisse. Comme chaque année, la Commission des normes examinera les cas de 25 pays pour évaluer leur application des conventions de l'OIT qu'ils ont ratifiées. ■

Claudine Amstein

Les bien-pensants et l'économie



Photo m. a. d.

Le rôle de l'économie dans le financement des partis a récemment semé le trouble chez les socialistes. La main tendue par les banques Raiffeisen et le Credit Suisse, qui sont désormais prêts à verser des fonds à toutes les formations, a été accueillie avec froideur et une bonne dose de suspicion. «Nous ne mangeons pas de ce pain-là...»

Que cache ce manteau de vertu? Signifie-t-il que l'argent des entreprises privées est «sale» ou «obscur» par nature? Est-il en soi blâmable d'obéir à une logique de rentabilité, qui est par ailleurs la seule envisageable pour pérenniser une entreprise?

Les détracteurs de l'économie, au-delà de la querelle interne du PS, se gardent bien de répondre à ces questions. Ils se contentent de se réfugier derrière le discours en vogue du «politiquement correct». Teintée d'un fort moralisme, cette attitude consistant à se pincer le nez dès que l'on parle d'entreprises opère de subtiles distinctions entre les bonnes et les mauvaises branches d'activité. Et qu'importe si le monde est bien plus complexe. Les multinationales qu'on exonère? Forcément toutes des tricheuses. La finance? Des spéculateurs et des profiteurs. L'industrie? Des exploiters, de matières premières, de main-d'œuvre, et j'en passe.

Avec ces slogans simplistes et éculés, les déni-geurs du monde de l'entreprise laissent entendre que certains employés devraient avoir honte de leur métier. Ce faisant et sous le

couvert d'une «haute sagesse», ils insultent des contribuables qui créent la richesse indispensable au fonctionnement de l'Etat, au financement des assurances sociales et au développement des infrastructures. Les entreprises conçoivent, fabriquent et développent des produits pour lesquels il y a une demande. Il n'y a rien d'opaque là-dedans.

On n'échappera bien sûr jamais au fait que quelques entreprises – comme quelques individus d'ailleurs – manquent d'éthique. Mais en voulant à tout prix séparer en amont le bon grain de l'ivraie, comme certains le font, ils oublient que l'économie forme un tout. En mettant à disposition de la clientèle qui a besoin d'argent les fonds des investisseurs qui cherchent à dégager des rendements, en assurant le système des paiements, les banques sont tout autant indispensables au fonctionnement de l'économie et de l'Etat que le fabricant de médicaments, l'assureur ou ... les administrations publiques.

Nos sociétés occidentales reposent totalement sur le secteur privé, son dynamisme, sa capacité à se renouveler et se réinventer en permanence. Ce modèle a fait ses preuves. Il serait grand temps de cesser de le stigmatiser inutilement avec des critiques d'un autre âge. ■

Claudine Amstein est directrice de la CVCI.

swissstaffing (Union suisse des services de l'emploi)

Engagement total dans un important secteur de croissance

En Suisse, toujours plus d'actifs ont un travail temporaire. Ils offrent à leur employeur une plus grande flexibilité en matière d'engagement de personnel. Swissstaffing, l'association des prestataires du service de l'emploi, intervient en faveur d'une meilleure reconnaissance de cette forme moderne de travail. Grâce à la Convention collective de travail pour la location de services, l'association a franchi un pas important. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. a. d.

Georg Staub, directeur de Swissstaffing, tire un bilan intermédiaire positif après les premiers mois en vigueur de la nouvelle CCT.

Une croissance annuelle moyenne de sept pour cent au cours des 20 dernières années, 300 000 contrats de travail signés et un chiffre d'affaires de près de six milliards l'an dernier, voilà qui résume des résultats historiques, les meilleurs jamais enregistrés jusqu'ici par la branche. Le travail temporaire, ou la location de services, est incontournable dans le monde de l'emploi actuel. Il concerne pas moins de huit pour cent des salariés dans l'industrie alimentaire ou l'industrie chimique et près de sept pour cent dans le bâtiment. Certes, la location de services stagne à un niveau très élevé, constate Georg Staub, directeur de Swissstaffing. Toutefois: «Le service de l'emploi reste l'un des secteurs de croissance les plus importants de Suisse».

Swissstaffing, l'association patronale des prestataires du service de l'emploi, représente les intérêts des prestataires de location de services, des recruteurs et des conseils en gestion de personnel. Le centre de gravité de l'association repose néanmoins sur la location de services, à laquelle se rattachent 90 pour cent de ses membres. Alors que le recrutement et le conseil en personnel sont des

domaines professionnels libres, le service de l'emploi est en comparaison très réglementé. «Les prestataires de la location de services ont dès lors grand besoin d'un lobby approprié», explique M. Staub au sujet de l'orientation de Swissstaffing.

Un large éventail de prestations de services

Swissstaffing entretient plusieurs assurances sociales. Les membres affiliés profitent, grâce à la jeunesse de la population des travailleurs temporaires, de conditions avantageuses. Swissstaffing dispose ainsi de sa propre caisse de retraite, tant pour les collaborateurs internes fixes de recrutement que pour les travailleurs temporaires. De même, l'association propose une AVS et une caisse d'allocations familiales et, depuis peu aussi une assurance d'indemnités journalières en cas de maladie en relation avec la CCT Location de services.

En outre, le Secrétariat publie chaque mois des statistiques mensuelles actualisées, ainsi que, tous les deux ans, en collaboration avec un institut de recherches, une étude sur le travail temporaire en

Suisse. Selon M. Staub, celles-ci trouvent un grand intérêt et un large usage. Grâce à des newsletters et à des rencontres dans les régions, Swisstaffing informe régulièrement les prestataires du service de l'emploi des nouveautés importantes dans les domaines légal, politique ou économique. Des séminaires de formation continue, orientés vers la pratique, complètent l'éventail des prestations proposées par l'association. Régulièrement, cette dernière organise des cours de formation en matière de technique d'interview et de prospection, mais aussi de droit du travail et des assurances sociales.

Pour une meilleure appréciation

Le lobbying politique constitue aussi une partie importante des activités de Swisstaffing, ce qui correspond à une impérieuse nécessité, selon Georg Staub: «En tant qu'employeurs importants pour les personnes terminant leur apprentissage, les prestataires du service de l'emploi assurent une fonction de passerelle indispensable pour l'économie suisse. Le cinquième environ de ces personnes trouve son premier emploi grâce à une agence de travail temporaire. Ce fait n'est pas assez pris en compte par les politiques». Parmi eux, précise M. Staub, l'idée est répandue que le travail temporaire ne sert qu'à couvrir les besoins en cas de surcharge et durant les vacances. Or, on constate que les travailleurs temporaires sont souvent porteurs de savoir-faire au cœur des entreprises.

Compte tenu de l'importance grandissante du travail temporaire à l'heure actuelle, l'objectif premier de Swisstaffing est de montrer au monde politique le rôle éminent qu'il joue dans l'économie. Après 20 ans d'expérience au sein de l'association, Georg Staub sait que le travail acharné et le démarchage constant en faveur du travail temporaire ne suffisent plus: «Quelquefois, il faut aussi savoir provoquer le débat».

La CCT: une réaction à la modification de la loi

C'est grâce à cette persévérance, notamment, que Swisstaffing, ensemble avec les partenaires sociaux syndicaux, a récemment réglementé le service de l'em-

ploi dans une convention collective de travail (CCT). Les premières discussions concrètes entre partenaires sociaux ont eu lieu il y a 4 ans. Comme déclencheur des négociations pour la CCT, valable depuis le début de cette année et dont le champ d'application est déclaré de force obligatoire, Georg Staub signale une modification de la loi sur le service de l'emploi. Avec l'avènement de la libre circulation des personnes, les loueurs de services sont obligés par la loi de contribuer à la formation continue des travailleurs temporaires en prélevant une cotisation sur leur salaire. «Il s'agissait en général de prélèvements sans avantages pour le salarié», objecte G. Staub. Car, pour avoir droit à une formation continue, un collaborateur doit avoir travaillé au moins 6 mois dans une entreprise, ce qui est assez rarement le cas pour un employé temporaire.

La nouvelle CCT apporte quelques améliorations aux loueurs de services et à leurs employés. Les travailleurs temporaires peuvent notamment, après 22 jours d'engagement déjà, achever une formation continue. Swisstaffing coopère étroitement avec les associations de branches et leurs institutions de formation et de formation continue pour définir des mesures appropriées au cas par cas et assurer une mise en œuvre efficace des ressources. «Avec des dépenses de formation continue jusqu'à 5000 francs et des compensations de salaires atteignant 2500 francs par an, nous proposons au sein de l'économie suisse une réglementation extraordinairement généreuse». La demande sera-t-elle forte? Cela reste à voir, mais, selon Georg Staub, «les travailleurs temporaires ne sont, en général, pas très avides de formation continue».

Mise en pratique satisfaisante

L'obstacle le plus sérieux jusqu'à la conclusion de la CCT Location de services – la plus importante en Suisse, avec 300 000 personnes affiliées – a été le conflit avec les CCT de branches existantes. «Nous avons déjà repris des dispositions figurant dans notre CCT. Toutefois, le projet a presque échoué parce que certains secteurs n'ont pas voulu accepter que les salaires minimaux soient également appliqués aux

employés temporaires», explique M. Staub. Finalement, les syndicats ont été d'accord d'exclure ces branches des dispositions liées aux salaires minimaux.

Les négociations avec les partenaires sociaux ont été dures, mais elles se sont déroulées correctement. Pour M. Staub, «tout le monde a fait un effort en faveur de compromis praticables et de solutions pragmatiques – ce qui se vérifie maintenant dans la mise en pratique». Le directeur de Swisstaffing tire dès lors un bilan intermédiaire positif après les premiers mois de l'entrée en vigueur de la CCT: «Jusqu'ici, ses éléments essentiels ont fait leurs preuves». Et d'afficher surtout sa fierté concernant la banque de données électroniques «temp-service.ch», intégrée à la CCT. Elle comprend les dispositions valables pour tous les salariés temporaires dans toutes les branches, est ouverte au public et assure une grande transparence. Enfin, elle simplifie l'application de la CCT pour les entreprises.

Au-delà du soutien des membres à l'égard de l'introduction de la nouvelle CCT, Georg Staub a encore une toute autre vision pour son association à long terme: il souhaite que la flexibilité offerte aux employeurs grâce aux travailleurs temporaires soit honorée. «Nous devons constamment lutter pour que le personnel temporaire obtienne au moins les mêmes conditions de travail que le personnel fixe. Je suis convaincu qu'il pourrait même mériter une prime supplémentaire». ■



swissstaffing

Membres: 242 entreprises

Fondation: 1968

Président: Charles Bélaz

Directeur: Georg Staub

Contact

swissstaffing

Stettbachstrasse 10, case postale

8600 Dübendorf

Tél: +41 (0)44 388 95 40

info@swissstaffing.ch, www.swissstaffing.ch

Gian Domenico Negro, Bubbio (Piémont)

Le sauveur du Robiola

Comment Gian Domenico Negro a contribué à la renaissance de l'exquis fromage de chèvre Robiola di Roccaverano. **Par Rudolf Trefzer**



Photo: Rudolf Trefzer

Gian Domenico Negro est membre du réseau européen des grands connaisseurs de fromages.

Arborea

Siège: Bubbio (AT)
Fondée en 1998
Collaborateurs: 5
Ventes: env. 40 t/année
Infos: www.arborea.com

Italie

Population: 60,8 millions
PIB/habitant: 25 200 euros
Taux de chômage: 9,2 pour cent

Tout a commencé par un constat scandalisé de l'œnologue et amateur de fromages éclairé Gian Domenico Negro, suivie de son initiative personnelle en vue de mettre fin à une situation intolérable. Ayant grandi à Cessole, petit bourg de la Langa Astigiana au sud du Piémont, le goût du délicieux fromage de chèvre produit en ce lieu était gravé dans ses papilles depuis fort longtemps. Le nom de Robiola di Roccaverano correspond à celui d'un village pittoresque situé à quelque 800 mètres d'altitude et d'un fromage qui n'a jamais craint la comparaison avec les meilleurs chèvres français. Toutefois, avec l'exode d'une partie de la population paysanne vers la ville et la rationalisation de l'agriculture, les chèvres, introduites il y a plus de mille ans dans la région par les Sarrazins, étaient devenues depuis quelques décennies des animaux utilitaires de second ordre, dont le lait laissait des revenus trop modestes.

L'on continuait certes de faire du fromage à Robiola, mais toujours plus à partir de lait de vache et de brebis. A telle enseigne qu'un des plus anciens fromages d'Italie courait à sa perte puisque les dispositions de 1996 (Denomi-

nazione di Origine Protetta) autorisaient jusqu'à 85 pour cent de lait de vache dans le Robiola di Roccaverano, le reste seulement devant être du lait de chèvre ou de brebis. «Nous avons ainsi une situation totalement absurde où, selon les cas, l'un des plus anciens fromages de chèvre d'Italie pouvait être fabriqué sans une seule goutte de lait de chèvre!» s'empare aujourd'hui encore le bouillant affineur.

Coopération avec 20 producteurs

En 1998, Gian Domenico Negro fondait sous le nom «Arborea» (mot du dialecte local désignant le fromage de Robiola) sa propre entreprise, avec pour unique objectif d'offrir à nouveau un Robiola di Roccaverano authentique, c'est-à-dire pur chèvre – en étroite collaboration avec les derniers paysans fromagers du lieu, priés de l'aider à restaurer cette spécialité dans toute sa splendeur passée. Le modèle commercial est simple: Arborea achète aux producteurs soucieux de qualité leurs fromages de chèvre frais, les affine dans les caves du siège de l'entreprise à Bubbio, pour les distribuer ensuite sous le label Arborea

à de grands restaurants et des épiceries fines de toute l'Italie et même de l'étranger. Arborea n'est pas qu'un simple trait d'union entre fabricants et consommateurs. Gian Domenico Negro est devenu entre-temps un membre du réseau européen des grands connaisseurs de fromages.

C'est principalement à cet homme qu'on doit donc le fait que le classique Robiola di Roccaverano soit redevenu une brillante étoile au firmament fromager de la Péninsule. «Quand j'ai débuté avec Arborea, il n'y avait que 1500 chèvres dans la zone. On en dénombre aujourd'hui 6500», se félicite l'entrepreneur, qui ajoute: «En 2011, nous avons fabriqué dans toute notre zone 340 000 pièces de Robiola, dont 90 pour cent de pur chèvre».

Le Piémontais n'entend pas se reposer sur ses lauriers. Ces dernières années, la palette de l'offre s'est encore enrichie de plus de 20 types de fromages de chèvre, que les 18 artisans avec lesquels il travaille fabriquent exclusivement pour lui selon ses recettes. L'appellation Arborea, qui à l'origine correspondait à un seul fromage: le classique Robiola di Roccaverano, est devenue aujourd'hui une marque générique réputée désignant dans toute l'Italie des fromages de chèvre exceptionnels et de première qualité. ■



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

VORSICHT! B2B-WERBUNG IN DER FACHPRESSE HAT HÖCHSTE AUFMERKSAMKEIT.

Fachpublikationen haben Frühwarnfunktion. Weil sie für ihre Leserinnen und Leser vorausschauend Märkte, technologische Entwicklungen oder rechtliche Fallstricke durch immer grösser werdende Regeldichte thematisieren und bewerten. Durch kompetente Redaktionen und oft in Zusammenarbeit mit den besten Branchenexperten.

Es sind die wichtigen Informationen, die zählen. Die Fachpresse sorgt wie sonst niemand dafür, dass man à jour bleibt, neue Produkte und Dienstleistungen kennt, weiss was die aktuelle und zukünftige Konkurrenz macht. Und natürlich wichtige Personen im Fokus hat und nicht aus den Augen verliert. Genau so wie Ihre Inserate.

Zentrale Business Themen machen Fachzeitschriften zur Pflichtlektüre für Leader. Und damit zum idealen Umfeld für B2B Werbung.



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

Diese Fachpublikation wurde vom Verband SCHWEIZER MEDIEN für das Jahr 2012 mit dem Gütesiegel «Q-Publikation» ausgezeichnet.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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