

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Mai/Mai 2013

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

FIRMENPORTRÄT

Mammut im Hoch

DOSSIER

Politique salariale

BRENNPUNKT

**Starre Regeln für Löhne schaden
dem Schweizer Arbeitsmarkt**

VERBANDSPORTRÄT

**Ziele des Arbeitgeberverbands
der Schweizer Papier-Industrie**

ENTRETIEN

**Emmanuel Bonvin: directeur
de Membratec SA à Sierre**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Association patronale suisse
des fabricants de papier (ASPI)**



ABB Technikerschule
Technik · Informatik · Wirtschaft · Management

STUDIENBEGINN
OKTOBER 2013

IHR BILDUNGSPARTNER FÜR
EIDG. ANERKANNTE DIPLOMABSCHLÜSSE

DIPL. TECHNIKER/IN HF

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

DIPL. IN BUSINESS ENGINEERING NDS HF

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

INFORMATIONSVORANSTALTUNGEN 2013:
→ Jeweils um 18.15 Uhr in der Aula der ABB Technikerschule, 5400 Baden

- MONTAG, 6. MAI
- MONTAG, 24. JUNI
- MONTAG, 19. AUGUST

WEITERE INFOS
www.abb.ch/techniker

WEITER WISSEN →

Startbahnwest

**Viel Spass für Ihre Mitarbeiter.
Weniger Kosten für Sie.**

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

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2013, Mittwoch, 21. August 2013, Universität Zürich

Mehr Wert durch Vielfalt: Gesunde Teams und Führung

Vielfalt in Unternehmen ist mehr als nur eine Frau in der Geschäftsleitung zu holen. Vielfalt ist nicht ein Sozialthema, als das es bisher oft behandelt wurde. Vielfalt ist vor allem auch ein Gesundheitsthema. Stetiger Wandel und einhergehende Vielfalt innerhalb der Belegschaften stellen Unternehmen vor Herausforderungen, eröffnen aber auch Chancen. Gesunde Unternehmen werden die aus der Vielfalt resultierenden Konflikte positiv nutzen. Ein konstruktiver Umgang mit Vielfalt ist anforderungsreich und kann für die Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden genutzt werden. Unternehmen gewinnen damit Vorteile im Wettbewerb. An der Tagung werden die gesundheitsrelevanten Aspekte der Vielfalt in Unternehmen beleuchtet. Praxisbeispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen im Umgang mit Vielfalt, Konflikten und Stress werden präsentiert und diskutiert.

Zielpublikum

- Führungskräfte und Personalfachleute
- Gesundheitsbeauftragte in Unternehmen
- Spezialistinnen und Spezialisten der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- Anbieter von Gesundheitsförderungsinstrumenten und -beratungen
- Vertreterinnen und Vertreter von öffentlichen Institutionen
- EntscheidungsträgerInnen in Politik, Wirtschaft und Verwaltung

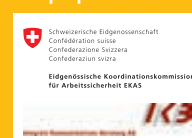
Tagungsgebühr

CHF 375.- inkl. Mittagessen, Pausenverpflegung und Tagungsunterlagen

Veranstalter

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

Hauptsponsoren



Sponsoren



Medienpartnerschaft



Weitere Sponsoren

Aproz Sources Minérales SA, Aproz | santésuisse – Die Schweizer Krankenversicherer, Solothurn | suissepro, Basel | SVBGF – Schweizerischer Verband für Betriebliche Gesundheitsförderung, Zürich

Detailprogramm und Anmeldung:

www.gesundheitsfoerderung.ch/tagung



Gesundheitsförderung
Schweiz

in Kooperation mit



suva

Mehr als eine Versicherung
Mieux qu'une assurance
Più che un'assicurazione

Wie viel ist gerecht?



Daniela Baumann ist Redaktorin und Produzentin.

ren gerecht behandelt fühlt. Weil dies in den bekannten Fällen exorbitanter Vergütungen nicht so ist, stossen Initiativen zur Begrenzung von Spitzengehältern beziehungsweise zur Anhebung von Tieflohnen derzeit auf erhebliche Sympathien. Dabei werden vor lauter Emotionen die zahlreichen rationalen Argumente gegen solche staatlichen Eingriffe in den freien – und notabene zum Wohl aller Erwerbstätigen gut funktionierenden – Arbeitsmarkt grosszügig ausgeblendet. Im Brennpunkt ab Seite 14 geben wir ihnen Raum.

Wem von all diesen Diskussionen – die letzte Abstimmung zum Thema liegt ja noch nicht lange zurück – allmählich der Kopf raucht, dem sei an dieser Stelle eine Auszeit in den Bergen und ein gemütliches Dinner in seinem Lieblingsrestaurant empfohlen. Erstes im Sinne des Chefs der Mammut Sports Group AG, Rolf Schmid: Er beobachtet ein wachsendes Bedürfnis nach aktiver Erholung in der freien Natur und führt dies vor allem auf den immer hektischeren Alltag zurück. Mehr über das auf Outdoor-Produkte spezialisierte Unternehmen und seinen langjährigen Geschäftsführer lesen Sie im Firmenporträt ab Seite 22.

Die Hektik unserer Zeit spürt auch die Gastronomie. Wie der Branchenverband Gastrosuisse an seiner Jahresmedienkonferenz bekannt gab, verzeichneten im letzten Jahr Betriebe der Schnellverpflegung den grössten Zuwachs. Insgesamt aber gaben Schweizerinnen und Schweizer erneut weniger Geld fürs Essen auswärts aus. Ein Grund mehr, es wieder einmal zu tun!

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und guten Appetit. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Kürzlich fragte mich jemand: «Stell dir vor, du erhältst 100 Franken bar auf die Hand, musst davon aber einen frei wählbaren Anteil an eine andere Person abtreten. Akzeptiert jene dein Angebot, dürft ihr beide euren Anteil behalten. Weist sie es zurück, geht ihr beide leer aus. Wie viel Geld gibst du ihr?» Ich sollte also antizipieren, ob die fiktive andere Person eher daran interessiert ist, überhaupt etwas zu erhalten. Oder ob sie lieber uns beide für ein zu mageres Angebot bestraft. Dieses so genannte Ultimatumspiel wurde als wissenschaftliches Experiment vielfach durchgeführt. Das Ergebnis: Die Akzeptanzgrenze liegt in der Regel zwischen 30 und 40 Prozent – wer weniger angeboten erhält, lehnt meist ab. Mit der Konsequenz, dass beide Beteiligten ganz ohne Geld dastehen. Die Wissenschaft interpretiert dies so: Entscheidend ist nicht die absolute Höhe des angebotenen Betrags, sondern ob dieser im Vergleich zum zurückbehaltenen Betrag als gerecht wahrgenommen wird.

Dieses Gerechtigkeitsempfinden spielt auch im Arbeitsleben eine nicht zu unterschätzende Rolle. Das zeigt sich derzeit besonders in den Diskussionen über gerechte Löhne. Wichtiger als der absolute Wert des Lohnes ist, dass man sich im Vergleich mit ande-



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

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg

37 ÉDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Swissmem

41 OPINION

Jürg Zellweger

42 ENTRETIENEmmanuel Bonvin,
directeur de Membratec SA**44 DROIT DU TRAVAIL**

- 44 Vacances pendant le délai de congé
- 46 Comportement de l'employeur
avant un licenciement

48 DOSSIER

- 48 Des règles salariales étouffantes
feraient un tort à la Suisse
- 50 L'initiative 1:12 ne profite
à personne
- 52 Les salaires minimums légaux
violent la liberté salariale

54 ENTREPRISES

Mammut Sports Group AG

56 MARCHÉ DU TRAVAILLes femmes et les professions
techniques**58 ASSOCIATIONS**La Conférence de presse annuelle
de Gastrosuisse**60 SÉCURITÉ SOCIALE**

Bénéfices boursiers pour l'AVS

61 ÉCLAIRAGE

Claudine Amstein

62 PORTRAIT D'UN MEMBREAssociation patronale suisse
des fabricants de papier**64 INTERNATIONAL**Travailleurs temporaires et salariés
permanents en Chine

Entretien avec Emmanuel Bonvin, directeur de Membratec SA



La rubrique Entretien accueille Emmanuel Bonvin, directeur de Membratec SA. Cette entreprise située à Sierre est leader suisse des techniques membranaires à destination des collectivités publiques. Son expertise technologique et son potentiel d'innovation amènent aujourd'hui cette société à diversifier son offre en s'attaquant au traitement des micropolluants. **Page 42**

Dossier: des règles salariales étouffantes nuiraient au marché du travail suisse

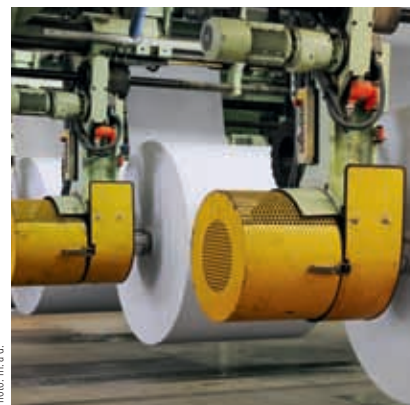
L'initiative 1:12, qui sera soumise à votation populaire cette année encore, ainsi que l'initiative sur les salaires minimums, font injure à la liberté salariale des entreprises et à notre marché du travail libéral. Des réglementations rigides de ce type nuiraient gravement à l'économie. L'UPS les dénonce avec la même vigueur que les plans sociaux obligatoires et l'affaiblissement des efforts d'assainissement de l'AI: explications et arguments dans notre dossier. **Dès la page 48**

Mammut Sports Group AG: vêtements d'extérieur et accessoires de plein air

Ceux qui aiment bouger dans la nature par n'importe quel temps ont l'embarras du choix: de nombreux fabricants de vêtements d'extérieur et d'accessoires de plein air veulent tirer profit de l'engouement du public pour des loisirs actifs à la montagne. C'est ce que fait Mammut Sports Group AG avec succès, grâce à une orientation à long terme, à une volonté d'optimisation permanente et à des investissements dans la notoriété de la marque. **Page 54**

Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

La restructuration de l'industrie européenne du papier a profondément marqué la branche en Suisse puisqu'elle s'est traduite par une série de fermetures d'entreprises. L'ASPI et l'Association de l'industrie suisse de la cellulose, du papier et du carton (ZPK) ont dû s'adapter à la situation. Disposant de moins de ressources, les associations se concentrent sur la politique énergétique, la CCT et la formation pour faire face aux défis actuels. **Page 62**



Im Brennpunkt: Starre Regeln zu Löhnen schaden dem Schweizer Arbeitsmarkt

Die 1:12-Initiative, welche noch dieses Jahr zur Abstimmung kommt, sowie die Mindestlohn-Initiative der Gewerkschaften sind mit einer liberalen Lohnpolitik und einem freien Arbeitsmarkt nicht vereinbar: Starre Regulierungen dieser Art würden den Unternehmen und der Wirtschaft stark schaden – und werden vom Schweizerischen Arbeitgeberverband genauso abgelehnt wie die gesetzliche Sozialplanpflicht und die Verwässerung der IV-Sanierung: Gründe und Argumente im Brennpunkt. **Ab Seite 14**

Mit dem Outdoor-Ausrüster Mammut geht es weiter bergauf



Bild: zlg

Einst als kleine Seilerei gegründet, hat sich die Mammut Sports Group zu einem Schwergewicht unter den Anbietern von Outdoor-Bekleidung und Zubehör entwickelt. Heute zählt die zur Conzetta-Gruppe gehörende Firma mit Sitz in Seon weltweit 550 Mitarbeitende und bleibt unter der Führung von Rolf Schmid (Bild) auf Expansionskurs: dank nachhaltigen Zielen, ständiger Optimierung und Investitionen in die Markenwahrnehmung. **Seite 22**

Warum Ingenieurinnen weniger oft Karriere machen als Ingenieure

Forscherinnen und Forscher untersuchen im Rahmen eines Nationalfonds-Projekts (NFP 60), warum in der Schweiz weiterhin Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen bestehen – zum Beispiel auch im Bereich Arbeitswelt und Karriere. Eine Studie zeigt jetzt auf, weshalb Ingenieurinnen öfter mit Karriere-Hemmnissen konfrontiert sind als ihre männlichen Pendanten und wo die Unternehmen ansetzen können, um Frauen zu fördern. **Seite 26**

Arbeitgeberverband der Papier-Industrie

Die Restrukturierung der Papierbranche hat in der Schweiz Spuren hinterlassen: Der Sektor ist geschrumpft und kämpft weiter mit Überkapazitäten. Das hat auch Folgen für den Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller (ASPI) und den Verband der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK). Weshalb Direktor Max Fritz (Bild) dennoch an die Zukunft der Branche glaubt und wofür sich ASPI und ZPK einsetzen, erklärt er im Verbandsporträt. **Seite 34**



Bild: zlg

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 AUSBLICK**
- 6 MITGLIEDER**
Allpura und Swissmem
- 7 STANDPUNKT**
Jürg Zellweger
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
Emmanuel Bonvin,
Direktor Membratec AG
- 10 ARBEITSRECHT**
10 Ferienbezug während
der Kündigungsfrist
12 Verhalten des Arbeitgebers
vor einer Kündigung
- 14 BRENNPUNKT**
14 Starre Regeln für Löhne
schaden der Schweiz
16 Die 1:12-Initiative nützt niemandem
18 Mindestlöhne verstossen gegen die
Lohnfreiheit
- 21 KOLUMNE**
Esther Girsberger
- 22 UNTERNEHMEN**
Von der kleinen Seilerei
zum Mammut
- 26 ARBEITSMARKT**
Karrieren von Ingenieurinnen
und ihre Hemmnisse
- 28 SOZIALE SICHERHEIT**
AHV profitiert von der Börse
- 29 BILDUNG**
Erleichterte Berufsabschlüsse
- 30 VERBÄNDE**
Jahresbilanz von Gastrosuisse
- 32 SERVICE**
- 33 EVENTS**
Personal Swiss
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
ASPI und ZPK

Suva mit stabilen Kosten und Unfallzahlen

Die Suva hat 2012 bei ihren Versicherten etwas weniger Unfälle und Berufskrankheiten registriert als im Vorjahr. Die Versicherungskosten blieben mit 2,9 Milliarden Franken stabil.

Von 2009 bis 2011 stieg die Zahl der bei der Suva registrierten Unfälle noch leicht an. Nun zeichnet sich eine Stagnation ab. 2012 wurden insgesamt 462 071 Unfälle gemeldet, also 0,9 Prozent weniger als im Vorjahr. Die Berufsunfälle (183 607) gingen um 1,2 Prozent zurück, die Nichtberufsunfälle (260 985) um 0,3 Prozent. Auch die Unfallversicherung für Arbeitslose (UVAL) verzeichnete 5,7 Prozent weniger Fälle.

Mehr Taggelder und höhere Heilkosten

Die Suva entrichtete im vergangenen Jahr Taggelder in der Höhe von 1,23 Mil-

liarden Franken, gut 3,6 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Heilkosten stiegen um 2,1 Prozent. Rund eine Milliarde Franken kosteten die ärztlichen und therapeutischen Behandlungen der Versicherten: «2012 ist ein Teil der kantonalen Beiträge für die stationären Leistungen weggefallen, was massgeblich zum Anstieg beigetragen hat», sagt Felix Weber, Mitglied der Suva-Geschäftsleitung.

Um die steigenden Heilkosten unter Kontrolle zu behalten, prüft die Suva jährlich manuell und elektronisch rund zwei Millionen Rechnungen. Damit verhindert sie, dass jedes Jahr rund 100 Millionen Franken unnötigerweise ausbe-

zahlt werden. Zudem engagiert sie sich gegen den Versicherungs-Missbrauch und prüft jährlich rund 300 Verdachtsfälle. Pro Fall spart sie bis zu einer halben Million Franken ein.

Ziele dank Rückgang der Rentenkosten erreicht

Die Versicherungskosten blieben insgesamt mit 2,9 Milliarden Franken stabil. «Der Rückgang der Rentenkosten um 44 Millionen kompensiert den leichten Anstieg bei den Taggeldern und bei den Heilkosten», sagt Weber. «Damit hat die Suva ihre Kostenziele für 2012 erreicht.» ■

Bierorden für Bundespräsident Ueli Maurer

Am «Tag des Schweizer Bieres» ist Bundespräsident Ueli Maurer in Zürich mit dem goldenen Bierorden «ad gloriam cerevisiae» ausgezeichnet worden.

Die Brauereien des Schweizer Brauerei-Verbandes haben am 19. April den alljährlichen «Tag des Bieres» begangen und damit die Biersaison eröffnet. Der Tag dient jeweils dazu, mit verschiedenen Aktivitäten auf die Braukunst und die Vielfalt des Biers als Kulturgut aufmerksam zu machen.

Zum Abschluss fand am Abend in Zürich das Ordensfest «ad gloriam cerevisiae» statt, an dem Bundespräsident Ueli Maurer mit dem goldenen Bierorden ausgezeichnet wurde. Verliehen wurde dieser durch die Ordensvorstanderschaft, der die TV-Köchin und Restaurant-Inhaberin Meta Hildebrand, Klaus Künzli (Präsident Gastrosuisse), Markus Zemp (Präsident Schweizer Brauerei-Verband) sowie Anton Glanzmann (Mitbegründer des Ordens) angehören.

Der Bierorden existiert seit 1972 und wird vom Brauerei-Verband jeweils an eine Person verliehen, die sich durch ein aussergewöhnliches Engagement auszeichnet. Ueli Maurer ist bekennender Bierliebhaber und schätzt die grosse Tradition, die mit der Brau-Branche ver-



Prost! Die Verleiher des Bierordens mit dem geehrten Bundespräsidenten Ueli Maurer.

bunden ist. Der Bundespräsident eröffnete mit dem traditionellen Fassanstich und einem feierlichen «Zum Wohl!» die Biersaison.

Durch den Festanlass im Restaurant «Imagine», zu dem rund 200 Gäste aus Wirtschaft, Politik und Showgeschäft eingeladen waren, führte Moderatorin

und Schauspielerin Susanne Kunz. Mit unter den Gästen war auch der letztjährige Ordensträger, Wetter-Moderator Thomas Bucheli. Die Gäste wurden mit zahlreichen kulinarischen Köstlichkeiten verwöhnt – und natürlich auch mit den Bieren der insgesamt 16 Verbandsbrauereien. ■

Pensionskassen im Aufwind

Dank der positiven Entwicklung der Anlagemärkte haben sich die finanzielle Situation der Schweizer Pensionskassen und der Deckungsgrad der Vorsorgewerke deutlich verbessert. Bei den privatrechtlichen Pensionskassen stieg der geschätzte vermögensgewichtete Deckungsgrad gegenüber dem Vorquartal um 3,3 auf 110,1 Prozent, wie Swisscanto, das Gemeinschaftsunternehmen der Kantonalbanken, mitteilte. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung, bei denen der vermögensgewichtete Deck-

ungsgrad um 2,9 auf 101,4 Prozent anstieg.

Die erfassten Vorsorgeeinrichtungen erzielten im ersten Quartal eine vermögensgewichtete Rendite von 4,2 Prozent. Der Anteil der Kassen in Unterdeckung verringerte sich gegenüber dem Vorquartal erneut. Der geschätzte Anteil der privatrechtlichen Kassen in Unterdeckung liegt bei rund fünf Prozent. Demgegenüber weisen die öffentlich-rechtlichen Kassen mit Vollkapitalisierung eine Unterdeckungsquote von 43 Prozent auf. ■

Mehr Arbeitssicherheit für Jugendliche

Die aktuelle Unfallstatistik zeigt: Jugendliche verunfallen bei der Arbeit häufiger als ausgebildete Arbeitskräfte. Deshalb sollen sowohl die Arbeitsinspektorate der Kantone wie auch die Suva jeweils eine mehrjährige Präventionskampagne zum Thema Arbeitssicherheit für Jugendliche realisieren. Dies im Auftrag der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS).

Die beiden Präventionskampagnen starten im Herbst 2013 und verfolgen zwei sich ergänzende Ansätze: Die Suva führt den Dialog mit den Branchen und den Auszubildenden und stellt sicher, dass

die jungen Mitarbeitenden wissen, bei welchen Gefahren sie «Stopp!» sagen und sicher weiterarbeiten müssen. «Safe at Work» spricht die Jugendlichen über Online- und Social-Media-Plattformen an. Die beiden sich ergänzenden Strategien führen dazu, dass einerseits das Thema Arbeitssicherheit unter den Jugendlichen relevant wird und andererseits das entsprechende Wissen bei den Zielgruppen ankommt.

Ziel beider Kampagnen ist es, im Rahmen des EKAS-Programms «Vision 250 Leben» die Zahl schwerer Berufsunfälle zu reduzieren. ■

Ausbildungsbeiträge auf Kurs

Der Bundesrat stellt der Stipendieninitiative des Verbands Schweizer Studierender einen indirekten Gegenvorschlag gegenüber (Totalrevision des Ausbildungsbeitragsgesetzes). Ausgehend von den Vernehmlassungsantworten hat er nun erste Richtungsentscheide für die geplante Revision gefällt. Die Botschaft zur Gesetzesänderung mit dem Entwurf wird der Bundesrat bis im Sommer vorlegen.

Das Gros der Vernehmlassungs-Teilnehmer befürwortet die Stossrichtung

der Revision. Auch der Schweizerische Arbeitgeberverband unterstützt den Revisionsentwurf. Besonders erfreulich ist, dass der Bundesrat – aufgrund zahlreicher Rückmeldungen – die Gleichwertigkeit der allgemeinbildenden und der berufsbezogenen Tertiärausbildungen (Tertiär A und B) im Ausbildungsbeitragswesen sicherstellen will. Begrüssenswert ist zudem, dass viele Vernehmlassungs-Teilnehmer die Wichtigkeit der uneingeschränkten Wahlfreiheit und Mobilität der Studierenden betonen. ■

AUSBLICK

Belebung in Sicht

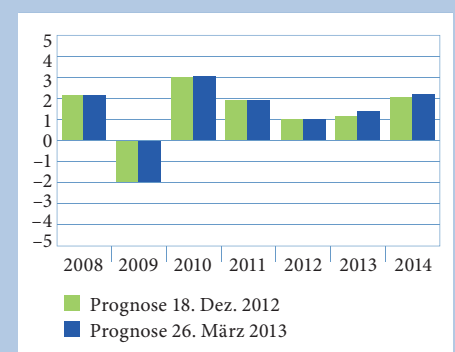
Das Wachstum der Wirtschaft dürfte an Dynamik gewinnen. Das erwarten die Konjunktur-Experten der KOF.

Das Bruttoinlandprodukt (BIP) wird gemäss der Frühlings-Prognose der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF) in diesem Jahr um 1,4 Prozent wachsen. Zudem erwartet die KOF, dass die Entwicklung in der Schweiz gegen Jahresende wegen der Erholung der Weltwirtschaft dynamischer wird. Die Arbeitslosenquote wird gemäss Prognose im Schnitt 3,2 Prozent betragen – und der private Konsum wird auch dieses Jahr mit einem Plus von 1,9 Prozent nochmals deutlich zulegen. Bei den Exporten rechnet die KOF mit einer Zunahme von 2,9 Prozent, bei den Importen mit einer solchen von 2,3 Prozent. Die Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen dürften in der zweiten Jahreshälfte steigen und trotz verhaltenem Jahresbeginn um 2 Prozent wachsen. Der Boom der Bauwirtschaft flacht hingegen ab: Die Bauinvestitionen dürften nur noch um 0,5 Prozent zunehmen.

Verschiedene Stimmungsindikatoren signalisieren laut KOF, dass der Abschwung der Weltwirtschaft zu Ende geht. China und andere Schwellenländer scheinen die Talsohle durchschritten zu haben. In Europa bestehen zwar nach wie vor Unsicherheiten, doch mit der Belebung der Weltwirtschaft sollte auch Europa wieder positive Wachstumsraten erreichen. ■ (KOF/Pfi.)

Reales BIP mit Prognose

(Veränderung gegenüber Vorjahr in %)



Quelle: KOF

Jasmine Jost bleibt zwei weitere Jahre Zentralpräsidentin von Allpura

An der jüngsten Delegiertenversammlung des Verbandes Schweizer Reinigungsunternehmen Allpura ist Zentralpräsidentin Jasmine Jost einstimmig für weitere zwei Jahre im Amt bestätigt worden. Sie führt den Verband seit 2001.

Jasmine Jost ist erfreut über die Wiederwahl: «Die Allpura befindet sich in einer Zeit des strukturellen Umbruchs. Dank meiner Bestätigung für weitere zwei Jahre kann ich den Verband weiterbringen und Kontinuität gewährleisten», erklärt Jost. «Ich werde mich weiterhin mit aller Kraft für den Verband und die Anliegen seiner Mitglieder einsetzen.»

Engagement für faire Arbeitsbedingungen

Seit Jasmine Jost das Amt 2001 übernommen hat, hat der Verband vieles erreicht und setzt sich vor allem für die Professionalisierung und die Anerkennung von Reinigungsberufen ein. 2011 startete Allpura zusammen mit den Sozialpartnern Unia, Syna und VPOD unter dem gemeinsamen Dach der Paritätischen Kommission Reinigung die «fair-clean»-Bewusstseinskampagne. Auch im Bereich Bildung hat sich viel getan.



Garantiert für Kontinuität bei Allpura: Zentralpräsidentin Jasmine Jost.

So eröffnete Allpura letztes Jahr das Ausbildungszentrum Reinigung in Rickenbach (SO). Dies ist neu der zentrale Ort für die Aus- und Weiterbildung in der Reinigungsbranche. Für die kommenden zwei Jahre ihrer Amtsperiode will

sich Jasmine Jost weiterhin vor allem für faire Preise und Submissionskriterien bei Ausschreibungsverfahren stark machen, damit Reinigungsfirmen ihren Mitarbeitenden faire Arbeitsbedingungen und Löhne bieten können. Jasmine Jost setzt sich zusätzlich zu ihrem Allpura-Engagement auch in anderen nationalen und internationalen Gremien für die Anliegen der Reinigungsbranche ein: Sie ist Vorstandsmitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und hat Einsitz im Vorstand der European Federation of Cleaning Industries in Brüssel.

Der Verband der Schweizer Reinigungs-Unternehmen Allpura hat zum Ziel, die ideellen und wirtschaftlichen Interessen des Reinigungsgewerbes zu wahren und zu fördern. Er hat rund 190 Aktivmitglieder und bekennt sich zur freien Marktwirtschaft, zu Fairness und sozialer Verantwortung und zur Transparenz in der Werbung. ■ (MM)

Swissmem verstärkt Präsenz in der Romandie

Swissmem, der Branchenverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie, hat in Lausanne eine neue Geschäftsstelle für die Unterstützung der Mitglieder in der Westschweiz eröffnet. Leiter der Geschäftsstelle ist Philippe Cordonier.

Mit der neuen Geschäftsstelle rückt Swissmem näher zu ihren Mitgliedfirmen in der Romandie und verstärkt damit deren Verbindung zum Hauptsitz in Zürich. Mit dieser Massnahme kann Swissmem künftig ihre Westschweizer Kunden direkter und intensiver betreuen. Im Weiteren beabsichtigt Swissmem, engere Kontakte zu den Behörden, Medien und Wirtschaftskreisen aufzubauen, um die Interessen der Mitglied-

firmen besser vertreten zu können. Die neue Geschäftsstelle ergänzt das bereits bestehende Angebot der Swissmem-Kaderschule in Prilly.

Der Leiter der neuen Geschäftsstelle in Lausanne ist Philippe Cordonier (48). Er nimmt zugleich Einsitz in die Swissmem-Geschäftsleitung. Philippe Cordonier ist Maschinenbauingenieur der ETH Lausanne und trägt den Titel eines Masters in Energietechnik. Vor seinem En-

gagement bei Swissmem arbeitete er in diversen Funktionen für die Erdöl-Vereinigung, zuletzt als Leiter Brennstoffe und Verantwortlicher für die Romandie. In seiner Karriere war Philippe Cordonier während mehrerer Jahre in der Industrie tätig, unter anderem als Betriebsleiter des thermischen Kraftwerkes Chavalon (VS) und als Projektleiter bei der damaligen Von Roll Umwelttechnik AG. ■ (MM)

Lektion zur Weiterbildung

Neue Jobprofile, neue Technologien oder berufliche Veränderungen: Es gibt gute Gründe für Weiterbildung. Aber es gibt auch viele Aspekte, die aus Arbeitgebersicht diskutabel sind. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Da in absehbarer Zeit die erwerbstätige Bevölkerung in der Schweiz stagniert oder sogar schrumpft und sich die Arbeitswelt stetig verändert, wird die Weiterbildung noch an Bedeutung gewinnen. Naheliegend ist daher der Blick auf das riesige Angebot an Weiterbildungskursen. In der Schweiz werden mehr als 5,3 Milliarden Franken jährlich für Weiterbildung aufgewendet – am häufigsten für Sprach-, Informatik- und Führungskurse. Auch die Arbeitgeber engagieren sich substantiell: Rund die Hälfte aller Weiterbildungsausgaben von Erwerbstätigen werden durch sie getragen. Wird die Kurszeit als weitere und beliebte Finanzierungsform berücksichtigt, werden gar gegen zwei Drittel aller Weiterbildungen von den Arbeitgebern unterstützt.

Weiterbildung bedeutet eben nicht nur Kurse

Weiterbildung wird aber leider oft zu eng mit dem Besuch von Kursen in Verbindung gebracht. Dem informellen Lernen am Arbeitsplatz, etwa dem begleiteten Lernen durch Kollegen oder Vorgesetzte (Coaching), dem Lesen von Fachliteratur oder dem Jobtausch mit einer anderen Filiale (vielleicht in einer anderen Sprachregion) kommt eine mindestens so grosse Bedeutung zu. Zwar gibt es für solche Bildungsleistungen keine Diplome oder Zertifikate. Aber: Hier geht es darum, die beruflichen Aufgaben direkt besser erfüllen zu können. Gute Leistungen sind bekanntlich karriererelevant – ohne den

Umweg über Zertifikate – und schlagen sich auch in den Arbeitszeugnissen nieder.

Weiterbildung ist auch ein politisches Thema: Per Mitte Jahr wird die Botschaft zu einem eidgenössischen Weiterbildungsgesetz erwartet. Das wird zu Diskussionen führen: Was ist genau unter Weiterbildung zu verstehen? Braucht es staatliche Regeln zu Qualität und Transparenz der Angebote? Was ist die Rolle der öffentlichen Hand, der Individuen und der Arbeitgeber? Soll der Staat die Weiterbildung finanziell fördern?

Investitionen müssen sich lohnen

Dabei scheinen mir zwei Aspekte zentral: Erstens sind Weiterbildungen, egal in welcher Form, als Investitionen zu sehen. Für die Beteiligten sollte der erwartete Nutzen höher ausfallen als die Investitionen in Schulgeld, Lehrmittel und Prüfungsgebühren sowie die entgangene Arbeits- respektive Freizeit. Solche Investitionen – oft als Hürden beklagt – sind aber durchaus erwünscht: Sie führen nämlich dazu, Weiterbildungen gezielt anzugehen, sie mit realistischen beruflichen Perspektiven zu verbinden und die Kursangebote auf deren Eignung genau anzuschauen. Stimmen diese Parameter, sind die Arbeitgeber oft auch im Boot. Zweitens darf nicht vergessen werden, dass die Notwendigkeit zum «lebenslangen Lernen» vor allem durch die dynamische Entwicklung unserer Wirtschaft und Gesellschaft begründet wird. Die öffentliche Hand muss also dafür sorgen, dass der vorwiegend private Weiterbildungsmarkt auf diese Trends reagieren kann. Es braucht Rahmenbedingungen, um innovative, flexible und bedarfsgerechte Bildungsangebote zu lancieren. Mögliche Vorschriften zu Qualität oder Transparenz könnten sich aus dieser Perspektive allenfalls sogar als kontraproduktiv erweisen.

Es dürfte dieses Jahr zu spannenden Diskussionen rund um die Weiterbildung kommen. Schade nur: Das eigentliche Lernen wird einem auch in Zukunft niemand abnehmen können – völlig unabhängig von der Politik. ■

Emmanuel Bonvin, Direktor der Membratec AG

«Das Maximum aus der Technologie herausholen»

Die an den Ufern der Rhône in Siders (VS) ansässige Membratec ist in der Schweiz im Bereich Wasseraufbereitung führend. Das innovative Unternehmen, zu dem ein achtköpfiges Ingenieurteam gehört, hat eine hochwertige Membrantechnologie entwickelt und dehnt sein Angebot auf Anlagen zur Bekämpfung von so genannten Mikroverunreinigungen aus. Direktor Emmanuel Bonvin über die Ziele der Firma und den Markt für sauberes Wasser. **Stéphanie Spiess**

Herr Bonvin, was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus?

Emmanuel Bonvin: Die Membratec AG ist im Bereich Wasseraufbereitung tätig. Sie konzipiert Trinkwasseranlagen für die öffentliche Versorgung und setzt dabei eine innovative Technologie ein: die Membran-Ultrafiltration. Dieses Verfahren eignet sich sowohl für die Aufbereitung von Oberflächenwasser in Seen und Stauwerken, als auch für Karstquellen, die Verunreinigungen enthalten – zum Beispiel in den Voralpen, im Jura oder im Wallis. Die Schweizer Seen sind dank der grossen Fortschritte, die in den letzten Jahrzehnten bei der Klärung des Wassers gemacht wurden, zu nutzbaren Wasserressourcen geworden.

Was ist speziell an der Technologie?

Eine smarte Technologie in einem «klassischen» Bereich wie der Wasseraufbereitung einsetzen: Das ist unser Markenzeichen. Wir haben ein Separierungsverfahren entwickelt, mit dem grosse Wasservolumen mechanisch geklärt und desinfiziert

Seit der Gründung 1997 hat Membratec über 50 Wasseraufbereitungs-Anlagen realisiert, in der Schweiz und in Frankreich, aber auch in exotischen Ländern wie Guadeloupe oder Polynesien. Insgesamt sind es mittlerweile 800 000 Personen, die Wasser aus Anlagen von Membratec trinken. Die Sanierung der Aufbereitungsanlage Gonelles in Vevey im Jahr 2010 stellte für unser Unternehmen eine grosse Herausforderung dar: Die Produktion der Anlage, die über 150 000 Personen an der Waadt-Länder Riviera mit Trinkwasser versorgt, musste für die ganze Dauer der Bauarbeiten sichergestellt bleiben. Gleichzeitig musste eine massgeschneiderte Lösung für die gesamte Bevölkerung konzipiert werden. Die Ausarbeitung von individualisierten Lösungen ist in der Tat ein Mehrwert, den unser Unternehmen anbietet.

Was heisst das konkret?

Jede Aufbereitungsanlage hat ihre eigenen Voraussetzungen: bestehende Infrastrukturen, die Beschaffenheit des Bodens oder auch die Wasseransprüche der Bevölkerung. Ein Wintersportort, wie zum Beispiel Thyon im Wallis, wo wir im Jahr 2000 ein Projekt hatten, verzeichnet in der Hochsaison wegen des massiven Zustroms von Touristen eine explosionsartige Zunahme des Wasserverbrauchs. Unsere Anlagen tragen solchen Faktoren Rechnung, damit ihr Funktionieren generell optimiert werden kann. Das umfassende Know-how unseres Ingenieurteams, das aus acht Personen mit interdisziplinären und sich gegenseitig ergänzenden Profilen besteht, sowie die ausgeklügelten Produkte, die wir liefern, machen letztlich den Unterschied aus.

Welche Marktposition hat die Firma?

In der Schweiz ist Membratec Marktführerin. Auf internationalem Niveau haben wir den Ruf einer herausragenden Firma. Unser KMU mit zwölf Angestellten steht in Konkurrenz zu multinationalen Unternehmen, die im Bereich Wasseraufbereitung

«Wir haben über 50 Anlagen für die Wasseraufbereitung realisiert, auch in exotischen Ländern wie Guadeloupe.»

werden können – ohne Einsatz von chemischen Wirkstoffen wie Chlor oder Ozon. Die natürlichen Elemente des von Verunreinigungen wie Sand, Schlamm, Parasiten, Bakterien oder Viren befreiten Wassers bleiben erhalten, insbesondere die Mineralsalze. Diese innovative Technologie, die früher ausschliesslich Labors vorbehalten war, kann heute in grossem Umfang für die öffentliche Versorgung eingesetzt werden.

Haben Sie Beispiele von grossen Projekten, die Membratec realisiert hat?

tätig sind. Unser Know-how spielt eine zentrale Rolle. Es macht letztlich den Unterschied aus und ist der Grund, weshalb wir die Nase vorn haben. Wir setzen auf die Flexibilität, welche die Struktur eines KMU ermöglicht. Wir sind von der Planung bis zum Service nahe am Projekt. Und alle diese Leistungen werden noch aufgewertet durch unser hohes Innovationspotenzial.

Wie entwickelt sich die Nachfrage?

Nun, man muss erwähnen, dass die Auswirkungen der Krise bei den Hauptabnehmern in unserem Markt durchaus zu spüren sind. Die öffentlichen Gelder, die zur Verfügung gestellt werden, sind erheblich reduziert worden, sowohl in der Schweiz als auch in Frankreich. Dort wurden die Budgets für den Wassermarkt um über ein Drittel gekürzt. Zudem werden Bestellungen zeitlich zurückgestellt. In der aktuellen Lage ist es für Behörden und Gemeinden manchmal schwierig, die für den Bau oder die Renovierung von Wasseraufbereitungsanlagen benötigten Gelder bereitzustellen.

Welches ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg?

Ich bin überzeugt, dass Erfolg vergänglich ist. Man darf sich seiner Sache nie zu sicher sein. Das ist auch der Grund, weshalb ich ständig nach Verbesserungen strebe. Wir wollen das Maximum aus der Technologie herausholen, die wir bei Membrattec entwickelt haben. Der Schlüssel zu unserem Erfolg? Wir haben es geschafft, Flexibilität und die Beherrschung der Technologie unter einen Hut zu bringen. Bedürfnisgerechte Installationen, die Nähe zu den Projekten und Kunden sowie das Innovationspotenzial sind die Gründe für unseren guten Ruf – und tragen dazu bei, dass wir uns von der Konkurrenz abheben können.

Wie sieht es mit dem Markt aus?

Unser Markt verteilt sich auf die Schweiz mit rund 80 Prozent der Aktivitäten sowie Frankreich mit 20 Prozent. Wir haben aber das Ziel, nach Osteuropa und auf die arabische Halbinsel zu expandieren, wo der Zugang zum Wasser eine grosse Herausforderung darstellt. Um Anla-



Emmanuel Bonvin ist Physiker und arbeitete nach seiner Doktorarbeit am CERN für ein internationales Projekt drei Jahre in Kalifornien und sieben Jahre in Kanada. Beim Projekt ging es um das Phänomen Solarneutrinos. Zurück in der Schweiz gründete Bonvin die Firma Membrattec. Er ist Mitglied verschiedener Organisationen (UIV, CVCI und SVGW) und Jurymitglied des Prix Sommet, mit dem innovative und kreative Firmen im Wallis geehrt werden. Membrattec gewann den Preis 2004.

gen installieren zu können, suchen wir zurzeit nach vertrauenswürdigen Partnern vor Ort. Wir vergeben zum Beispiel den Baubereich an Akkordanten. Und in der Zusammenarbeit mit verlässlichen Partnern haben wir Erfahrung.

Zum Schluss: Welches sind die wichtigsten Ziele für die Zukunft?

Unsere Technologie kann in der Wasseraufbereitung auf verschiedene Art und Weise eingesetzt werden. So erweitern wir zum Beispiel unser Angebot von Lösungen, indem wir Gemeinden die Möglichkeit bieten, Mikroverunreinigungen zu bekämpfen. Da geht es um Rückstände von Medikamenten, Pestizide, Herbizide oder Industrieprodukte: All diese Substanzen findet man im Wasser, das wir trinken. Die Schweiz ist übrigens eine Pionierin bei der Bekämpfung von solchen Verunreinigungen. Mit dem Projekt «Micropol» hat der Bund einen umfassenden Aktionsplan er-

stellt, mit dem Verschmutzungen eingedämmt werden sollen. Per 2016 wird die Gesetzgebung des Bundes angepasst – und Kläranlagen müssen ab dann mit Technologien gegen Mikroverunreinigungen ausgestattet werden. Membrattec arbeitet seit 2009 aktiv an diesem Projekt mit und bereitet eine Lösung vor, die auf einer Kombination von Aktivkohle in Pulverform und Membranen basiert. Erwähnenswert ist auch, dass die EU die Umsetzung solcher Massnahmen in der Schweiz aufmerksam verfolgt und ähnliche Schritte ins Auge fasst. ■

Stéphanie Spiess ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sitten.

Urteil

Ferienbezug während der Kündigungsfrist

Bei einer Freistellung während der Kündigungsfrist gilt als Faustregel, dass ein Drittel als Ferienbezug angeordnet werden kann. Je länger die Freistellung dauert, desto grösser kann der Ferienanteil sein. Ein Geschäftsführer muss sich sein zu grosses Ferienguthaben vorhalten lassen.

Sachverhalt

A. wurde am 16. Januar 2009 mit einer sechsmonatigen Kündigungsfrist per Ende Juli 2009 entlassen. X. habe einen Ferienbezugsplan erstellt, welchen sie eingehalten habe und die verbleibenden Tage seien am Ende des Arbeitsverhältnisses ausbezahlt worden.

A. machte unter anderem geltend, es sei ihm ein Feriensaldo von 101,5 nicht bezogenen Ferientagen zu vergüten. Er habe im Zeitpunkt der Kündigung einen Anspruch von 119,5 Tagen per Ende Juli 2009 gehabt. Er habe ab Februar 2009 einerseits diverse weiterbestehende Aufgaben und Verpflichtungen bei und für X. wahrgenommen und habe sich andererseits umgehend um seine berufliche Zukunft ab August 2009 kümmern müssen, weshalb er nur eine geringe Anzahl Ferientage habe beziehen können. Der Saldo sei ihm auszu zahlen. Dieser Anspruch wurde von X. bestritten.

Aus den Erwägungen

Den Ferienplan hat X. anfangs Februar 2009 erstellt. Wenn sie dabei sogleich auch für Februar 2009 einen Ferienbezug von 20 Tagen anordnete, hatte das zur Konsequenz, dass A. – soweit er nicht noch zu arbeiten hatte – sich umgehend in die Ferien zu begeben gehabt hätte. Damit missachtete X. das Gebot einer recht- beziehungsweise frühzeitigen Ferienanordnung. Für den Februar ist A. deshalb kein Ferienbezug anzurechnen.

Eine Kündigungsfrist von sechs Monaten ist überdurchschnittlich lange. Je länger die Kündigungsfrist dauert, umso länger darf auch die Feriendauer sein, die der Arbeitgeber anordnet. Die – für den Ferienbezug bei Freistellung – anzu treffende Faustregel, wonach etwa

ein Drittel der Freistellungszeit als Ferien zu gelten habe, gebietet eine entsprechend modifizierte Betrachtungsweise: Je länger die Freistellung dauert, umso eher kann besagtes Drittel auf die Hälfte oder auch mehr erhöht werden. Analoges gilt für die Zuweisung von Ferien während der Kündigungsfrist: Je länger diese dauert, umso länger kann – proportional – die angeordnete Feriendauer sein.

A. macht geltend, er sei aufgrund seiner vielseitigen Engagements ausserstande gewesen, die Ferien zu beziehen und untermauerte seine Sachdarstellung mit einer Auflistung seiner Tätigkeiten.

Als der Ferienanordnung entgegenstehend anerkennt X. total zwölf Arbeitstage. Wie lange diese Verrichtungen im Einzelnen dauerten, braucht dabei nicht geklärt zu werden, da A. sich einen Ferienbezug in Stunden (restliche Tages-Arbeitszeit) nicht entgegenhalten zu lassen hat.

Im Übrigen aber war die Anordnung von X. – ungeachtet der anschliessenden Korrespondenz – klar: A. hatte, soweit seine Arbeitsleistung nicht mehr beansprucht wurde, während der Kündigungsfrist Ferien zu beziehen, was gleichzeitig bedeutete, dass A. für diese Zeit von seinen Verpflichtungen gegenüber X. vollständig entbunden war. Dieser Weisung hatte er sich im Rahmen ihrer Zulässigkeit zu unterziehen und er kann ihr nicht unbesehen Engagements entgegenhalten. Nur soweit aufgrund arbeitsvertraglicher Nebenpflichten diese Engagements von A. trotz klarer Ferienanweisung weiterhin geboten waren, können sie nunmehr von A. entgegengehalten werden. Darüber lassen sie sich allenfalls berücksichtigen, soweit X. mit Hinblick auf Art. 329

Abs. 3 OR verpflichtet gewesen wäre, A. für die Engagements die nötige freie Zeit zu gewähren. Dagegen ist es nicht angängig, die Einführung eines Kurses in italienischer Sprache gleichsam vorzuziehen, weil sich A. aufgrund der Ferienanordnung von X. die Möglichkeit bot, diesen Kurs im Frühjahr 2009 zu betreuen (mindestens 35 Tage ab März 2009). Ebenso wenig kann sich A. vom Ferienbezug dispensieren, weil er nach Anordnung des Ferienbezuges als Referent für einen Vortrag in Berlin angefragt worden ist, selbst wenn das Referat auch den Interessen von X. gedient haben sollte (acht Tage), oder weil er ebenfalls nach Anordnung des Ferienbezuges eine Einladung zu einer Fachausstellung erhalten hat. A. musste sich bewusst sein, dass er per Ende Juli 2009 entlassen ist und die Parteien während der Kündigungsfrist gegenseitig nicht mehr die gleichen Pflichten haben. Für A. gilt das umso mehr, als seitens X. die klare Weisung erging, das Ferienguthaben zu beziehen. Die sich derart ergebende freie Zeit zu nutzen, um eine Ausbildung in italienischer Sprache vorzubereiten und zu begleiten, die eigentlich für einen späteren Zeitpunkt geplant war, die aber wegen der «Verfügbarkeit» von A. vorgezogen wurde, und diese Verrichtung dann einem Ferienbezug entgegenzuhalten, ist nicht angängig. Entsprechendes gilt für die Veranstaltung in Berlin und in Italien, aber auch für weitere Schulungen, Work-





Illustration: Livia Lüthi

shops, Vorträge. Für keine dieser Engagements von A. ist ein hinreichender Rechtfertigungsgrund dargetan, der es A. erlaubt hätte, sich über die Ferienanordnung von X. hinwegzusetzen.

Dies führt zum Ergebnis, dass A. während der sechsmonatigen Kündigungsfrist während der von X. anerkannten zwölf Tage für X. tätig war. Zudem ist aufgrund der Akten davon auszugehen, dass A. am 31. Juli 2009 sein Dienstfahrzeug sowie seinen Laptop im Büro abgegeben hat, womit es auch diesen Tag anzurechnen gilt.

Exklusive Februar fallen in die Kündigungsfrist insgesamt 104,5 Arbeitstage. In Anbetracht der langen Kündigungsfrist einerseits, der mit dem Alter von A. erschwerten Arbeitssuche und der wenigen, einem Ferienbezug entgegenstehenden Verrichtungen andererseits (Arztbesuche, Sühnverhandlung), rechtfertigt sich, A. gut die Hälfte dieser Tage als Ferienbezug anzurechnen.

Das Obergericht kam in Abweichung zum Entscheid des Arbeitsgerichts zu folgendem Ergebnis:

Gemäss Art. 329c Abs. 2 OR bestimmt der Arbeitgeber den Zeitpunkt der Ferien, wobei er auf die Wünsche des Ar-

beitnehmers soweit Rücksicht zu nehmen hat, als dies mit den Interessen des Betriebs vereinbar ist. X. hat angesichts des aussergewöhnlich hohen Ferienguthabens von A. von 119,5 Tagen am 2. Februar 2009 einen Ferienplan ausgearbeitet und mit A. besprochen, wonach dieser bis zum Ablauf der Kündigungsfrist Ende Juli 2009 117,5 Ferientage hätte beziehen sollen. Danach wären ihm im Februar nur noch fünf und im März 2009 noch zwei Tage als Arbeitstage angerechnet worden. Entgegen der Auffassung von X. hat die Vorinstanz jedoch zu Recht für den Monat Februar 2009 keinen Ferienbezug angerechnet. Als Ausfluss der Pflicht zur gegenseitigen Rücksichtnahme hat der Arbeitnehmer Anrecht auf frühzeitige Zuteilung der Ferien. Die Anordnung von Ferien anfangs eines Monats für den laufenden Monat wird dieser Anforderung nicht gerecht. Für den Monat Februar ist daher kein Ferienbezug anzurechnen.

Für die Anordnung zum Ferienbezug in der Zeit von März 2009 bis Juli 2009 ist dagegen im Sinne von X. zu berücksichtigen, dass es A. als Geschäftsführer erheblich mitzuvertreten hat, dass sein Feriensaldo auf 119,5 Tage angewachsen war. Zudem ist zu beachten, dass auch nach der Kündigung des Arbeitsverhältnisses grundsätzlich das Abgeltungsverbot gilt. Die Ferien sind nach Lehre und Rechtsprechung nur in Geld abzugelten, wenn deren Bezug in der bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses verbleibenden Zeit nicht möglich oder nicht zumutbar ist. A. war mit der Anordnung von X. zum Ferienbezug von seinen Verpflichtungen gegenüber X. grundsätzlich entbunden. Es war daher grundsätzlich Aufgabe von A. darzutun, weshalb er entgegen der Anordnung von X. keine Ferien beziehungsweise Freitage beziehen konnte, um so den ausserordentlich hohen Feriensaldo abzubauen. Vor Vorinstanz hat er hiezu eine Aufstellung seiner Tätigkeiten eingereicht, die er weiterhin im Interesse von X. ausgeübt habe und damit gel-

tend gemacht, er habe in den Monaten März bis Juni 2009 keine Ferien beziehen können. Lediglich vom 7. Juli bis 24. Juli 2009 habe er Ferien bezogen, weshalb 14 Tage Ferien zu berücksichtigen seien. Zu seinen Tätigkeiten bis Ende Juli 2009 hielt A. ergänzend fest, dass er diese auch ausgeübt habe, um «im Markt zu verbleiben». Konkrete Bemühungen um eine neue Arbeitsstelle führte er indes nicht an.

Die Vorinstanz hat zu den von A. im Einzelnen geltend gemachten Bemühungen ausführlich Stellung genommen und ist zum Schluss gekommen, dass für die von A. geltend gemachten Engagements nicht dargetan worden sei, dass ein Grund vorgelegen habe, sich über die Ferienanordnung von X. hinwegzusetzen. Diese (zu Recht ergangene) Schlussfolgerung blieb im Berufungsverfahren unbestritten. Andererseits blieben die Erwägungen der Vorinstanz ebenso unbestritten, dass A. in der Kündigungszeit während zwölf Tagen für X. tätig war und dass der 31. Juli 2009, an welchem Tag A. sein Dienstfahrzeug und den Laptop abgab, als Arbeitstag anzurechnen sei. Von den zwölf anerkannten Tagen – die in vollem Umfang zu berücksichtigen sind, da auch bei bloss teilweisem Zeitaufwand wie bei einem Arztbesuch kein Ferienbezug möglich war – fallen indes nur die Daten vom 9. März 2009, 25. März 2009, 12. Juni 2009 (Sühnverhandlung) und die beiden Arztbesuche im Juli in die Zeit von März 2009 bis Juli 2009. Damit sind von den unbestrittenen 104,5 Arbeitstagen im fraglichen Zeitraum unter Berücksichtigung auch des 31. Juli 2009 lediglich sechs Arbeitstage anzurechnen. 98,5 Tage sind dagegen als angeordneter Ferienbezug zu berücksichtigen.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN090311 vom 25. Januar 2011 und Obergericht Zürich, LA1100013 vom 22. Februar 2012)

Urteil

Verhalten des Arbeitgebers vor einer Kündigung

Das schweizerische Recht kennt keine Pflicht, den Arbeitnehmer vor der Kündigung anzuhören. Auch wenn es den normalen Gepflogenheiten entspricht, dass man vor einer Kündigung mit dem Arbeitnehmer das Gespräch sucht, ist es nicht rechtswidrig, ohne vorhergehende Aussprache zu kündigen.

Sachverhalt

A. war ab Oktober 2005 bei der Bank X. in leitender Funktion und als Mitglied der Direktion tätig. 2006 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung befördert. 2006 und 2007 erhielt er ausserordentliche Entschädigungen und 2007 wurde der Lohn im Rahmen einer ausserordentlichen Gehaltsanpassung erhöht. Im Dezember 2008 teilte der Vorgesetzte und CEO A. mit, der Verwaltungsratspräsident von X. habe entschieden, A. aus der Geschäftsleitung auszuschliessen und ihn zu entlassen. Für 2008 erhielt A. weder einen Bonus noch eine ausserordentliche Entschädigung. Am 1. April 2009 wurde ein Nachtrag zum Arbeitsvertrag mit einer anderen Tätigkeit vereinbart. Im November 2009 wurde A. gekündigt. Gegen diese erhob A. schriftlich Einsprache.

Aus den Erwägungen

A. macht geltend, er habe weder vom CEO noch vom Verwaltungsratspräsidenten von X. erfahren, weshalb er in Ungnade gefallen und entlassen worden sei. Daher habe A. eine Verschwörung oder üble Nachrede vermutet, dies umso mehr, als sein Geschäftserfolg in seinen Regionen auch 2008 sehr gut gewesen sei. Aufgrund dieser Situation sei er psychisch schwer erkrankt. A. sei immer noch arbeitsunfähig. Er sei an der Ungewissheit über die effektiven Kündigungsgründe psychisch zerbrochen. Eine Kündigung, die derart massiv die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers verletze und zur Invalidität eines Arbeitnehmers führe, sei rechtsmissbräuchlich im Sinne von Art. 336 OR.

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, das Gegenstück zur Treupflicht des Ar-

beitnehmers, ist im Gesetz zwar nicht umfassend, aber zumindest teilweise in Art. 328 OR geregelt: Nach Art. 328 Abs. 1 OR hat der Arbeitgeber die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Was unter gebührender Rücksichtnahme auf die Gesundheit des Arbeitnehmers zu verstehen ist, präzisiert Art. 328 Abs. 2 OR: Der Arbeitgeber hat zum Schutz der Gesundheit des Arbeitnehmers alle Massnahmen zu treffen, die ihm nach der Natur des infrage stehenden Arbeitsverhältnisses billigerweise zuzumuten sind.

Nach der allgemeinen Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber verpflichtet, im Rahmen des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer Schutz und Fürsorge zuteil werden zu lassen und dessen berechnete Interessen in guten Treuen zu wahren. Der Umfang dieser Pflicht im Einzelfall ist nach Treu und Glauben festzustellen (Art. 2 Abs. 1 ZGB). Wie ihr Gegenstück, die Treupflicht des Arbeitnehmers, ist die Fürsorgepflicht in erster Linie eine Unterlassungspflicht. Der Arbeitgeber hat alles zu unterlassen, was die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers schädigen könnte. Bei der Annahme von Handlungspflichten, die nicht gesetzlich festgelegt oder verabredet sind, ist hingegen Vorsicht geboten. Neben der allgemeinen Fürsorgepflicht als generalklauselartigem Rechtsgrundsatz haben sich besonders gestaltete Fürsorgepflichten herausgebildet, die zum Teil gesetzlich geregelt sind, zum Teil aber mit der allgemeinen Fürsorgepflicht begründet werden und sich grob unter die Gesichtspunkte: Schutz der Persönlichkeit, Schutz des Vermö-



gens und Förderung des wirtschaftlichen Fortkommens einreihen lassen.

In BGE 4C.174/2004 hielt das Bundesgericht fest, dass keine Rechtsmissbräuchlichkeit darin liege, dass die Arbeitgeberin die Kündigung ausgesprochen habe, ohne vorgängig mit dem Arbeitnehmer das Gespräch zu suchen. Zwar entspreche dies nicht dem gesiterten Vorgehen im Geschäftsverkehr, rechtswidrig sei aber dieses Verhalten nicht. Da die Kündigung A. in einer mit Blick auf seinen Gesundheitszustand schwierigen Situation getroffen habe, sei dessen Verletzung und damit auch dessen Verärgerung über das Vorgehen von X. verständlich. Dies reiche aber mit Blick auf das in der Schweiz geltende Prinzip der Kündigungsfreiheit nicht, um eine Missbräuchlichkeit der Kündigung anzunehmen.

Es kann daher offen gelassen werden, ob X. A. die Kündigungsgründe darlegte, wie sie behauptet.

Denn unbestrittenermassen fanden zwischen dem CEO und A. Gespräche statt, worin der CEO A. erklärte, der VR-Präsident habe ihn, den CEO, aufgefordert, A. wegen Führungsproblemen seiner Funktion als Leiter des Private Banking zu entheben, ihn aus der Geschäftsleitung auszuschliessen und das Arbeitsverhältnis mit A. so rasch als möglich zu beenden. Die Gespräche verliefen offenbar nicht nach den Vorstellungen von A. Dies macht die Kündigung aber keineswegs missbräuchlich.



Illustration: Livia Lüthi

Indem X. mit A. kein Gespräch führte in der Ausgestaltung und Intensität, wie es A. wünschte, und angeblich nicht die wahren Kündigungsgründe bekannt gab, ist keine Verletzung der Fürsorgepflicht zu erkennen.

Zwar entspricht es einem gesitteten Vorgehen im Geschäftsverkehr, das Gespräch mit der Gegenpartei zu suchen, bevor Schritte ergriffen werden, die für die andere Partei dramatische Folgen haben können. Es ist aber zwischen einem unanständigen und einem rechtswidrigen Verhalten zu unterscheiden. Es ist nicht Aufgabe der Rechtsordnung, bloss unanständiges, einem geordneten Geschäftsverkehr unwürdiges Verhalten des Arbeitgebers zu sanktionieren. Nur Verstösse gegen gesellschaftliche Verhaltensnormen, die so krass sind, dass sie von der Gesellschaft nicht toleriert werden können, muss die Rechtsordnung durch geeignete Massnahmen unterbinden. Das schweizerische Arbeitsvertragsrecht sieht auch keine An-

hörungspflicht vor der Kündigung vor. Die unwahre Begründung einer Kündigung lässt diese nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung nicht als solche missbräuchlich werden. Eine unwahre, unvollständige oder fehlende Begründung begründet noch keine Vermutung, die Kündigung sei (aus einem anderen Grund) missbräuchlich, kann dafür aber ein Indiz darstellen.

Vorliegend muss aber nicht einmal untersucht werden, ob die behaupteten Gründe tatsächlich wahr sind, denn A. versäumte, die angeblichen wahren Gründe zu behaupten. Spätestens an der Hauptverhandlung begründete X. ausführlich die Kündigung, sodass A. nunmehr hätte die wahren Kündigungsgründe angeben können. Dies tat er nicht. A. kann sich aber nicht mit der Aussage begnügen, alle angegebenen Gründe seien unzutreffend und die Kündigung sei daher missbräuchlich.

Schadenersatz

A. fordert eventualiter für den Fall, dass die Kündigung nicht rechtsmissbräuchlich sei, dass X. aufgrund der massiven Verletzung der Fürsorgepflicht im Zusammenhang mit der Kündigung zu Schadenersatz zu verurteilen sei. A. sei über die Kündigungsgründe vollständig im Unklaren gelassen worden, was zu einer tiefen Verunsicherung und zu einem Absturz geführt habe. Er sei daran psychisch zerbrochen, wie aus dem Arztzeugnis hervorgehe. A. sei heute invalid und werde seinen Beruf nicht mehr ausüben können, weshalb der Schaden immens sei, sodass die geltend gemachten 133 755 Franken ein angemessener Schadenersatz darstellen.

Es kann offen bleiben, ob X. die Kündigungsgründe A. bekannt gab, da weder das Verweigern eines Kündigungs-

gesprächs noch die Nichtbekanntgabe der effektiven Kündigungsgründe rechtswidrig ist oder gar eine Fürsorgepflichtverletzung darstellt.

Die schuldhafte Verletzung der – die Pflicht zum Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers umfassenden – Fürsorgepflicht würde den Arbeitgeber nach Art. 97 Abs. 1 OR schadenersatzpflichtig werden lassen. Dabei hat der Arbeitnehmer den Schaden, die Vertragswidrigkeit (Sorgfaltspflichtverletzung) und den adäquaten Kausalzusammenhang zwischen beiden zu beweisen.

Vorliegend substantiiert A. den Schadenersatz keineswegs, sondern behauptet lediglich, der Schaden sei immens, da er heute invalid sei und seinen Beruf nicht ausüben könne. Daher seien die geltend gemachten 133 755 Franken ein angemessener Schadenersatz. Betreffend Ausführungen zum Kausalzusammenhang wird auf das Arztzeugnis verwiesen. Eine Sorgfaltspflichtverletzung besteht, wie aufgezeigt wurde, nicht, wobei der Kläger nicht wirklich begründet, inwiefern diese verletzt wurde.

Daher ist die Klage in Bezug auf den Schadenersatzanspruch infolge Verletzung der Fürsorgepflicht abzuweisen.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN100607 vom 24. August 2011)

Kommentar

Nicht alles, was nicht verboten ist, ist auch empfehlenswert. Die Art, wie mit Mitarbeitenden bei einer Trennung umgesprungen wird, hat regelmässig auch Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Wahrnehmung bei den verbleibenden Mitarbeitern auf die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers.

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

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Starre Regeln für Löhne schaden der Schweiz

Neue Regulierungen bei den Löhnen und auf dem Arbeitsmarkt gefährden den Erfolg des Wirtschaftsstandorts Schweiz: Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die 1:12-Initiative deshalb genauso ab wie die Sozialplanpflicht. Zudem fordert er, dass Reform-Versprechen bei den Sozialwerken eingehalten werden und die Sanierung der nach wie vor hoch verschuldeten Invalidenversicherung konsequent vollendet wird.



Bild: Keystone

Die Festlegung von Löhnen muss auch künftig Sache der Unternehmen und der Sozialpartner bleiben.

Die Annahme der Minder-Initiative hat klargemacht, dass die Mehrheit der Bevölkerung Lohnexzesse ablehnt und die Sensibilität für gerechte Löhne zunimmt. Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) hat dafür Verständnis, wie Präsident Valentin Vogt an der Frühlings-Medienkonferenz in Bern bekräftigte. Der SAV begrüsst deshalb die Absicht des Bundesrats, die Minder-Initiative zügig umzusetzen. Kein Verständnis hat der Verband aber dafür, dass Linksparteien und Gewerkschaften die emotionalen Debatten über «Abzocker» ausnützen wollen, um mit Regulierungen wie der 1:12-Initiative und der Mindestlohn-Initiative in die Lohnfreiheit der Unternehmen einzugreifen.

Solche Eingriffe würden den freien Arbeitsmarkt gefährden, der für die starke Position des Standorts Schweiz massgebend ist – und von dem auch die Arbeitnehmenden profitieren: mit einer hohen Erwerbsbeteiligung, einer tiefen Arbeitslosigkeit, ausgebauten Sozialleistungen, hohen Löhnen und einem Lohnspektrum, das im internationalen Vergleich nach wie vor nur moderate Unterschiede zwischen Top- und Niedriglöhnen aufweist. Valentin Vogt forderte dazu auf, bei Debatten um Löhne

sachlich zu bleiben (mehr dazu im Beitrag ab Seite 16). Das gilt besonders für die 1:12-Initiative, die den höchsten Lohn in Unternehmen auf das 12-fache des tiefsten Lohnes begrenzen will. Dieses Begehren lehnt der SAV entschieden ab, wobei er neben den bekannten ordnungspolitischen Gründen folgende Argumente betont:

- Die 1:12-Initiative setzt falsche Prioritäten, weil sie auf die überrissenen Löhne einer kleinen Minderheit abzielt – und dabei grosse materielle Risiken für die meisten Arbeitnehmenden in Kauf nimmt. Bei einer Annahme würde die 1:12-Regel die Lohnpolitik in ein derart enges gesetzliches Korsett zwingen, dass gerade international tätige Unternehmen genötigt wären, nach Alternativen zu suchen (Auslagerung von Tätigkeiten, Substitution von Löhnen durch andere Entschädigungen, Aufteilung von Firmen oder Verlagerungen ins Ausland).
- Eine starke Kürzung von Spitzenlöhnen hätte massive Ausfälle von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen zur Folge, von deren Umverteilungseffekten in erster Linie die Bezüger niedri-

ger und mittlerer Einkommen in der Schweiz profitieren.

Sozialplanpflicht verstösst gegen Kündigungsfreiheit

Eine weitere Regulierung gegen den freien Arbeitsmarkt stellt die Einführung einer gesetzlichen Sozialplanpflicht für Unternehmen dar (siehe Kasten). Im Rahmen der Revision des Schuldbetreibungs- und Konkursrechts (SchKG) sollen alle Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, die innert 30 Tagen mindestens 30 Mitarbeitende entlassen wollen, zur Aushandlung eines Sozialplans mit ihren Arbeitnehmenden verpflichtet werden.

Der SAV hat sich entschieden gegen diese Verschärfung der Massenentlassungs-Regeln ausgesprochen – und zwar aus folgenden Gründen:

- Eine gesetzliche Sozialplanpflicht verstösst gegen die Tradition der Kündigungsfreiheit und interveniert in eine klassische Domäne der Sozialpartner. Diese haben sich in den Gesamtarbeitsverträgen auf Regelungen über die Aushandlung von Sozialplänen geeinigt – und gestützt darauf differenzierte «Sozialplan-Kulturen» entwickelt, welche den branchenspezifischen Bedürfnissen und Besonderheiten Rechnung tragen. Eine starre Normierung der Sozialplanpflicht im Gesetz kann solche sozialpartnerschaftliche Regelungen aushebeln.
- Eine gesetzliche Sozialplanpflicht kann nötige Restrukturierungen oft stark behindern und verteuern. Erfahrungen im Ausland zeigen zudem, dass Unternehmen unter einem rigiden Sozialplan-Regime weniger Personal einstellen, weil sie die Kosten von Abbaumassnahmen fürchten. Dieser «Lock-out-Effekt» hat negative Effekte auf die Beschäftigung und ist weder im Interesse der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmenden.

Die gesetzliche Sozialplanpflicht wirft zahlreiche Interpretationsfragen auf und öffnet ein weites Feld für rechtliche Auseinandersetzungen. Weil die Unternehmen solche Konflikte möglichst vermeiden wollen, besteht die Gefahr, dass sie in den Sozialplan-Verhandlungen

von der Arbeitnehmerseite unter Druck gesetzt werden können.

Nach Ansicht von SAV-Direktor Thomas Daum handelt es sich bei der Sozialplanpflicht im Rahmen des Sanierungsrechts um ein «fragwürdiges Kompensationsgeschäft» und einen «politischen Kuhhandel». Er forderte deshalb das Parlament auf, auf die Sozialplanpflicht zu verzichten.

Die Sanierung der IV ist ernsthaft gefährdet

Kritik übt der SAV am Vorgehen des Parlaments bei der Invalidenversicherung (IV): Weil sowohl der National- als auch der Ständerat erheblich von den Sparzielen der IV-Revision 6b und den ursprünglich vorgeschlagenen Massnahmen für Rentenkürzungen abgerückt sind, bleibt die IV ein Sanierungsfall. Dies bekräftigte Direktor Thomas Daum mit Verweis auf folgende Fakten:

Trotz des positiven Umlage- und Betriebsergebnisses per Ende 2012 kann von einer nachhaltigen Erholung keine Rede sein. Nach wie vor steuert die bis Ende 2017 befristete Zusatzfinanzierung aus der Mehrwertsteuer-Erhöhung rund 1,1 Milliarden Franken jährlich zum Ergebnis bei. Dazu kommt, dass der Bund den Zins auf die IV-Schuld zugunsten der AHV in vollem Umfang übernimmt. Ohne diese Massnahmen wäre das Ergebnis der IV nach wie vor klar negativ. Ausserdem betrug die IV-Schuld, die dem AHV-Fonds zurückerstattet werden muss, Ende 2012 noch immer 14,352 Milliarden Franken.

Der Zwischenstand bei der Revisionsvorlage 6b ist aus der Sicht des SAV nach der Ständerats-Debatte absolut unbefriedigend. Behindertenorganisationen lehnen die Revision ab, weil das geänderte Rentenmodell die volle IV-Rente erst bei einem IV-Grad von 80 statt 70 Prozent gewährt und weil nach der neuen Stabilisierungsregel (Schuldenbremse) auch die Leistungen eingefroren werden. Die Befürworter der IV-Sanierung kritisieren dagegen das massive Abweichen vom Sparkurs und die primär einnahmenseitig ansetzende Stabilisierungsregel. Die aktuelle Vorlage läuft deshalb Gefahr, in einer Referendumsabstimmung Schiffbruch zu erleiden, wenn sie nicht schon in der parla-

mentarischen Schlussabstimmung in der Sondersession scheitert. Der SAV bedauert insbesondere, dass die Vorlage gesplittet wurde – und damit auf ein Sparpotenzial von rund 155 Millionen Franken verzichtet wird. Damit ist auch ein akzeptabler Kompromiss mit gekürzten Elternzulagen verunmöglicht worden.

Thomas Daum bekräftigte die Forderung, dass die IV-Rechnung unter allen Umständen per Ende 2017 ohne Sonderfinanzierungen ausgeglichen sein müsse. Zudem seien die Schulden der IV gegenüber dem AHV-Fonds zwischen 2025 und 2028 zu tilgen.

Riskante Wette auf die Zukunft

Wer diese Ziele mit riskanten Wetten auf die Zukunft infrage stelle, stosse all jene vor den Kopf, die den Versprechungen vor der Volksabstimmung geglaubt und deshalb der Erhöhung der Mehrwertsteuer zugestimmt hätten, betonte Daum. Bei der IV gehe es auch um die Glaubwürdigkeit der Akteure im Hinblick auf künftige Sozialversicherungsrevisionen. Leider liefere der Bundesrat dazu ein weiteres schlechtes Beispiel, indem er im Rahmen seines Sparkpakets «KAP 2014» frühere Vereinbarungen über die Verzinsung der IV-Schuld zum Schaden der AHV wieder ändern wolle. «Das ist nicht akzeptabel», bekräftigte Daum: «Hier muss im Interesse der AHV und einer glaubwürdigen Sozialpolitik korrigiert werden.» ■ (SAV/Pf.)

Parlament stimmt Sozialplanpflicht zu

Die Mehrheit des Nationalrats hat der Revision des Konkursrechts sowie der Einführung der Sozialplanpflicht in der Sondersession von Mitte April zugestimmt. Weil auch der Ständerat die Vorlage befürwortet hat, dürfte sie Tatsache werden. Mit der Revision des Konkursrechts wird die Sanierung von Firmen erleichtert, was vom SAV begrüsst wird. Die Verknüpfung der Vorlage mit der Sozialplanpflicht hat der SAV dagegen klar abgelehnt. ■

Die 1:12-Initiative nützt niemandem

Nach der Minder-Initiative dauern die Debatten um hohe und gerechte Löhne an. Doch warum wäre es ein grosser Fehler, in die freie Lohnfindung der Unternehmen einzugreifen?

Antworten von Valentin Vogt, dem Präsidenten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Ich will nichts beschönigen: In den letzten Jahren sind die Entschädigungen der Top-Manager, vor allem bei grossen, börsenkotierten Gesellschaften, aus dem Ruder gelaufen. Es wäre zu einfach, die Kritik dagegen als blossen Ausdruck der Neidgesellschaft abzutun. Wir müssen vielmehr zur Kenntnis nehmen, dass die kritisierten Entschädigungen von der Gesellschaft nicht mehr akzeptiert werden. Das hat zur Annahme der «Abzocker-Initiative» am 3. März 2013 geführt, und diese Initiative ist nun zügig umzusetzen.

Die Linksparteien und die Gewerkschaften wollen sich mit der Verstärkung der Aktionärsrechte aber nicht begnügen, sondern das herrschende Misstrauen gegenüber der Wirtschaft für die Durchsetzung weiterer Regulierungs-Initiativen ausnutzen. Schon am 25. Februar 2013 präsentierte die SP ihre entsprechende Agenda. Aus Arbeitgeber-sicht sind besonders die 1:12-Initiative und die Mindestlohn-Initiative gefährlich. Sie greifen tief in die Freiheit der unternehmerischen Lohnfindung ein, welche seit langem zu den Stärken des Standorts Schweiz zählt.

Die Stärke der Schweiz nicht unnötig gefährden

Der gemeinsame Hebel sowohl der «Abzocker-Initiative» als auch der Lohn-Initiativen ist die Sensibilität der Menschen für die relative Lohngerechtigkeit. Wir kennen das Phänomen aus dem betrieblichen Alltag: Für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Löhnen ist weniger deren absolute Höhe, als ihre Rechtfertigung im Vergleich mit anderen Löhnen entscheidend. Und für die absoluten Spitzenlöhne ist diese Rechtfertigung – wie gesagt – bei der Bevölkerungsmehrheit nicht mehr zu gewinnen. Das führt zu einer Verschiebung

der politischen Debatte: Es wird nicht mehr über den absoluten materiellen Status des Gros der Arbeitnehmenden diskutiert, sondern über deren relative Position im Vergleich mit den obersten Kadern, die notabene kaum ein halbes Promille der gesamten Beschäftigten ausmachen.

Die Gerechtigkeitsfrage ist ernst zu nehmen. Aber ich beobachte mit Sorge, wie in der stark emotional gesteuerten Debatte rationale und pragmatische Ar-

«Die 1:12-Initiative tangiert unmittelbar auch die materiellen Interessen von allen Arbeitnehmenden.»

gumente an Durchschlagskraft verlieren. Das gilt insbesondere für die Performance des Schweizer Arbeitsmarkts, die ja für die Arbeitnehmenden und die Gesellschaft im Vordergrund stehen sollte. Hier hat die Schweiz eine sehr starke Position – wie verschiedene Indikatoren zeigen:

- Die Erwerbsbeteiligung liegt bei den Frauen wie bei den Männern deutlich über dem europäischen Durchschnitt und erreicht im Segment der 15- bis 24-Jährigen und der 50- bis 64-Jährigen absolute Spitzenwerte.
- Die allgemeine Arbeitslosenquote und erst recht diejenige der Jugend liegen weit unter derjenigen fast aller europäischen und angelsächsischen Länder.
- Das Lohnniveau liegt deutlich über den Werten der OECD und der EU-15-Länder. Der Anteil der Tieflöhne (weniger als zwei Drittel des Median-

lohns) ist markant geringer als in der OECD oder zum Beispiel in Deutschland – und zudem rückläufig. Der Anteil der «Working Poor» ist international verglichen klein und geht weiter zurück.

- Die sonstigen Arbeitsbedingungen sind im internationalen Vergleich gut, die eng mit dem Arbeitsverhältnis gekoppelten Sozialleistungen vergleichsweise hoch.
- Die Lohn-Spreizung ist im internationalen Vergleich nach wie vor sehr moderat und wird durch starke Umverteilungen bei den Haushaltseinkommen weiter reduziert.

Initiative setzt falsche Prioritäten

Das alles wird zurzeit von der Kritik an den exorbitanten Management-Entschädigungen überlagert. Diesen Punkt spreche ich an, wenn ich angesichts der 1:12-Initiative vor der «Gefahr einer falschen Debatte über verzerrte Realitäten» warne. Man kann das auch in eine Feststellung und zwei pragmatische Fragen kleiden:

- Festzustellen ist, dass die Extrem-Entschädigungen der Top-Manager für die allgemeine Lohn- und Personalpolitik quantitativ nicht relevant sind. Mit ihnen wird dem Gros der Arbeitnehmenden nichts weggenommen. Leidtragende sind höchstens die Aktionäre, und die können sich nun ja mit dem Instrumentarium der Minder-Initiative wehren.
- Zu fragen ist erstens, was für die Menschen wichtiger ist: die Begrenzung der Löhne von einigen tausend Managern oder die Erhaltung der Beschäftigung, des guten Lohnniveaus, der guten Arbeitsbedingungen und der hohen sozialen Sicherheit für über 4,5 Millionen Arbeitnehmende?

- Zu fragen ist zweitens, ob wir die Risiken der 1:12-Initiative und ihre Kosten für den Standort Schweiz in Kauf nehmen wollen – für den Versuch, die Lohnexzesse einer kleinen Minderheit einzudämmen.

Provokation für Unternehmen

Die Risiken der 1:12-Initiative liegen auf der Hand: Geht man vom gewerkschaftlichen Mindestlohn von 4000 Franken pro Monat aus, «deckelt» die Initiative die Löhne in der Schweiz bei 576 000 Franken pro Jahr. Nimmt man den Medianlohn von 5979 Franken pro Monat als Ausgangspunkt, dann liegt das Maximum bei 860 976 Franken pro Jahr.

Das sind sicher hohe Löhne. Aber vor allem für die international ausgerichteten Unternehmungen wäre das Entschädigungskorsett klar zu eng. Sie müssten ihre obersten Löhne massiv senken oder ihre untersten Löhne ebenso massiv anheben. Beides ist in den meisten Fällen unrealistisch. Man muss sich nur vor Augen halten, dass die entsprechenden Entscheide meistens von den Direkt-Interessierten gefällt werden.

Also werden die betroffenen Unternehmen nach Alternativen suchen. Zum Beispiel mittels der Auslagerung gewisser Tätigkeiten aus dem Niedriglohnbereich an Dritte, der Aufteilung der Unternehmung zur Verkleinerung der Lohnspanne (etwa in Management- und Produktionsgesellschaft), dem Ersatz von Löhnen durch andere Entschädigungen (wie Gewinnbeteiligungen), der Anstellung der Kader bei ausländischen Gruppengesellschaften oder der Auslagerung ganzer Unternehmen oder Unternehmensteile ins Ausland.

Diese Reaktionen sind unerwünscht. Die Initianten bezeichnen die ersten vier Massnahmen als Umgehungsstrategien, die sie mit einer scharfen Ausführungs-Gesetzgebung unterbinden wollen. Sie werden damit aber – abgesehen von der rechtlichen Fragwürdigkeit dieses Vorgehens – nur den Druck zur Auslagerung von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Kaderstellen aus der Schweiz ins Ausland erhöhen.

Grosses Standort-Risiko

Vor allem solche Verlagerungen hätten schmerzliche Auswirkungen auf die



Valentin Vogt, Präsident
des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wertschöpfung und das Angebot attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten in der Schweiz. Für eine präzise Quantifizierung dieses Risikos fehlen die Daten, weshalb wir grobe Abschätzungen vornehmen müssen. Wichtige Anhaltspunkte gibt die AHV-Statistik aus dem Jahr 2010, die 12 000 Jahreslöhne über 500 000 Franken, 4700 Jahreslöhne über 750 000 Franken und 2600 Jahreslöhne über 1 Million Franken ausweist. Die Gewerkschaft Travailsuisse sieht bei über 25 grossen Schweizer Gesellschaften das Verhältnis 1:12 deutlich überschritten.

In einer konservativen Schätzung darf angenommen werden, dass rund 1000 Unternehmen von der 1:12-Regel betroffen wären, darunter fast alle internationalen Grosskonzerne. Das ist Grund genug, um die 1:12-Initiative als substantielles Risiko für den Standort Schweiz zu qualifizieren. Dass ihre Annahme zudem die in den letzten Jahren erfolgreiche Ansiedlung von internationalen Hauptsitzen abrupt stoppen würde, ist offensichtlich.

Drohende Ausfälle von Steuern und Beiträgen

Bei aller berechtigten Kritik an den hohen Manager-Entschädigungen darf nicht übersehen werden, dass sie in einem erheblichen Mass über Steuern und Sozialversicherungsbeiträge wieder umverteilt werden. Im Jahr 2008 bezahlte das oberste Prozent der Steuerpflichtigen 41 Prozent der vom Bund vereinnahmten Einkommenssteuern.

Die obersten zehn Prozent der Steuerpflichtigen lieferten dem Bund 78 Prozent seiner Einkommenssteuern. Ein ähnliches, wenn auch weniger ausgeprägtes Bild zeigt sich bei den Kantons- und Gemeindesteuern. Für die AHV/IV und EO werden Beiträge von insgesamt 10,3 Prozent auf dem vollen Lohn erhoben, obwohl die Leistungen ab einem Jahreslohn von 84 240 Franken nicht mehr ansteigen.

Werden die Manager-Löhne gekürzt oder entfallen sie wegen der Verlagerung entsprechender Stellen aus der Schweiz ganz, entgehen dem Staat und den Sozialversicherungen also wesentliche Umverteilungs-Erträge. Das kann mit zwei stark vereinfachten Beispielen illustriert werden. Bei der Reduktion des Lohns eines Managers mit Wohnsitz in Zürich von 1,5 Millionen auf 600 000 Franken gehen seine Einkommenssteuern bei gleichbleibenden Abzügen von 80 000 Franken um 365 350 Franken zurück. Zusätzlich sinken seine Beiträge an AHV/IV/EO um 92 700 Franken. Verlässt die entsprechende Person die Schweiz, dann verlieren Bund, Kanton, Gemeinde und die drei erwähnten Sozialversicherungen 690 000 Franken!

Ablehnung im Interesse aller

Es gibt genug ordnungspolitische Gründe, um die 1:12-Initiative entschieden abzulehnen. Ich habe sie nicht ins Feld geführt, weil ich mich auf die Perspektive der Arbeitnehmenden konzentrieren wollte. Ihre materiellen Interessen sind durch die aufgezeigten Risiken und Kosten der 1:12-Initiative unmittelbar tangiert, wogegen ihnen eine Begrenzung der Spitzensaläre vielleicht moralische Genugtuung, aber keine realen Vorteile bringt.

Die Stimmberechtigten sollten die Initiative in diesem Sinne pragmatisch beurteilen. Es wäre fatal, wenn sie sich in ihrer Empörung über die «Abzockerei» zu einer Regulierung verleiten liessen, die am Ende dem Gros der Arbeitnehmenden schadet. ■

Dieser Beitrag basiert auf dem Referat von Valentin Vogt an der Frühlings-Medienkonferenz des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. Das Referat ist in ganzer Länge abrufbar unter: www.arbeitgeber.ch

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Gesetzliche Mindestlöhne verstossen gegen die Lohnfreiheit

Neben der 1:12-Initiative sorgt auch die Forderung nach gesetzlichen Mindestlöhnen für Kontroversen: Der Schweizerische Arbeitgeberverband lehnt die Mindestlohn-Initiative, die nächstes Jahr zur Abstimmung kommen dürfte, entschieden ab. Denn sie will einerseits einen faktischen GAV-Zwang einführen – und andererseits in die freien Lohnvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern respektive Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften eingreifen.

Weil für die Gewerkschaften «Gesamtarbeitsverträge der Königswege für anständige Löhne» bleiben, sollen Bund und Kantone gemäss der Mindestlohn-Initiative den Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen (GAV) mit Mindestlöhnen fördern. Diese Förderung entspricht bei genauer Analyse aber einem indirekten Vertragszwang. Die Initianten nennen nämlich als Fördermassnahmen die GAV-Pflicht bei öffentlichen Aufträgen, der Erteilung von Konzessionen und der Gewährung von Finanzhilfen.

Mit der Macht des Staates als Nachfrager und Träger hoheitlicher Funktionen sollen also Arbeitgeber in einen GAV gezwungen werden. Zudem wären unter diesem Druck auch jene Sozialpartner zur Festsetzung von GAV-Mindestlöhnen gezwungen, die das bisher absichtlich nicht getan haben, weil sie die Lohnfestsetzung auf der Firmenebene belassen wollen. Für die Verfechter des GAV als Instrument einer freien Sozialpartnerschaft ist die mit der Initiative verfolgte «Förderung» der GAV unannehmbar. Die Sozialpartner sollen ohne indirekte Einmischung des Staates entscheiden können, ob und auf welcher Höhe in ihren GAV Mindestlöhne festgesetzt werden.

Gegen den Eingriff in die Vertragsfreiheit

Die Festsetzung der Löhne ist Bestandteil der Vertragsfreiheit, welche das Verhältnis zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern respektive ihren Organisationen prägt und eine wesentliche Voraussetzung für die Flexibilität des Arbeitsmarkts in der Schweiz ist. Die dezentrale Lohnfindung führt zu einer

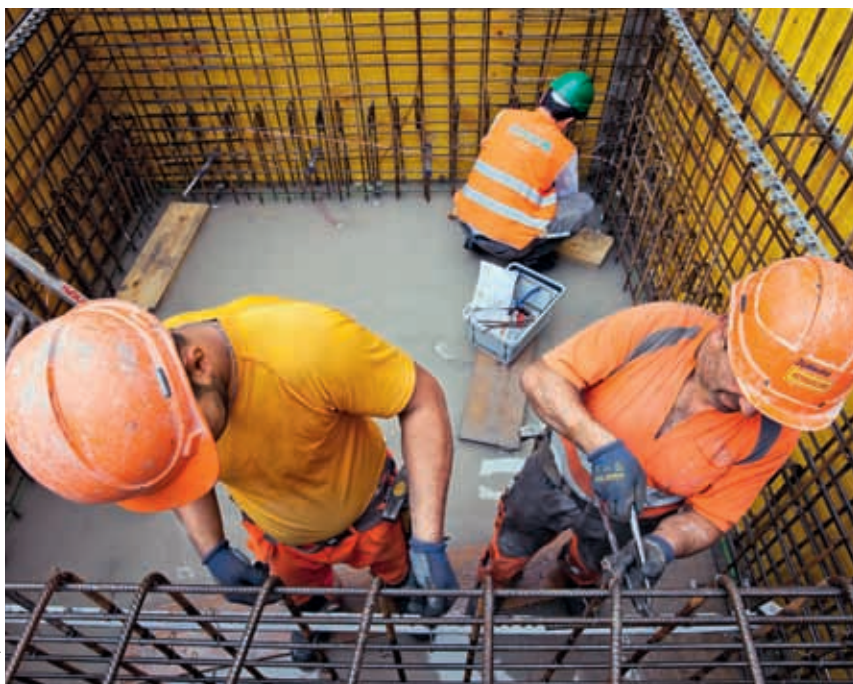


Bild: Keystone/Salvatore di Nolfi

Keine lohnpolitische Baustelle: Die Festlegung von allfälligen Mindestlöhnen muss auch künftig den Sozialpartnern der Branchen überlassen bleiben – wie etwa in der Bauwirtschaft.

Lohnstruktur, in der sich die Wertschöpfungsdifferenzen zwischen den einzelnen Branchen und Unternehmungen sehr gut abbilden. Auf dieser Basis beruht die sehr gute Gesamt-Performance des Schweizer Arbeitsmarkts mit einer hohen Erwerbsbeteiligung, einer tiefen Arbeitslosigkeit, einem hohen Lohnniveau und einem kleinen Niedriglohn-Sektor.

Diese Standortstärke wird durch die Mindestlohn-Initiative gefährdet, denn sie verlangt die Festsetzung eines allgemeinen, gesetzlichen Mindestlohns, der für alle Arbeitnehmenden gilt und so auch eine materielle Vorgabe für die Lohnregelungen in den GAV macht. Wie weit dieser Eingriff in die Freiheit der

Sozialpartner geht, zeigt die Tatsache, dass zahlreiche geltende GAV-Mindestlöhne unter dem in der Initiative vorgesehenen Wert von 22 Franken pro Stunde respektive 4000 Franken bei einer 42-Stunden-Woche liegen.

Fatale Konsequenzen für die gesamten Lohnstrukturen

Die massive Erhöhung der tiefsten Löhne über die Einführung von gesetzlichen Mindestlöhnen hat Auswirkungen auf die gesamten Lohnstrukturen innerhalb der betroffenen Branchen und Firmen. Löhne stehen in einem klaren Verhältnis zu den Anforderungen an die Stelle. Bei Arbeitsplatzbewertungen werden die notwendige Ausbildung, Be-

rufserfahrung und Verantwortung ebenso berücksichtigt wie (schwierige) Arbeitsumstände – wie zum Beispiel Nacharbeit, Schichtarbeit, starke Immis-sionen etc. Das zufällige Herausbrechen einzelner Gruppen aus einer Lohnstruktur bringt die ganze Struktur in Bewegung, indem das Verhältnis der einzelnen Stellenbewertungen untereinander neu angepasst werden muss.

Gegen die Gefährdung von Arbeitsplätzen

Der von der Initiative verlangte Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde oder 4000 Franken bei einer 42-Stunden-Woche ist viel höher angesetzt als die Mindestlöhne in vergleichbaren europäischen Ländern (siehe Tabelle). Dem-entsprechend müssten nach Angaben der Initianten die Löhne von etwa 400 000 oder zehn Prozent aller Be-schäftigten teils deutlich angehoben werden. Ein solch tiefgreifender Ein-griff in die Schweizer Lohnstrukturen würde die betroffenen Arbeitsplätze zumindest teilweise in Frage stellen.

Während die Beschäftigungswirkun-gen tiefer Mindestlöhne mit einem klei-nen Anteil Betroffener umstritten sind (zum Beispiel in den USA und Grossbri-tannien, wo weniger als zwei Prozent der Arbeitnehmenden betroffen sind), führen nach Angaben der Internationa-len Arbeitsorganisation (ILO) hohe Min-destlöhne zu Beschäftigungseinbussen. Grund dafür ist die Tatsache, dass die

Mindestlöhne in Europa im Vergleich

	Monatlicher Mindestlohn 2013 in Euro	Gesetzlicher Min- destlohn in % des Medianlohns (2010)
Luxemburg	1874	43 %
Irland	1462	52 %
Niederlande	1469	47 %
Belgien	1502	52 %
Frankreich	1430	60 %
Grossbritannien	1264	46 %
Spanien	753	44 %
Schweiz (gefordert)	3333 (bei Kurs: 1.20)	69 %

Quelle: Eurostat/OECD

Lohnhöhe von der Produktivität der ent-schädigten Arbeit abhängt. Es ist des-halb evident, dass in einem gut funk-tionierenden Arbeitsmarkt deutlich über dem Marktlohn liegende Mindestlöhne die Wegrationalisierung oder den Ex-port von Arbeitsplätzen fördern und den Einstieg oder Wiedereinstieg in die Er-werbstätigkeit erschweren. Werden die Löhne wider die Marktkräfte «künstlich» erhöht, so steigen zudem auch die An-forderungen an die Lohnempfänger, das heisst, der Druck auf die Mitarbeiten-den nimmt zu.

Ein flächendeckender «Einheitstarif» führt überdies zu Verzerrungen sowohl der unternehmensinternen Lohnstruk-turen als auch des Wettbewerbs unter den Unternehmungen. Leidtragende

all dieser Negativeffekte sind gerade jene leistungs- respektive qualifikations-schwächeren Personen, die angeblich mit gesetzlichen Mindestlöhnen ge-schützt werden sollen.

Gegen falschen Ansatz für den Sozialschutz

Die Begründung gesetzlicher Mindest-löhne mit Sozialschutz-Argumenten ist falsch. Die Lebenshaltungskosten der Betroffenen differieren sehr stark, je nach ihrer familiären Situation und ihrem Wohnort. Der Lohn, der für eine Einzelperson genügt, reicht unter Um-ständen nicht für eine ganze Familie. Häufig stehen einem Haushalt aber zwei Löhne zur Verfügung.

Der sozialpolitisch richtige Ansatz ist deshalb das Haushaltseinkommen. Wo dieses nicht ausreicht, gewährleistet in der Schweiz ein ausgebautes soziales Sicherungssystem die materielle Exis-tenz der Betroffenen. Gleichsam mass-geschneiderte Konzepte tragen den unterschiedlichen Bedürfnissen ver-schiedener Risikogruppen und Einzel-personen Rechnung. Auf diesem Weg ist ein Mindesteinkommen in der Schweiz garantiert, womit niemand wegen sei-nes ungenügenden Erwerbseinkom-mens in echte Armut gerät. ■

Fakten zu Löhnen und Mindestlöhnen

Die Lohnsituation in der Schweiz ist in allen wesentlichen Belangen besser als in den meisten vergleichbaren Ländern. Das Lohnniveau liegt – gemessen in Kaufkraft-Einheiten – mit umgerechnet 50 242 US-Dollar deutlich über dem Durchschnitt der OECD (44 757 Dollar) und der EU-15 (40 062 Dollar). Der Anteil der Tieflöhne, d. h. der Löhne, die unter zwei Dritteln des Medianlohns sind, liegt in der Schweiz bei 9,2 Prozent. Damit ist ihr Anteil wesentlich geringer als der OECD-Durchschnitt von 16,3 Prozent. Die Quote der Erwerbstätigen mit wesentlicher materieller Beeinträchtigung beträgt in der Schweiz 1,1 Prozent – gegenüber 5,2 Prozent in den EU-27-Ländern. Die Schweizer Lohnstruktur kor-reliert sehr stark mit der Wertschöpfung in den jeweiligen Branchen.

In Europa kennen 22 Länder einen gesetzlichen Mindestlohn. Das Spektrum reicht von 123 Euro pro Monat in Bulgarien bis zu 1758 Euro in Luxemburg. Ein Vergleich der Mindestlöhne und ihres Verhältnisses zum jeweiligen Median-lohn in ausgewählten westeuropäischen Staaten zeigt, dass der mit der Initia-tive geforderte Mindestlohn hoch angesetzt ist (siehe Tabelle). ■

Dieser Beitrag beruht auf dem aktualisierten Positionspapier des Schweizerischen Arbeit-geberverbands. Es ist integral abrufbar unter: www.arbeitgeber.ch



Mit Reka liegt mehr drin

Sei es als Lohnnebenleistung (fringe benefit), Prämie oder Geschenk – Reka-Geld kommt bei den Mitarbeitenden sehr gut an. Die Abgabe lohnt sich auch für den Arbeitgeber.

Mehr als 4'100 Arbeitgeber in der Schweiz motivieren ihre Mitarbeitenden mit der Abgabe von vergünstigtem Reka-Geld. Das Freizeitgeld ist eine äusserst beliebte Lohnnebenleistung, Prämie oder Geschenk und erst noch steuerbefreit. Die Zweckgebundenheit garantiert, dass Reka-Geld für Ferien und Freizeit ausgegeben wird. Über 8'800 Zahlungsmöglichkeiten bieten sich an: Hotels, Restaurants, Reisebüros, Fitnesscenters, Freizeitparks, Bergbahnen u. v. m.

Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Reka-Check-Vergünstigungen bis CHF 600.– jährlich müssen im neuen Lohnausweis nicht deklariert werden (vgl. Ziffer III in der Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises: Nicht zu deklarierende Leistungen – Reka-Check-Vergünstigungen bis CHF 600.–). Weihnachts-, Geburtstags- oder ähnliche Naturalgeschenke sind bis zu einem Betrag von CHF 500.– pro Ereignis ebenfalls nicht deklarationspflichtig. Reka-Checks gelten als Gutscheine und können somit als Naturalgeschenk abgegeben werden.

Reka-Geld ist zweckgebunden für Freizeit und Ferien und dient somit gezielt der Erholung der Mitarbeitenden. Damit ist die Grundlage für Motivation und Leistungsfähigkeit geschaffen. Mit Reka-Checks kosten Freizeitangebote und Ferien weniger. Das entspricht einem echten Bedürfnis der Mitarbeitenden. Denn zusätzliches Geld für Ferien steht ganz oben auf der Wunschliste der Arbeitnehmer.

Nr. 1 für Familienferien. Auch für Eltern.

Reka-Ferien bietet 3'000 familienfreundliche Ferienideen in der Schweiz und am Meer. Besonders beliebt sind die Reka-Ferierendörfer mit viel Spass und Erholung für Kinder und Erwachsene zu einem optimalen Preis-/Leistungsverhältnis. Die Miete von Reka-Ferienwohnungen kann zu 100 % mit Reka-Geld bezahlt werden.



Reka –
das Freizeitgeld



Reka-Geld ist zweckbestimmt für Freizeit und Ferien

Modernes Non-Profit-Unternehmen

Die Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft ist ein modernes, solides Unternehmen mit einem sozialtouristischen Non-Profit-Auftrag. Sie will einer grösstmöglichen Zahl von Familien in der Schweiz Ferien und Freizeit ermöglichen. Mit ihren beiden Geschäftsfeldern Reka-Geld und Reka-Ferien betreibt sie einen für die Schweiz einzigartigen Produktemix.

Gerne informieren wir Sie über die Abgabe von Reka-Geld in Ihrem Unternehmen:

Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft
Postfach
3001 Bern
Tel. 031 329 66 24
www.reka.ch
sekretariat@reka.ch

Esther Girsberger

Worauf es bei Firmenanlässen wirklich ankommt



Bild: zvg

Eine der brennendsten Fragen bei der Organisation der Jahresbilanz-Konferenz, des Firmenjubiläums oder eines anderen das Unternehmen in den Fokus stellenden Events ist die nach den Give-aways. Ob ich als Moderatorin, als Gast oder als Organisatorin involviert bin – fast zuoberst auf der Pendenzenliste steht jeweils das ungelöste Problem des Begleitgeschenks beim Abschied. Das Anliegen ist ja auch berechtigt. Die Zahlen, die Reden und die Auftretenden bleiben selten nachhaltig in Erinnerung. Was man aber physisch nach Hause trägt, das bleibt. Allerdings lange nicht immer im guten Sinn. Es lohnt sich deshalb, den Präsentchen einige Gedanken zu widmen.

1. Süssigkeiten: Grundsätzlich kann man da nicht allzu viel falsch machen. Aber eben nur grundsätzlich. Mit Firmenlogos aus Marzipan geschmückte Madeleines sollte man gleich noch vor Ort verspeisen. Bis man zu Hause ist, ist das Logo nämlich entweder verschmiert, klebt an der Verpackung oder – vor allem bei wärmeren Temperaturen – es zerfließt. So geschehen mit den mit einer Marzipan-Briefmarke verzierten Migros-Törtchen zu Ehren des 50-jährigen Todestags von Gründer Gottlieb Duttweiler, die an der Bilanz-Medienkonferenz des Unternehmens verteilt wurden.

2. Kosmetik: Heikel. Wer schwört mittlerweile nicht auf seine Marke? Selbst Männer sind wählerisch geworden und gebrauchen nicht jede pflegende Nachtcrème, selbst dann nicht, wenn

es nur ein Münsterchen und nach einmaligem Gebrauch erledigt ist. Was erst recht für die Frauen gilt. Sie sind noch wählerischer.

3. USB-Sticks: Wir alle haben mittlerweile Tausende. Willkommen, weil nützlich, sind sie immer noch. Aber vermeiden Sie seichte Werbeslogans wie «Bitte speichern: Ihre Spende ist unsere Stärke» (Give-away bei einer Wohltätigkeitsorganisation). Wenn schon, dann wählen Sie eine eigene Form. Wie beispielsweise der USB-Stick «VW-Käfer». Wobei Sie Gefahr laufen, dass solche USB-Sticks zu Hause von kleinen Kindern behändigt und verschluckt werden. Mit unangenehmen Haftungsfolgen.

4. LED-Taschenlampen: Scheinen momentan hoch im Kurs zu sein. Jedenfalls habe ich schon eine stattliche Sammlung zusammen. Aber aufgepasst. Kritische Medienvertreter schauen im Internet nach, wie viel eine solche LED-Taschenlampe kostet. Selbst mit Mengenrabatt sind die nicht eben billig. Wenn ein Regionales Arbeitsvermittlungszentrum solche Give-aways verteilt, fragt sich der steuerzahlende Journalist nicht ganz zu Unrecht, wer diese «Bhaltis» eigentlich berappt.

5. Potpourri-Tasche: An und für sich eine naheliegende und praktische Lösung. Nur: Welches Unternehmen hat schon eine so reiche Produktpalette, dass der Inhalt wirklich passt? Bietet sich eigentlich nur für Nahrungsmittelunternehmen an. Aber auch da stellt sich wieder die Frage, ob die Produkte heil nach Hause kommen. Was besonders für Weinflaschen gilt, die auch noch schwer im Gewicht sind.

6. Verlosung: Eine äusserst aufwändige, aber kreative und bleibende Idee. Coop hat bei einem Investorenanlass eine ganze Tombola aufgestellt. Jeder zog ein Los und konnte das Give-away beim aufgebauten Stand abholen. Mit dem zusätzlichen Vorteil, dass eine rege Tauschbörse stattfand und die Gäste sich dadurch angeregt unterhielten. Zur Nachahmung empfohlen! ■

Esther Girsberger ist Publizistin sowie Dozentin.

Mammut Sports Group AG

Von der kleinen Seilerei zum Mammut

Wer sich gerne bei jedem Wetter in der freien Natur bewegt, hat die Qual der Wahl: Unzählige Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Zubehör wollen vom Trend profitieren, dass immer mehr Menschen in den Bergen nach aktiver Erholung suchen. Die Mammut Sports Group AG tut dies erfolgreich – dank einer langfristigen Ausrichtung, ständigem Optimierungsstreben und Investitionen in die Markenwahrnehmung. **Daniela Baumann**

In der Empfangshalle am Hauptsitz in Seon erwartet den Besucher zwar kein Mammut, dafür ein überdimensional grosses Bild: Es zeigt eine nicht enden wollende Schlange von Menschen auf dem Weg zu einem Berggipfel. Wie sich herausstellt, handelt es sich um mehrere hundert Mammut-Mitarbeitende aus aller Welt an einem tausend Meter langen Seil, die zum Abschluss des letztjährigen 150. Firmenjubiläums gemeinsam den Tegelberg in Bayern erklommen.

Aus diesem Bild lässt sich mancherlei über das Unternehmen Mammut herauslesen. Zum Beispiel, dass es mit seinen Produkten «überall da zuhause ist, wo es Berge gibt», wie es Geschäftsführer Rolf Schmid ausdrückt. Oder dass das Seil das Vorzeigeobjekt von Mammut darstellt. Erstens hat mit Seilen die Firmengeschichte begonnen, zweitens ist das Seil das wichtigste Gerät am Berg schlechthin: Ist es nicht zu 100 Prozent in Ordnung, geht es schnell einmal um Leben und Tod.

Langfristige Führungsstrategie

Die Mammut Sports Group AG mit weltweit 550 Mitarbeitenden hat ihren Ursprung in einer kleinen Seilerei im aargauischen Dintikon, einem 1862 von Kaspar Tanner gegründeten Familienbetrieb. Der Markenname, ein Symbol für Kraft und Stärke, geht auf das Jahr 1943 und die «Mammut Seile» zurück. Seit mittlerweile über 30 Jahren ist der Bergsportspezialist Teil der Unternehmensgruppe Conzeta, die zu drei Vierteln im Besitz dreier Familien ist. «Sie streben nicht nach dem schnellen Erfolg, sondern bauen das Geschäft langfristig auf», erklärt Rolf Schmid die Kontinuität in den Eigentumsverhältnissen.

Er selber ist bereits seit 17 Jahren in leitender Funktion für Mammut tätig und will dem Unternehmen treu bleiben, solange er Möglichkeiten sieht, es weiterzuentwickeln. «Das Spannende finde ich, das Erreichte immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern, nicht einfach damit zufrieden zu sein.»

Als Schmid, der zuvor in führenden Positionen in der Pharma- und der Uhrenindustrie sowie im Tourismus tätig

«Outdoor-Sport ist heute schon fast ein Grundbedürfnis.»

war, 1996 zum Outdoor-Unternehmen stiess, schrieb es Verluste. Das lag unter anderem daran, dass es damals nur Top-Alpinisten erreichte. Entsprechend weitete man das Angebot aus. «Es sollte nicht bloss die wenigen Berggänger ansprechen, die Viertausender bestiegen, sondern auch die unzähligen Wanderer, die sich auf tausend Metern Höhe bewegen.»

Zusätzlich hat Mammut seit Ende der 90er-Jahre stark in den Markenaufbau investiert und eine komplette Reorganisation vorgenommen. So existierte noch vor 17 Jahren keine Marketing- und Kommunikationsabteilung; heute sind 30 Personen in diesem Bereich tätig. Rolf Schmid betrachtet es zudem als Vorteil für den erfolgreichen Turnaround, dass er am Anfang «von Tuten und Blasen keine Ahnung hatte» und deshalb ungeniert Fragen stellen durfte. Seine Anstellung sei so etwas wie ein Versehen gewesen, denn er habe – ohne jeglichen Bezug zur Sportbranche, ohne besondere Affinität zu den Bergen und

ohne Bergführer-Ausbildung – überhaupt nicht dem gesuchten Profil entsprochen. «Dennoch rief mich ein Headhunter an; er sah mich als geeigneten Sprengkandidaten.»

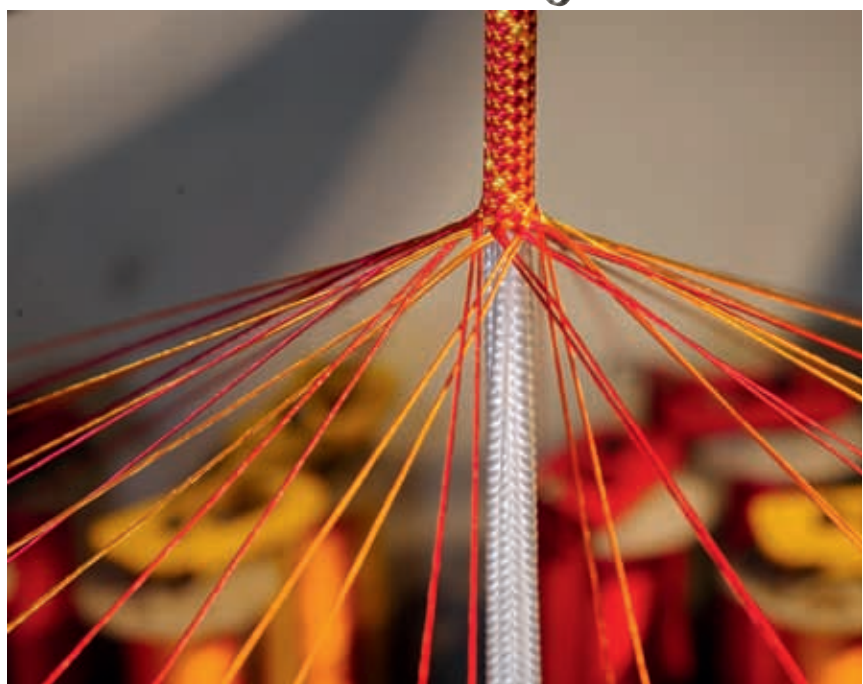
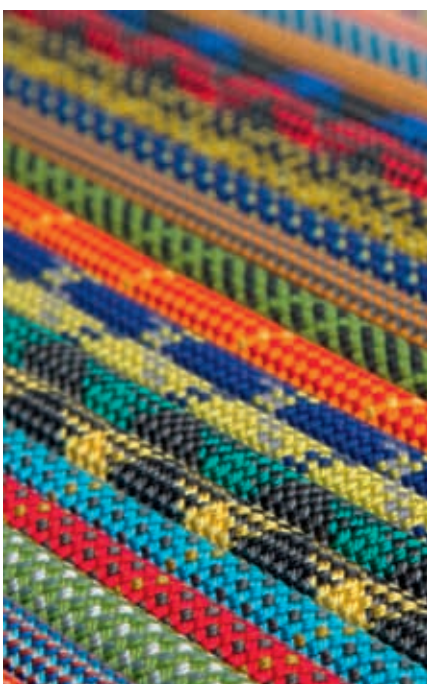
Sicherheit und Qualität der Produkte sind absolut zentral

Die Palette der von Mammut entwickelten, produzierten und verkauften Outdoor-Artikel – Produkte also, die draussen und insbesondere in den Bergen zum Einsatz kommen – ist heute sehr breit. Dies nicht zuletzt auch dank der Übernahme und Integration anderer Marken wie zum Beispiel des norwegischen Schlafsackspezialisten Ajungilak oder der Schuhmarke Raichle. Die Hälfte des Umsatzes generiert Mammut mit Bekleidung, gefolgt von Schuhen und Utensilien im Bereich Schneesicherheit – sei es das Lawinenverschütteten-Suchgerät oder der Airbag. Ebenfalls zum Sortiment zählen Kletterausrüstungen, Rucksäcke und Stirnlampen.

Bei allen Produkten steht gemäss Schmid eines im Vordergrund: «Wir verkaufen primär Sicherheit. Sie ist zentral bei allem, was wir tun, und sie hat Auswirkungen auf unsere Qualitätsansprüche.» Die Seile, die bezüglich Qualität keine Kompromisse erlauben, bilden die Messlatte für sämtliche Produkte. Rolf Schmid nennt ein Beispiel: «Nehmen wir an, meine Jacke wäre nicht wasserdicht und ich begänne deswegen zu frieren. Das raubt mir möglicherweise die Kraft, die ich für den sicheren Abstieg benötige. Dadurch steigt das Unfallrisiko.»

Globaler Wachstumstrend

Mammut profitiert davon, dass sich Freizeitaktivitäten wie Wandern, Klettern, ▶



Bilder: 20g

Die Mammut Sports Group AG führt alles, was Naturliebhaber und Berggänger brauchen: Zum Beispiel wetterfeste Kleider und Schuhe, Rucksäcke, aber auch Kletterseile. Letztere werden am Hauptsitz in Seon produziert.



Rolf Schmid, langjähriger Geschäftsführer von Mammut.

- Skitouren, Freeriden und dergleichen zu Trendsportarten entwickelt haben. Gleichzeitig ist das Bewusstsein für die Vorteile explizit auf solche Tätigkeiten ausgerichteter Produkte gewachsen. Während früher normale Schuhe und Jeans ausreichten, sind heute Wanderschuhe und -hosen gefragt. Wenn es nach Rolf Schmid geht, wird der Boom anhalten: «Outdoor-Sport ist heute schon fast ein Grundbedürfnis. In unserer hektischen Zeit sucht der Konsument bewusst den Ausgleich in der Natur, um herunterzufahren und abzuschalten. Dabei will er es möglichst bequem haben und nicht frieren oder gar ausrutschen, weil er schlecht ausgerüstet ist.»

Dieser Trend schlägt sich in den Umsatzzahlen nieder: Letztes Jahr legte Mammut um zehn Prozent auf 232,5 Millionen Franken zu; in sämtlichen Märkten war die Entwicklung positiv. Die Marke mit dem Elefanten ist abgesehen von Afrika weltweit präsent, wo es Berge hat, und zählt zu den fünf grössten im Bergsport. Deutschland ist der wichtigste Abnehmer, in der Schweiz wer-

den mittlerweile noch 20 Prozent des Umsatzes erzielt. Während im deutschsprachigen Raum der Marktanteil bereits sehr hoch ist, wittert Schmid im Rest der Welt, vor allem in Asien, ein fast unlimitiertes Zukunftspotenzial: «Die Chinesen beginnen erst langsam, sich für Outdoor zu interessieren. Ausserdem stehen sie auf gute Markenprodukte», frohlockt er.

Mammut verkauft seine Produkte zum einen über den Fachhandel, zum anderen in weltweit über 50 eigenen Läden, wovon sieben in der Schweiz. In Zukunft wolle man vermehrt auf eigene Verkaufspunkte setzen, damit die Kunden die Marke noch stärker als Ganzes und nicht nur punktuell einzelne Produkte wahrnehmen, beschreibt Rolf Schmid die Wachstumsstrategie. Zur Förderung der Markenwahrnehmung leistet auch die unternehmenseigene «Alpine School» ihren Beitrag. Unter diesem Namen bietet der Schweizer Marktführer in der Outdoor-Industrie Bergtouren und Bergreisen im In- und Ausland an, etwa auch als Firmenanlässe. Dabei kann die entsprechende Ausrüstung unverbindlich getestet werden. «Auf diese Weise führen wir potenzielle Kunden an unsere Marke heran. Sie kommen über ein positives Erlebnis zu einem positiven Berührungspunkt mit Mammut.»

Entwicklung in der Schweiz – Produktion weltweit

Asien und insbesondere China ist für Mammut nicht nur ein zunehmend attraktiver Absatzmarkt, sondern auch Herstellungsort für die Hälfte seiner Produkte. «Im textilen Bereich finden sich heute die besten Hersteller fast ausschliesslich in Asien. In Europa sind das Know-how und die Maschinen dazu weitgehend verschwunden», stellt Rolf Schmid fest. Der Entscheid für die Produktion in Asien sei insofern nicht einmal nur eine Frage des Preises, sondern auch eine der Qualität. Entwickelt wird hingegen jedes Mammut-Produkt in der Schweiz. Und die Lawinenverschütteten-Suchgeräte, die Rucksack-Airbags sowie die Seile sind sogar von A bis Z «Swiss made».

Gerade auch mit Blick auf die Produktion durch Partnerfirmen im Ausland

achte Mammut auf sozial und ökologisch korrekte Bedingungen, so Schmid, zumal die meist sehr naturverbundene Kundschaft entsprechend sensibilisiert sei. So lässt das Unternehmen sämtliche Produktionsstätten in Asien und anderen Regionen von der Non-Profit-Organisation «Fair Wear Foundation» (FWF) inspizieren und auditieren. Ein Gütesiegel bestätigt, dass die Arbeitnehmenden faire Löhne und Arbeitszeiten haben, aber auch, dass keine Kinderarbeit im Spiel ist.

Nachhaltiges Handeln zahlt sich aus

Was die in den Produkten verarbeiteten Substanzen und ihre Umweltverträglichkeit angeht, hält sich Mammut ebenfalls an einen unabhängigen Standard, den so genannten «bluesign»-

«Wir streben nicht nach dem schnellen Erfolg, sondern bauen das Geschäft langfristig auf.»

Standard. Rolf Schmid gesteht ein, dass es bis heute keine auf rein natürlicher Basis hergestellte, wetterfeste Jacke gibt. Für ihn ist das Engagement für Umwelt und Gesellschaft ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess: «Es muss unser Bestreben sein, uns laufend dem Optimum anzunähern. Viele kleine Massnahmen wie der Einsatz von Stromsparlampen oder die Reduktion der Fahrzeugflotte dank Car-Sharing machen am Ende viel mehr aus, als ein einziges grosses Vorzeigeprojekt, das oft nicht mehr als eine PR-Wirkung erzielt.»

Der Betriebsökonom ist überzeugt, dass Bemühungen um Nachhaltigkeit auch finanziell Sinn machen, obwohl sie mit Mehrkosten verbunden sind. «Wir beschäftigen zwei Angestellte mit einem Pensum von insgesamt 150 Prozent, um die aus unserer Sicht nachhaltig und sozial verträglich geführten Produktionsstätten zu auditieren. Diese Kosten nehmen wir aber gerne in Kauf, um dafür keinen Reputationsschaden zu erfahren.» ■

ERFOLGREICHES JUBILÄUMSJAHR FÜR DIE ASGA PENSIONS KASSE



Sergio Bortolin,
Geschäftsführer ASGA

Die ASGA Pensionskasse hat in ihrem Jubiläumsjahr 2012 nochmals zugelegt und verzeichnet per Ende Jahr einen überdurchschnittlichen Deckungsgrad von 111,1%.

Im 50. Geschäftsjahr liegt die Bilanzsumme der ASGA Pensionskasse bei 8.64 Mia. Franken. Das Vorsorgekapital der Aktiven und Rentner stieg um 5,2% auf 6.98 Mia. Franken. Die Wertschwankungsreserven per 31.12.2012 betragen 808.9 Mio. Franken; die Zielgrösse wurde damit fast vollständig erreicht. Der technische Zinssatz wurde per 1.1.2012 auf 3% gesenkt, trotzdem konnte ein überdurchschnittlicher Deckungsgrad von 111,1% erzielt werden.

Den Mitgliedern 29 Millionen Franken Mehrzins ausbezahlt

«Unser Grundsatz bei der Verwaltung der Vorsorgegelder unserer Versicherten ist Sicherheit vor Rendite», sagt Sergio Bortolin, Geschäftsführer der grössten unabhängigen Gemeinschafts-Vorsorgeeinrichtung der Schweiz. «Dank der konsequenten Verfolgung unserer nachhaltigen Anlagestrategie haben wir 2012 ein erfreuliches Ergebnis erreicht und konnten unseren Mitgliedern sogar einen Überschuss von 29 Millionen Franken in Form einer Mehrverzinsung auszahlen», so Bortolin weiter. Die Performance auf dem Gesamtvermögen beträgt 5,8%, was angesichts der tiefen Schwankungsbreite des Portfolios von 5% ein guter Wert ist.

Tiefste Verwaltungskosten

Die ASGA Pensionskasse weist 2012 mit 180 Franken pro versicherter Person erneut die tiefsten Verwaltungskosten im Branchenvergleich aus. Pro Jahr und pro Vertrag verrechnet sie jeder Mitgliedfirma 200 Franken, unabhängig von der Anzahl Versicherte, die der Vertrag umfasst. Diese Beträge werden auch 2013 nicht erhöht.

ASGA auf einen Blick

Kennzahlen per 31.12.2012

Mitgliedfirmen	9 367
Versicherte Personen	75 313
Altersrentner	4 004
Performance Gesamtvermögen	5.8%
Deckungsgrad	111.1%

Betriebsrechnung

Mio CHF

Beiträge (Sparbeiträge/Risikoprämien)	542.3
Einlagen/Freizügigkeitsleistungen	667.6
Leistungen an Versicherte (Kapital und Renten)	852.3

Bilanz

Mio CHF

Bilanzsumme	8 644.6
Technische Rückstellungen	307.7
Wertschwankungsreserve	808.9

Karrieren von Ingenieurinnen scheitern oft an Unternehmenskulturen

Die berufliche Situation von Frauen und Männern in technischen Berufen unterscheidet sich erheblich. Eine neue Studie des Nationalfonds zeigt Gründe auf, die in den Unternehmen zu Karrierehemmnissen von Ingenieurinnen führen. **Anja Umbach-Daniel**

Technik und IT sind bis heute die am stärksten männlich geprägten Berufsfelder in der Schweiz. Seit den 1970er Jahren gibt es viele empirische Studien und theoretische Ansätze, welche die familiäre und schulische Sozialisation als Ursachen dafür sehen, dass Frauen in technischen Berufen unterrepräsentiert sind. Entsprechend konzentriert sich die Förderung des weiblichen Nachwuchses heute darauf, die technischen Kompetenzen und das Interesse für Technik bei Mädchen und jungen Frauen zu erhöhen.

Neben dieser Nachwuchs-Baustelle ist es sinnvoll, auch das Ende der «Leaky Pipeline» zu untersuchen. Warum verlieren das Schweizer Bildungssystem und die Arbeitswelt Frauen für Ingenieur-Berufe? Im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 60 hat das Forschungsbüro Rütter + Partner die Studie «Frauen in Ingenieur-Berufen – gesucht und respektiert?» durchgeführt. Sie nimmt die berufliche Situation und die Entwicklungsmöglichkeiten von Ingenieurinnen unter die Lupe. Empirische Grundlage der Resultate sind Fallstudien in zehn Grossunternehmen und KMU sowie Daten der Absolventinnen-Befragungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) und einer repräsentativen Befragung von Alumni der beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen und von Fachhochschulen.

Deutliche Unterschiede beim beruflichen Status

Ingenieurinnen und Ingenieuren fällt der Berufseinstieg im Vergleich zu anderen Berufsgruppen relativ leicht. Der Fachkräftemangel macht Hochschulabsolventinnen und -absolventen technischer Studien auf dem Arbeitsmarkt

begehrte. Die Erwerbstätigenquote liegt bei ihnen deutlich oberhalb, die Arbeitslosenquote deutlich unterhalb derjenigen anderer Fachrichtungen.

Objektiv messbare Daten fallen jedoch bei Frauen im Vergleich zu Männern positiver aus als einige subjektive Einschätzungen: So geben ein Jahr nach Studienabschluss 24 Prozent der Absolventinnen der Eidgenössischen Technischen Hochschulen und 30 Prozent der Absolventinnen von Fachhochschulen an, dass sie Schwierigkeiten hatten, nach dem Studienabschluss einen Job zu finden – gegenüber 22 respektive 20 Prozent der Männer. Rund ein Drittel dieser Absolventinnen (ETH Zürich und EPFL in Lausanne) und rund ein Viertel der FH-Ingenieurinnen führen dies auf ihr Geschlecht zurück.

Weiter bestätigen sich bei den Absolventinnen einige Klassiker der Gender-Forschung: So arbeiten Ingenieurinnen schon in jungen Jahren häufiger Teilzeit als Ingenieure – und in Familien sind hauptsächlich sie für die Kinderbetreuung zuständig. Auch bezüglich beruflicher Position und Einkommen öffnet sich die Geschlechter-Schere in den ersten fünf Berufsjahren bereits deut-

lich: Frauen weisen häufiger als Männer keine Führungsfunktion auf und verdienen weniger. Ausserdem ziehen sich Ingenieurinnen in den ersten fünf Jahren leicht bis stark aus der Industrie und aus Grossunternehmen zurück. Sie wechseln in KMU und staatliche Betriebe oder machen sich selbständig.

Ursachen und Hemmnisse

Wo sind die Ursachen dieser Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu suchen, die es nach Einschätzung von Personalverantwortlichen und Führungskräften gar nicht geben dürfte? Diese halten Chancengleichheit und Gleichstellung in ihren Unternehmen grösstenteils für realisiert, und meinen, dass bei Personalentscheiden allein Leistung und Kompetenz zählen.

Hemmnisse wirken aus zwei Richtungen auf die beruflichen Möglichkeiten von Frauen: Erstens schreiben Personalverantwortliche und Führungskräfte Frauen stereotype Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu, die den Kriterien für Karriereaspiranten entgegenstehen. Zweitens entsprechen die Berufsbio- grafien vieler Frauen aufgrund familiä-

Nationales Forschungsprogramm NFP 60

Die Forscherinnen und Forscher des NFP 60 untersuchen, warum in der Schweiz weiter Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bestehen. Sie erarbeiten in 21 Projekten Wissen zu allen zentralen Bereichen der Gesellschaft. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Arbeitswelt, der Bildungs- und Karrierechancen sowie der Familien und Privathaushalte. Neben Forschungsergebnissen wird das NFP 60 auch Empfehlungen für die Praxis bereitstellen. Es wird im Auftrag des Bundesrates vom Schweizerischen Nationalfonds durchgeführt. ■

Weitere Informationen: www.nfp60.ch

rer Verpflichtungen tatsächlich nicht der Normalbiografie männlicher Mitarbeiter in den Unternehmen. Vor allem drei Elemente der Unternehmenskulturen in der Schweizer Industrie mindern die Karrierechancen von Frauen:

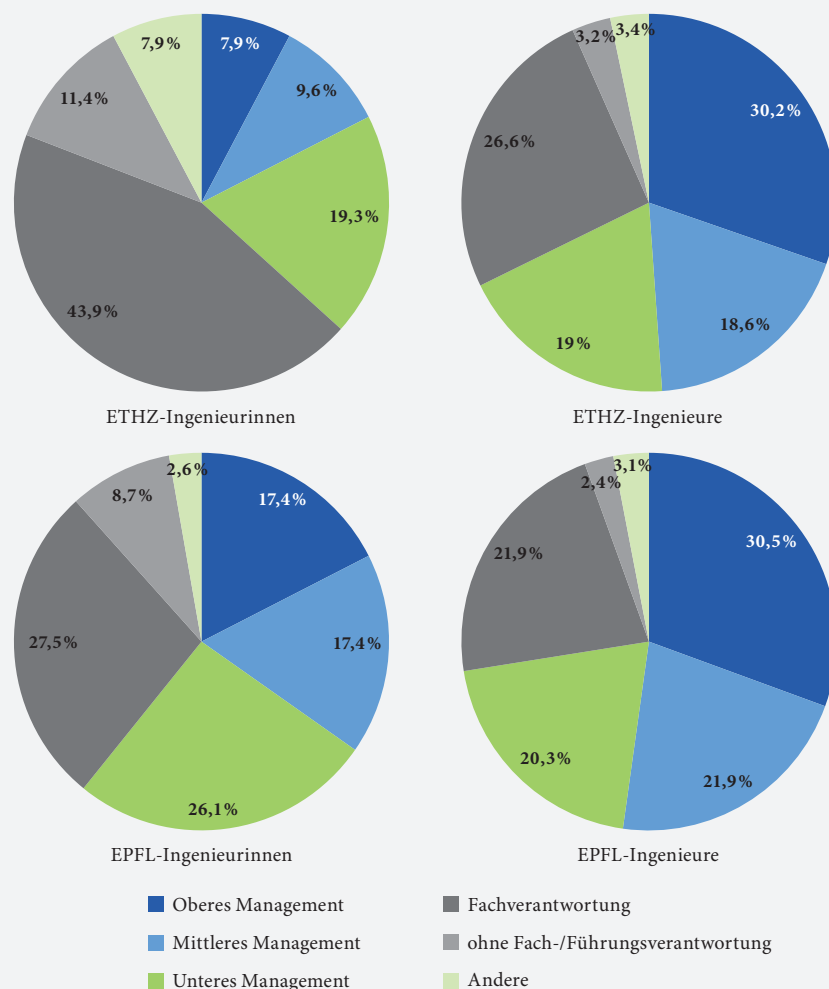
Fachkompetenz wird überbewertet: Die Faszination und Begeisterung für Technologie führt dazu, dass nicht nur Fachkräfte, sondern auch Führungskräfte oft nach ihren fachlichen respektive technologischen Kompetenzen ausgewählt werden und Kriterien wie Sozial- und Führungskompetenzen untergeordnet sind. Führungskräfte haben häufig den Anspruch, selbst noch so viel wie möglich operativ tätig zu sein und betrachten Managementaufgaben oft als weniger wichtig. Sie gehen auch davon aus, dass ihre Akzeptanz als Führungskraft bei den Mitarbeitenden von ihren fachlichen Fähigkeiten und weniger vom Führungsstil abhängt. Fatal für Frauen ist, dass ihnen stereotyp vor allem Sozialkompetenzen und Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben werden.

Unternehmenskulturen sind männlich geprägt: Die Linien-Verantwortlichen assoziieren mit Führungskräften Eigenschaften wie Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen und Machtorientierung – alles Charakteristika, welche die Linie Männern zuschreibt. Zudem lehnen viele Frauen männliche Machtspiele wie aggressives Gebaren in Sitzungen, die Hackordnung in Teams oder das typische Bierchen nach Feierabend ab. Das ist zu ihrem Nachteil, weil sie nicht wahrgenommen werden oder wichtige Informationen an ihnen vorbeigehen.

Präsenzkultur benachteiligt Ingenieurinnen: Die Linien-Verantwortlichen erwarten von Mitarbeitenden und (potenziellen) Führungskräften, dass diese sich mit vollem Engagement dem Beruf widmen. Belastbarkeit und Flexibilität sind hoch angesehen und werden bei Führungsanwärterinnen mit Auslandsaufträgen und dem Können zur Bewältigung von Krisenprojekten geprüft. Dies ist nach wie vor das grösste Karrierehindernis für Personen, die sich familiären Aufgaben widmen möchten beziehungsweise müssen – in der Mehrzahl heute (noch) Frauen. Teilzeitpen-

Ingenieurinnen seltener im Management als Ingenieure

Klassische vertikale Geschlechter-Segregation der ETHZ- und EPFL-Alumni technischer Fachrichtungen (gemäss Nationalfonds-Studie)



sen und Arbeitsunterbrüche wie Mutterschaftspausen lehnen die Führungskräfte überwiegend ab. Argumentiert wird da oft mit Gründen der Arbeitsorganisation oder der Akzeptanz bei anderen Teammitgliedern. Engagement wird oft mit Präsenz gleichgesetzt.

Wo Firmen ansetzen können

Personalentscheide sind meist mit Unsicherheit verbunden. Deshalb versuchen Entscheider, diese abzustützen, indem sie ihren Bauch befragen und ihr Team oder «Peers» beiziehen. So besteht aber die Gefahr, dass sich die Verantwortlichen zu sehr davon leiten lassen, wie sehr der Kandidat ihnen selbst gleicht – oder von der Meinung von überwiegend reinen Männerteams, die Frauen häufig noch als irritierende Störfaktoren wahrnehmen.

Gleichstellungs- oder Diversity-Strategien münden meist in strukturelle Massnahmen: Firmen richten Krippen ein oder ermöglichen Teilzeitarbeit. Andere bieten Frauennetzwerke oder Mentoring-Programme an. Alles richtige und wichtige Massnahmen, sie werden jedoch die dysfunktionalen Elemente der Unternehmenskulturen, an denen Frauen scheitern, nicht beseitigen. Es scheint angesichts der Resultate des NFP-60-Projekts nötig, diese Störfaktoren bewusst zu machen und entsprechende Veränderungsprozesse in den Unternehmen anzustossen. ■

Anja Umbach-Daniel leitet das Forschungsprojekt NFP 60. Die Soziologin ist beim Forschungsbüro Rütter + Partner verantwortlich für den Bereich Bildung und Arbeitsmarkt.

Sozialwerke

Die AHV profitiert von der Börse

Die AHV hat das Jahr 2012 mit einem mehr als doppelt so hohen Betriebsergebnis als im Vorjahr abgeschlossen. Dabei profitierte das Sozialwerk vor allem von der Börse und guten Anlageergebnissen. Auch die Betriebsergebnisse der IV und der EO fielen positiv aus. Für den Schweizerischen Arbeitgeberverband bleiben Reformschritte trotzdem unausweichlich.

Die Alters- und Hinterlassenenversicherung schloss das Jahr 2012 mit einem Betriebsergebnis von 2026 Millionen Franken ab. Das leicht rückläufige Umlageergebnis wird von der Erhöhung des Anlageresultats mehr als ausgeglichen. Das Resultat aus der Versicherungstätigkeit (Umlage) trägt mit 260 Millionen, dasjenige der Anlagen mit 1467 Millionen und die vom Bund be-

Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr markant; das Umlageergebnis stieg um 417 Millionen Franken. Ein grosser Teil davon kommt von den Steueranteilen, die 2011 noch nicht einem vollen Kalenderjahr entsprachen. Der Anteil am Anlageresultat stieg um 180 Millionen Franken.

Mehr Beiträge

Das Umlageresultat der Erwerbsersatzordnung hat sich wiederum leicht verbessert. Es schliesst mit einem Überschuss von 121 Millionen Franken ab. Das Betriebsergebnis beläuft sich auf 148 Millionen.

Insgesamt nahmen die Beiträge der Versicherten und Arbeitgeber für AHV und IV um zwei Prozent zu. Der Anstieg der Beitragseinnahmen der EO belief sich auf 1,4 Prozent. Die Gesamtbeiträge aller drei Sozialwerke im Totalbetrag von 50 474 Millionen Franken decken – wie schon im Jahr 2011 – den Aufwand von 49 699 Millionen.

Das in der AHV rückläufige Umlageergebnis zeigt die Probleme der demografischen Entwicklung auf. In absehbarer Zeit wird dieses negativ ausfallen, und das Betriebsergebnis vorübergehend nur noch dank eines allfälligen Anlageerfolges positiv sein. Um das Sozialwerk nachhaltig zu sichern, sind aus Arbeitgebersicht Reformschritte deshalb unausweichlich.

Reformbedarf ist und bleibt ausgewiesen

Gleiches gilt für die Invalidenversicherung. Auch wenn das Umlageergebnis letztes Jahr positiv ausfiel, darf nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands nicht vergessen werden, dass das Sozialwerk noch lange nicht strukturell bereinigt ist, zumal die Zusatzfinanzierung über die Mehrwertsteuer bis Ende 2017 befristet ist. Zudem ist die IV noch immer mit 14,5 Milliarden Franken tief verschuldet (siehe dazu den Beitrag Seite 14). ■ (SAV)

«Die IV ist mit 14,5 Milliarden Franken nach wie vor tief verschuldet.»

zahlten IV-Zinsen mit 299 Millionen Franken zum Betriebsergebnis bei.

Beim Umlageergebnis (394 Millionen) und beim Betriebsergebnis (595 Millionen) der Invalidenversicherung sind die



Engagieren sich Ihre Mitarbeitenden mit Herzblut?



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

Jetzt anmelden:

www.swissarbeitgeberaward.ch

Für erleichterte Berufsabschlüsse

Die heutige Arbeitswelt erfordert ein flexibles und durchlässiges Berufsbildungs-System. Dabei spielt auch die Validierung informeller Bildungsleistungen eine Rolle. Die MEM-Industrie geht mit gutem Beispiel voran, wie die Branchenverbände Swissmem und Swissmechanic mitteilen.

Die Arbeitswelt ist dynamisch. Gefragt ist deshalb ein Berufsbildungs-System, das die berufliche Flexibilität und die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungsangeboten fördert. Die Validierung von Bildungsleistungen wird diesen Anforderungen gerecht. Mit dem Qualifikationsverfahren können Berufsleute ihre informell erworbenen Kompetenzen – zum Beispiel durch das Lernen am Arbeitsplatz – anrechnen lassen. Sowohl für die Wirtschaft als auch für die Berufsleute bietet ein solches Validierungssystem grosse Chancen. Nicht zuletzt wird mit der Anrechnung von Bildungsleistungen die Bildungsdauer

reduziert und die Effizienz beim Erwerb von Bildungsabschlüssen erhöht.

Erweitertes Pilotprojekt

In der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie gibt es nun verschiedene Bestrebungen, solche Validierungsprogramme einzuführen respektive zu etablieren. Für den Beruf Produktionsmechaniker/in mit Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis wird in diesem Jahr ein erweitertes Pilotprojekt in den Kantonen Wallis, Waadt und Genf gestartet. Der Kanton Bern wird die Validierung dieses Berufs ab Anfang 2014 für die ganze Deutschschweiz anbieten. In der Juraregion der

Kantone Bern, Jura und Neuenburg ist das Verfahren bereits umgesetzt. Nach Abschluss des Pilotversuchs soll das Validierungsverfahren – falls seitens der Wirtschaft das Bedürfnis besteht – auf weitere technische Berufe der MEM-Branche ausgeweitet werden.

Im französisch sprechenden Teil des Kantons Bern und in den Kantonen Jura und Neuenburg wurden bereits Erfahrungen mit dem Beruf Mechapraktiker/in gesammelt. Eine Arbeitsgruppe hat auch die Validierungsgrundlagen für den Beruf Mechanikpraktiker/in EFZ entwickelt und stellt diese auch anderen Kantonen zur Verfügung. ■ (MM)



Im Durchschnitt sind Mitarbeitende jedes Jahr 6,8 Tage gesundheitsbedingt abwesend.

Kein Unternehmen ist durchschnittlich. Deshalb bieten wir Ihnen massgeschneiderte Versicherungslösungen, die Sie vor den finanziellen Folgen krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten schützen.

Lassen Sie sich von uns beraten:
per Telefon 058 277 18 00 oder
auf www.css.ch/unternehmen.
Ganz persönlich.


CSS
Versicherung

Jahresmedienkonferenz GastroSuisse

Das Gastgewerbe blickt wieder optimistischer in die Zukunft

Sowohl die Schweizer Hoteliers als auch die Gastwirte hatten im vergangenen Jahr erneut Umsatzeinbussen hinzunehmen. Immerhin hat sich jedoch der Abwärtstrend verlangsamt. Gemeinsam mit den Branchenverbänden engagieren sich die Gastro-Unternehmer anhand eines einheitlichen Hygienestandards gegen bürokratische Detailvorschriften. Zudem fordern sie wiederholt gleich lange Spiesse bei der Mehrwertsteuer. **Daniela Baumann**

GastroSuisse-Präsident Klaus Künzli sprach an der Jahresmedienkonferenz in Bern von einem schwierigen Jahr 2012 für die Restauration und die Hotellerie. Es sei von zurückhaltenden Konsumenten und ausbleibenden Gästen geprägt gewesen. So gab der durchschnittliche Schweizer Konsument mit 2988 Franken zwei Prozent weniger aus als im Vorjahr, um auswärts zu essen und zu trinken. Während für Getränke im Jahresvergleich etwas mehr aufgewendet wurde, liess man sich das Essen weniger kosten. Ausserdem schwanken die Aufwendungen für Essen und Trinken

gemäss dem neusten Branchenspiegel, einer jährlichen Erhebung wichtiger Kennzahlen, regional stark: Tendenziell geben die Menschen in städtischen Gebieten bereitwilliger Geld für den Konsum ausser Haus aus als jene auf dem Land.

Fleisch ist hoch im Kurs

Verglichen mit dem Vorjahr haben herkömmliche Restaurants 2012 zugunsten der so genannten Schnellverpflegungs-Gastronomie – Take-aways oder Selbstbedienungsrestaurants – leicht an Boden verloren. Noch immer können

sie aber mit 36 Prozent das mit Abstand grösste Kuchenstück für sich beanspruchen, die schnelle Verpflegung wird in gut 26 Prozent der Fälle gewählt.

Auswärts essen Schweizerinnen und Schweizer am liebsten Fleischgerichte – sie machen mehr als einen Fünftel der Essenskonsumationen aus. Bei den Beilagen, der zweitgrössten Kategorie, dominieren Salat und Gemüse vor Pommes Frites. Die Glace führt die Hitliste der Süssspeisen an.

Ausländische Gäste blieben aus

Auch bei den Hotelübernachtungen war im vergangenen Jahr erneut die ungünstige Wirtschafts- und Währungslage spürbar. Auffallend ist, dass von den 720 000 im Jahr 2012 weniger verbuchten Logiernächten – das ist ein Minus von zwei Prozent gegenüber 2011 – nur ein knapper Zehntel auf Schweizer Gäste entfällt. Die Abnahme geht fast ausschliesslich auf das Konto ausländischer Gäste. Den starken Rückgang von über elf Prozent aus Deutschland, einem der gewichtigsten Herkunftsländer von ausländischen Touristen, machten die neuen Märkte wie China noch nicht wett, wie Hannes Jaisli, stellvertretender Direktor von GastroSuisse, ausführte. Und dies, obwohl letztes Jahr nicht weniger als 24,9 Prozent mehr chinesische Übernachtungsgäste zu verzeichnen waren.

Die tiefere Nachfrage hinterlässt in der Beschäftigung ihre Spuren. Der Personalbestand ging abermals zurück; gegenüber dem Höchststand von 233 000 Beschäftigten im Jahr 2008 sind heute 18 000 Personen weniger in Gastgewerbe, Hotellerie und Restauration tätig. «Da in unserer Branche der Mensch nicht

Auswärts essen und trinken waren dem Durchschnittsschweizer 2012 knapp 3000 Franken wert.



Bild: iStockphoto.com/dadespot

durch automatisierte Prozesse ersetzt werden kann, ist der Beschäftigungsrückgang ein Zeichen für die Schrumpfung der Branche», so Hannes Jaisli vor den Medien.

Vorwärtsstrategie im Hygienebereich

Trotz nach wie vor negativer Zahlen hat die Branche laut Präsident Klaus Künzli gute Gründe, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken: «Der Abwärtstrend verlangsamt sich, und die Chancen für ein anziehendes Wirtschaftswachstum in diesem Jahr stehen sehr gut. Da liegt auch für das Gastgewerbe etwas drin.» Dass die Branche darauf vorbereitet ist und sich auch in diesem kritischen Umfeld weiterentwickelt, zeigt etwa die Hygieneleitlinie «Gute Verfahrenspraxis im Gastgewerbe».

Vor dem Hintergrund, dass sich Gastro-Unternehmer mit einer Unmenge von Vorschriften konfrontiert sehen, haben sie gemeinsam mit den Branchen-

«Wenn unsere Forderung erfüllt wird, ziehen wir den Rückzug der Initiative in Betracht.»

verbänden Gastrosuisse, Hotelleriesuisse und Cafetiersuisse einen verbindlichen Hygienestandard entwickelt. Die vom Bundesamt für Gesundheit genehmigte Leitlinie fasst die für das Gastgewerbe relevanten Inhalte aus drei Gesetzen und über 40 Verordnungen zusammen. Sie dient damit als Grundlage für eine rechtskonforme Betriebsführung bei gleichzeitig reduziertem administrativem Aufwand. Gastrosuisse will so viele Betriebe wie möglich für die neue Leitlinie gewinnen – und stellt ihnen dafür verschiedene Umsetzungshilfen zur Verfügung.

Ernst Bachmann, Vizepräsident von Gastrosuisse, ist selber in der Gastronomie tätig und betonte nachdrücklich, dass sich die Branche gegen «schikanöse Vorschriften bei Bagatellfällen, die niemanden bei Leib und Leben gefährden», zur Wehr setze. Es komme bei-

spielsweise vor, dass bei einer Kontrolle Bohrlöcher von abgeschraubten Aschenbechern beanstandet würden. Deshalb appelliert der Verband an den gesunden Menschenverstand und die Bedeutung der Ausbildung auch in Fragen der Hygiene.

Gegen Testkäufe und Diskriminierung

Handlungsspielraum und Entfaltungsmöglichkeiten statt ein Korsett aus Vorschriften: Dies fordert der grosse Arbeitgeberverband des Gastgewerbes ebenso mit Blick auf die Revision des Alkoholgesetzes. Wie aus dem aktuellen Branchenspiegel hervorgeht, waren im letzten Jahr nur 21 Prozent der Getränkekonsumationen im Gastgewerbe alkoholhaltig. Für den Branchenverband ein Indiz dafür, dass übermässiger Alkoholkonsum von Jugendlichen nicht primär ein Problem der Gastronomie ist. Entsprechend würden ein Verbot von Vergünstigungen oder Testkäufe den Jugendalkoholismus nicht eindämmen.

Auf der politischen Agenda von Gastrosuisse ganz oben steht schon länger die Mehrwertsteuer (MWST). Das mit der Volksinitiative «Schluss mit der MWST-Diskriminierung des Gastgewerbes!» verfolgte Ziel einer steuerlichen Gleichbehandlung von Restaurants und Take-away-Betrieben kommt nun möglicherweise über den Weg der Gesetzesrevision zustande. Der Bundesrat schlägt vor, künftig auch das Gastgewerbe und die Beherbergung dem reduzierten Satz zu unterstellen. «Wenn unsere Forderung nach Gleichbehandlung auf diese Weise erfüllt wird, werden wir den Rückzug unserer Initiative in Betracht ziehen», erklärte Klaus Künzli.

Noch kein neuer Direktor bestimmt

Ende März hat der bisherige Direktor von Gastrosuisse, Bernhard Kuster, den Verband für Hotellerie und Restauration verlassen. Bis die Nachfolge geregelt ist, leitet interimistisch der stellvertretende Direktor, Hannes Jaisli, die operativen Geschäfte. Weitere Informationen zur personellen Neubesetzung des Direktorpostens gab der Verband bis Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch nicht bekannt. ■



ABACUS vi
version internet

ABACUS Version Internet – führend in Business Software

ABACUS Business Software bietet alles, für jedes Business, jede Unternehmensgrösse:

- > Auftragsbearbeitung
- > Produktionsplanung und -steuerung
- > Service-/Vertragsmanagement
- > Leistungs-/Projektanrechnung
- > E-Commerce
- > E-Business
- > Adressmanagement
- > Workflow
- > Archivierung
- > Rechnungswesen/Controlling
- > Personalwesen
- > Electronic Banking
- > Informationsmanagement

www.abacus.ch



Software-Präsentation mit Beispielen aus der Praxis
20. Juni in Egerkingen
28. Juni in Zürich
Anmeldung: www.abacus.ch

VERANSTALTUNGEN

Vorträge und Diskussion: Die griechische Tragödie – Ursachen und Auswirkungen der Krise

Veranstalter: Paulus-Akademie Zürich

Datum: 22. Mai 2013

Ort: Volkshaus, Zürich

www.paulus-akademie.ch ➔

Veranstaltungen

Maitagung der Berufsbildung: Berufsbildung als Wettbewerbsfaktor

Veranstalter: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

Datum: 28. Mai 2013

Ort: Bernexpo, Bern

www.sbf.admin.ch/tagung

«Forum ö 2013»: Soft Factors in der nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Veranstalter: Öbu – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften

Datum: 30. und 31. Mai 2013

Ort: Umweltarena, Spreitenbach

www.oebu.ch

Tagung: Brennpunkt Arztzeugnis

Veranstalter: Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, Universität St. Gallen

Datum: 7. und 8. Juni 2013

Ort: Zentrum Paul Klee, Bern

www.irp.unisg.ch ➔ Weiterbildung ➔ Tagungen

Vierter nationaler Home Office Day

Veranstalter: Microsoft, Swisscom, Witzig The Office Company mit zahlreichen Partnern – darunter der Schweizerische Arbeitgeberverband

Datum: 13. Juni 2013

Ort: In der ganzen Schweiz

www.homeofficeday.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN



Herausforderungen für die Berufsbildung in der Schweiz
Bestandesaufnahme und Perspektiven. Markus Maurer/Philipp Gonon (Hrsg.), 2013, 256 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, hep, Bern, ISBN 978-3-03905-923-2. Die hiesige Berufsbildung gilt als Erfolgsmodell, ist jedoch durch verschiedene Entwicklungen herausgefordert. Was ist zu tun, damit sie weiterhin ihren Beitrag an Gesellschaft und Wirtschaft leisten kann?

Das Lohnbuch 2013

Mindestlöhne sowie orts- und berufsübliche Löhne in der Schweiz. Philipp Mülhauser, 2013, 784 S., gebunden, Fr. 65.–, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05502-1. Der Überblick über Branchen-, Berufs- und Mindestlöhne mit übersichtlichen Grafiken enthält über 8000 Lohnangaben. Deren Rechtsverbindlichkeit für konkrete Arbeitsverhältnisse ist zu prüfen.

**Besser schreiben im Business**

Aktuelle Tipps und Vorlagen für den Geschäftsalltag. Gabriela Baumgartner, 2013, 2. Aufl., 320 Seiten, kartoniert, Fr. 45.–, Beobachter, Zürich, ISBN 978-3-85569-604-8. Offerten, Mahnungen, Kundenpflege, Personalführung und Verträge: Schriftstücke aus allen KMU-Bereichen lassen sich anhand dieses Nachschlagewerks schnell und juristisch korrekt verfassen.

Der KMU-Verwaltungsrat

Bernhard Madörin, 2013, 112 Seiten, broschiert, Fr. 49.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-8861-6. Ein Verwaltungsrat nimmt bereichernde Aufgaben wahr und trägt anspruchsvolle Verantwortung. Der Autor, selber professioneller Verwaltungsrat, vermittelt mit seiner reichhaltigen Erfahrung einen Überblick für Verwaltungsräte und alle, die es werden möchten.

**Politik und Parlament der Schweiz**

Ein Rückblick in das 20. Jahrhundert. Leonhard Neidhart, 2013, 780 Seiten, gebunden, Fr. 58.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-786-0. Ausgehend von Protokollen des Nationalrats werden die Herausforderungen und Aufgaben von Parlament, Regierung und Volk dargestellt. Weitere Themen sind die Arbeitsweise des Milizparlaments sowie die Bundesratswahl.

Jetzt wird's kriminell – Trust me

Die Psychologie der Wirtschaftskriminalität. Valentin N.J. Landmann, 2013, 192 Seiten, gebunden, Fr. 34.–, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1267-3. Auf den Spuren von Betrug und Naivität in der Wirtschaft: Wie geht ein Täter vor? Welches sind die Opfer? Wie wird man nicht zum Geschädigten? Entsprechendes Wissen hilft, rechtzeitig und richtig zu reagieren.

**Bildungsstudie Schweiz 2012**

Studie zur beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Deutschschweiz. Lukas Scherer/Michael Born, 2013, 59 Seiten, Fr. 58.–, Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB, Zürich. Die Studie basiert auf der Befragung von über 2100 Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden – zu Themen wie der Finanzierung der Bildung oder der Transparenz von Abschlüssen.

Personal Swiss

Ideen für die Personalarbeit

Zum 12. Mal hat die Fachmesse für Personalmanagement «Personal Swiss» in Zürich Ideen für eine innovative und richtungsweisende Personalarbeit präsentiert – mit einem Besucherrekord.



Hatten Auftritte an der Personal Swiss: Projektleiterin Sophie Jaillet, ZGP-Präsident Matthias Mölleney, Professor Thomas Schwartz (links, am Forum).

Das Human-Resource-Management kann vielfältige Funktionen einnehmen und mithelfen, die Unternehmen zukunftsweisend und erfolgversprechend auszurichten. Auf den Spuren dieser Möglichkeiten bewegte sich die 12. Ausgabe der Personal Swiss am 9. und 10. April in der Messe Zürich – die gemeinsam mit der Fachmesse «Swiss Professional Learning» durchgeführt wurde. Die Veranstaltung wurde von 248 Ausstellern und rund 4200 HR-Fachleuten und Führungskräften besucht, die sich über aktuelle Trends und Entwicklungen in der Personalarbeit und der Personalentwicklung informierten. Damit konnte sich **Sophie Jaillet**, die Projektleiterin der Messe, über einen neuen Besucherrekord freuen.

Zu den Höhepunkten der Veranstaltung zählten die Podiumsgespräche zu einer vielfältigen Themen-Palette, die vom Online-Recruiting bis zum Arbeitsmarkt der Zukunft reichte. Mit auf dem Arbeitsmarkt-Podium: **Roland A. Müller**,

der beim Schweizerischen Arbeitgeberverband das Ressort Sozialversicherungen und Sozialpolitik leitet.

Vielfältige Anregungen von renommierten Spezialisten

Auf grosse Resonanz stiessen auch die Keynote-Referate von HR-Spezialisten wie **Bettina von Stamm**, die sich dem Thema HR-Management als Innovationsstifter widmete. **Silvia Bagdadli** von der Bocconi Universität in Mailand referierte zur Rolle der Personalarbeit bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility, während Professor **Norbert Semmer** von der Universität Bern erklärte, weshalb HR-Abteilungen bei der Stressprävention eine tragende Rolle übernehmen können.

Für mehr Wertschätzung im Unternehmen setzte sich der Priester und Hochschulprofessor für angewandte Ethik, **Thomas Schwartz**, ein. **Matthias Mölleney**, Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement, betonte, dass

die Rollen und Aufgaben von Führung und Personalmanagement auch abhängig vom Entwicklungsstand der Unternehmen seien. In der Startup-Phase oder in einer Wendesituation stünde zum Beispiel eine Führungspersönlichkeit, die motiviert und eine Vision gibt, stärker im Vordergrund als während einer Phase des Wachstums, in der es eher um Organisation und Prozesse gehe.

Trends und Fachmessen

Thematische Anknüpfungspunkte konnten die Besucherinnen und Besucher auch auf den parallel durchgeführten Fachmessen finden: Während die Swiss Professional Learning über die neuesten Trends in der beruflichen Aus- und Weiterbildung berichtete, vertiefte die Corporate Health Convention die Themen betriebliches Gesundheitsmanagement und Demografie. Tipps für erfolgreiches digitales Marketing gab es an der Fachmesse Swiss Online Marketing. ■ (MM/Pf.)

Arbeitgeberverband Schweizerischer Papier-Industrieller (ASPI)

Konzentration auf Energiepolitik, den GAV und die Ausbildung

Der Restrukturierungsprozess in der europäischen Papierindustrie hinterliess in der Schweiz tiefe Spuren mit einer Serie von Betriebsschliessungen. Der Arbeitgeberverband ASPI und der Verband der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK) wurden der Lage angepasst. Mit weniger Ressourcen und einer Konzentration auf Energiepolitik, GAV und Ausbildung stellen sie sich den aktuellen Herausforderungen. **Markus Geiger**



Bild: zlg

Nach turbulenten Zeiten läuft es aktuell wieder etwas runder für die Papierindustrie.

180 Kilogramm Papier werden pro Kopf und Jahr in der Schweiz verbraucht. Tendenz leicht sinkend. Allerdings: Der Bedarf an Büro- und Kopierpapier bleibt stabil. Das papierlose Büro ist noch nicht in der Realität angekommen. Waren es Anfang der Neunzigerjahre 30 Betriebe mit 5500 Mitarbeitern, so produzieren heute noch 2300 Beschäftigte an elf Standorten jährlich 1,5 Millionen Tonnen Papier unterschiedlichster Sorten. Rund zwei Drittel des hierzulande verbrauchten Papiers werden importiert, während 70 Prozent des heimischen Ausstosses in den EU-Markt gehen.

Intakte Zukunftsaussichten

Rohstoff- und Energiepreise sowie Produktionsüberkapazitäten in Europa sind zusammen mit der Währungsproblematik die zentralen Herausforderungen der schweizerischen Papierindustrie. Eine Serie von Betriebsschliessungen – das Aus für das Werk Biberist vor zwei Jahren ist noch in Erinne-

rung – und massive Restrukturierungen in sämtlichen Unternehmen haben der Branche zugesetzt. Die Talsohle scheint jetzt durchschritten. «Für 2013 zeichnen sich aus heutiger Sicht keine Problemfälle ab», so die vorsichtige Prognose von Max Fritz.

Der Direktor des Arbeitgeberverbandes Schweizerischer Papier-Industrieller (ASPI) sowie des für wirtschaftspolitische Belange zuständigen Verbandes der Schweizerischen Zellstoff-, Papier- und Kartonindustrie (ZPK) schätzt die Zukunftschancen für die Betriebe in der Schweiz als durchaus intakt ein. «Unsere Unternehmen produzieren in unterschiedlichen Unterbranchen. Während Verpackungs- und Hygienepapiere praktisch keinen Substitutionseffekten ausgesetzt sind, bewegen sich Hersteller von grafischen Papieren und Zeitungspapier aufgrund von Digitalisierung und veränderten Konsumgewohnheiten hart am Wind, behaupten sich aber. Generell sind die Maschinen gut ausgelastet. Nach wie vor haben wir auch eine Reihe positiver

Standortbedingungen, so etwa die gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur, vergleichsweise günstige Unternehmenssteuern und einen flexiblen Arbeitsmarkt.»

Budget halbiert, Strukturen angepasst

Die Entwicklung an der Front bewirkte tiefgreifende Veränderungen für ASPI und ZPK. Biberist war der Auslöser für eine Anpassung der Verbandsstrukturen an den wirtschaftlichen Wandel und die aktuellen Herausforderungen der Branche. So standen denn die vergangenen zwei Jahre im Zeichen der Restrukturierung. Weniger Mitglieder und damit knappere Ressourcen führten zu einer Halbierung des Budgets und zwangen den Arbeitgeber- und Branchenverband in der Folge zum Abbau zweier Kaderstellen und zur Konzentration auf die Hauptaufgaben Energiepolitik, Gesamtarbeitsvertrag (GAV) und Ausbildung.

Im Vordergrund steht heute die politische Lobbyarbeit mit Kontakten zu Parlamentariern, Verwaltungsstellen und Partnerorganisationen. Massiv zurückgefahren wurde dagegen im Statistikwesen, was vor allem Detailfragen zu Umweltschutz, Holz oder Recycling betrifft. Das auf dreieinhalb Stellen verkleinerte Dienstleistungszentrum in Zürich ist Anlaufstelle und Informations-Drehscheibe für die Branche mit arbeitsrechtlichen und ausbildungsspezifischen Angeboten.

Energiepreise existenziell

Max Fritz betreut mit der Geschäftsstelle der Interessengemeinschaft Energieintensive Branchen (IGEB) den energiepolitischen Hebelarm der Papierindustrie: «Im Gegensatz zu den Rohstoffpreisen oder zum Währungsrisiko können die Energiekosten mit politischen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.»

Noch ist die Schweiz gegenüber der ausländischen Konkurrenz in Sachen Energiekosten in einer guten Position, aber: «Wir müssen sehr darauf achten, dass uns gerade mit Blick auf die Energiestrategie 2050 keine markanten Standortnachteile erwachsen. Mit der IGEB begleiten wir den Prozess kritisch und bringen unsere Argumente auf

allen Kanälen ein.» Durch die Fokussierung der Branche auf die Energiepolitik ist die IGEB als Lobby-Organisation finanziell gestärkt worden. Die intensive Arbeit lohnt sich. Max Fritz: «Es besteht Anlass zur Hoffnung, dass die stromintensiven Branchen ab 2014 von der Abgabe für die Kostendeckende Einspeisevergütung (KEV) befreit werden. Das verbessert die Wettbewerbsfähigkeit unserer Betriebe.»

Um der schweizerischen Papierindustrie im internationalen Konkurrenzkampf gleich lange Spiesse wie den Anbietern aus dem EU-Raum zu gewähren, konzentriert sich die Verbandsarbeit neben dem Strom auf die Liberalisierung des Erdgasmarktes und die Verminderung der CO₂-Emissionen. Anders als etwa in Deutschland, Frankreich oder Italien, wo aggressive Industriepolitik betrieben wird und zum Teil wettbewerbsverzerrende Subventionen fließen, fordert die Branche vom Bund keine finanziellen Mittel, sondern eine gegenüber dem Ausland in etwa gleiche Belastung. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist mit der von der IGEB forcierten Befreiung der energieintensiven Unternehmen von der CO₂-Abgabe erreicht.

Internationale Kooperation

Als «ein Stück weit bahnbrechend» bezeichnet Max Fritz die Berufsbildung. Die Papierindustrie ist nämlich die erste Branche, die Mitte der Neunzigerjahre in Sachen Ausbildung mit dem Bildungszentrum der deutschen Papierindustrie eine internationale Kooperation eingegangen ist. «Eine Erfolgsstory», so der Verbandsdirektor. Die angehenden Papiertechnologen werden im Papierzentrum der deutschen und schweizerischen Papierindustrie Gernsbach (D) im Blockunterricht auf die Praxis vorbereitet und absolvieren so ihren Berufsschulunterricht.

60 bis 80 Lehrstellen gilt es pro Jahr in der Schweiz neu zu besetzen. Das sei nicht leicht, sagt Max Fritz, denn die technisch anspruchsvolle Tätigkeit stelle hohe Anforderungen und verlange mathematische und naturwissenschaftliche Kenntnisse. Die Schichtarbeit erweise sich als zusätzliche Eintrittshürde in den notabene gut bezahlten Nischenberuf.

Berufswerbung betreibt der Verband mit einer eigenen Website. Aufgrund der knappen Mittel muss auf die Mitwirkung an Berufsmessen verzichtet werden. Fachkräftemangel herrscht zwar nicht, Verbandsdirektor Fritz bezeichnet die Situation aber als angespannt.

Gutes Verhältnis zu den Sozialpartnern

Mit den drei Gewerkschaften Schweizerischer Papier- und Kartonarbeitnehmer-Verband (SPV), Syna und Unia, in denen der Grossteil der Belegschaften organisiert ist, besteht ein gutes Einvernehmen. Der vor fünf Jahren revidierte GAV mit einer Notstandsklausel bezüglich Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit von 42 auf 43 Stunden bewährt sich in Krisenzeiten. Derzeit laufen auf Initiative der Arbeitgeber Diskussionen in Richtung Flexibilisierung der Schichtzulagenregelung.

Bewegung also in allen Dossiers. Max Fritz: «Auch mit knappen Ressourcen setzen sich Arbeitgeber- und Branchenverband bei der Gestaltung der politischen und sozialpartnerschaftlichen Rahmenbedingungen zum Wohl der Mitgliedfirmen mit voller Kraft ein.» ■



Mitglieder: 11

Gründung: 1899 (ZPK), 1909 (ASPI)

Umsatz: 2 Milliarden Franken pro Jahr

Präsident: Peter Studer

Direktor: Max Fritz

Kontakt

Arbeitgeberverband
Schweizerischer Papier-Industrieller (ASPI)
Verband der Schweizerischen Zellstoff-,
Papier- und Kartonindustrie (ZPK)
Bergstrasse 110
Postfach 1071, 8032 Zürich
Tel. +41 (0)44 266 99 40
zpk@zpk.ch, www.zpk.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

L'importance de nos conditions-cadres



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

«Employeur Suisse»

108^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

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

Lectorat

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

Photo couverture

m. à d.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le 3 mars dernier, l'initiative Minder a été largement acceptée en votation populaire. Ce succès de l'initiative a été révélateur de l'exaspération ressentie par une majorité de la population face à la démesure des rémunérations de certains managers. Il a aussi révélé la sensibilité du public à la question de l'équité salariale. L'Union patronale suisse – qui a dénoncé de tels excès depuis plusieurs années déjà – comprend cette attitude et salue l'intention du Conseil fédéral de mettre rapidement en œuvre l'initiative Minder. En revanche, l'UPS déplore le fait que les parties de gauche et les syndicats cherchent à utiliser le climat émotionnel actuel en la matière pour limiter lourdement la liberté salariale des entreprises. L'UPS s'oppose ainsi résolument à l'initiative 1:12 sur les salaires et à l'initiative sur les salaires minimums. L'UPS s'oppose de même à l'obligation légale des plans sociaux pour les entreprises. Les intrusions légales agressives dans la politique salariale et le marché du travail sont un danger pour notre place économique.

Cette thématique est développée dans notre Dossier. Le président de l'UPS, Valentin Vogt, souligne les risques matériels directs auxquels le texte de

l'initiative 1:12 expose les travailleurs, ceci sans qu'elle leur apporte un avantage tangible. L'acceptation de cette initiative serait en fait préjudiciable à l'immense majorité des travailleurs. De son côté, l'initiative sur les salaires minimums introduit le principe d'une contrainte contractuelle indirecte et porte ainsi atteinte à la liberté des partenaires sociaux. Elle remet en cause notre système décentralisé de formation des salaires, lequel explique l'excellente performance globale du marché de l'emploi en Suisse. Ces deux initiatives doivent être repoussées.

A notre Entretien, nous avons convié Emmanuel Bonvin, directeur de Membratec SA. Cette PME implantée à Sierre est leader suisse des techniques membranaires à destination des collectivités publiques. Elle rivalise avec les multinationales actives dans le secteur du traitement des eaux et diversifie aujourd'hui son offre en s'attaquant au traitement des micropolluants. Nous présentons aussi la société Mammüt Sports Group AG basée à Dintikon en Argovie. L'entreprise s'est développée à partir d'une petite corderie et fabrique des vêtements d'extérieur et des accessoires de plein air.

La question de la fiscalité des entreprises, plus particulièrement celle des régimes fiscaux spéciaux, fait l'objet de discussions entre la Suisse et l'UE. Dans son Eclairage, Claudine Amstein nous rappelle l'importance des multinationales implantées en Suisse et pourquoi notre pays n'a pas le droit à l'erreur dans ce dossier...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Suva: améliorer la sécurité au travail pour les jeunes

Les jeunes ont plus d'accidents que les travailleurs expérimentés. La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST vient d'attribuer deux mandats afin de contrer ce phénomène.

En effet, les inspections cantonales du travail et la Suva sont chargées de mener deux campagnes de prévention sur plusieurs années avec le thème de la «sécurité au travail pour les jeunes». Les statistiques actuelles montrent que le risque d'accident professionnel parmi les jeunes est supérieur à celui de l'ensemble des assurés LAA depuis plusieurs années. La CFST a chargé la Suva et SAFE AT WORK, un label des inspections cantonales du travail et du SECO, de lancer deux campagnes de préven-

tion parallèles sur plusieurs années afin de réduire le nombre d'accidents parmi les jeunes. Les deux campagnes de prévention qui débiteront à l'automne 2013 suivent deux approches complémentaires. La Suva mène un dialogue de fond avec les branches et les formateurs pour sensibiliser les jeunes travailleurs aux dangers en présence desquels ils doivent dire STOP afin de pouvoir travailler en toute sécurité dès le premier jour de leur vie professionnelle. SAFE AT WORK cultive le dialogue

en s'adressant directement aux jeunes via les médias sociaux et une plateforme en ligne. Ces deux stratégies complémentaires permettent, d'une part, de faire connaître la thématique de la sécurité au travail auprès des jeunes et, d'autre part, de diffuser le savoir nécessaire auprès des groupes cibles. Ces deux campagnes ont pour but de prévenir les accidents professionnels mortels ou gravement invalidants dans le contexte de la «Vision 250 vies». ■ (Suva)

A Oslo, Blaise Matthey a rappelé combien le dialogue social est essentiel

La neuvième réunion régionale européenne de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui se tient tous les quatre ans et réunit les représentants tripartite de cinquante et un pays d'Europe et d'Asie centrale, s'est déroulée à Oslo du 8 au 11 avril. Son thème: «Emploi, croissance et justice sociale».

Blaise Matthey, en tant que représentant de l'Union patronale suisse et membre du comité de direction de l'Organisation internationale des employeurs, s'est exprimé en séance plénière et a fait remarquer que les régions attendent de l'OIT qu'elle soutienne les réformes des Etats. Or, «les réformes ne sont pas des fins en soi. Leur objectif est que les pays émergent plus forts de la crise, avec des marchés du travail dynamisés, qui donnent aux employeurs et aux entreprises la force de soutenir la croissance économique et l'emploi.» Pour ce faire, l'Organisation doit faciliter la tenue de discussions propres à trouver des moyens de surmonter les causes de la crise. Elle doit également tirer des leçons des différentes approches de reconstruction après-crise en se fondant sur des analyses pertinentes.

Le rapport de Guy Ryder, directeur général de l'OIT, sur lequel se fondent les travaux de la réunion (examen des initiatives prises par les pays de la région entre 2009 et 2012 pour s'acquitter des tâches capitales qui leur avaient



Blaise Matthey, directeur général de la FER Genève

été assignées par la huitième réunion régionale européenne) manque, selon Blaise Matthey, d'une analyse pertinente basée sur des faits avérés. Le succès helvétique – comme on le sait, la Suisse a particulièrement bien résisté à la crise –, par exemple, n'y est ni mentionné, ni analysé. «Plusieurs raisons expliquent pourquoi le marché du travail suisse se porte plutôt bien. Mais un élément clé porte à lui seul une grande part de cette responsabilité: c'est la grande flexibilité qui caractérise ce marché du travail», a expliqué en substance Blaise Matthey. «Bien sûr, nous jouissons pa-

rallèlement à cela d'un solide filet de protection sociale. Cette approche – souvent appelée «modèle de flexicurité» – aurait dû avoir sa place dans le rapport.»

C'est grâce à cette flexibilité et au dialogue social, qui fait encore la force du marché du travail en Suisse, que ce pays a pu surmonter les difficultés économiques rencontrées en 2008 et en 2009 et qu'il n'a pas sombré dans une spirale de chômage. «Le dialogue social n'est pas une fin en soi. C'est un moyen d'acquiescer à une certaine stabilité sociale et des conditions cadre dans lesquelles employeurs et entreprises peuvent développer leur plein potentiel. De leurs côtés, les gouvernements doivent respecter l'autonomie des partenaires sociaux, ce qui n'est pas encore le cas partout en Europe et en Asie centrale. Le dialogue social est essentiel et soutenir les partenaires sociaux doit être une des priorités de l'OIT dans ces régions». ■ (Journal Entreprise romande, FER Genève)

Amélioration de la situation des caisses de pension

Grâce à l'évolution positive du marché, la situation financière des caisses de pension suisses s'est nettement améliorée. Pour les caisses de pension de droit privé évaluées, le taux de couverture pondéré en fonction de la fortune a augmenté, selon les estimations, de 3,3 points de pourcentage par rapport au trimestre précédent, s'établissant à 110,1 pour cent. La situation est similaire pour les caisses de droit public avec capitalisation totale, où le taux de couverture pondéré en fonction de la fortune a augmenté de 2,9 points de

pourcentage pour atteindre 101,4 pour cent. Ces caisses doivent, à l'instar des caisses de droit privé, constituer une réserve de fluctuation et visent également un taux de couverture supérieur à 100 pour cent.

Pour les caisses publiques avec garantie d'État, une capitalisation partielle de 80 pour cent est autorisée. Ces caisses ont augmenté leur taux de couverture pondéré en fonction de la fortune de 2,5 points de pourcentage, qui atteint désormais 77,2 pour cent. ■

L'Osec change de nom

L'Osec apparaît sous la marque «Switzerland Global Enterprise». Le but de ce changement de nom est d'apparaître sous une marque harmonisée et plus explicite pour la clientèle. Cette nouvelle marque permettra aussi de dégager des synergies entre les mandats fédéraux, de rassembler les forces en présence sous un même toit et de réaliser des économies de coûts. Jusqu'ici les trois mandats fédéraux confiés à l'Osec – promotion des exportations, des importations et de la place suisse – étaient menés sous plusieurs dénominations. Leur réunification sous la seule appellation «Switzerland Global Enterprise» permettra d'unifier son image et

d'en améliorer la perception et donnera plus de visibilité à la place productive helvétique, en positionnant mieux les entreprises en Suisse comme à l'étranger. Le nom d'Osec est maintenu pour l'instant. La nouvelle marque «Switzerland Global Enterprise» et la nouvelle devise «Enabling new business» qui lui est attachée mettent en évidence l'engagement en faveur des PME suisses et du rayonnement de la place helvétique dans le monde. Son rôle consiste à promouvoir les exportations, les importations et les investissements, à aider leurs clients à explorer de nouveaux débouchés et à renforcer la place suisse. ■

Zone euro: taux d'inflation annuel en baisse

Selon une estimation publiée par Eurostat le 3 avril 2013, le taux d'inflation annuel de la zone euro est estimé à 1,7 pour cent en mars 2013, en baisse par rapport au mois de février, où il était de 1,8 pour cent. S'agissant des principales composantes de l'inflation de la zone euro, l'alimentation, les boissons alcoolisées et le tabac devraient connaître le

taux annuel le plus élevé en mars (2,7 pour cent, stable comparé à février), suivis des services (1,9 pour cent, contre 1,5 pour cent en février), de l'énergie (1,7 pour cent, contre 3,9 pour cent en février) et des biens industriels hors énergie (1 pour cent, contre 0,8 pour cent en février). ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

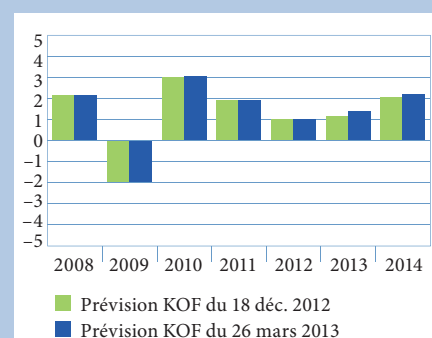
Redressement conjoncturel en vue

Dans ses prévisions de printemps pour la Suisse, le KOF s'attend à une croissance du PIB de 1,4 pour cent sur l'année 2013.

D'après ses experts, le dynamisme de l'économie devrait se renforcer encore en fin d'année. Cette évolution s'explique par la relance, perceptible, de l'économie mondiale. Dans notre pays, le taux de chômage devrait atteindre cette année une moyenne de 3,2 pour cent. Selon les projections de l'an passé, la consommation privée augmentera un peu en 2013 (+1,9 cent).

Le KOF prévoit une progression de 2,9 pour cent des exportations et de 2,3 pour cent des importations. Après une certaine morosité en début d'année, les investissements d'équipement des entreprises devraient progresser de 2 pour cent au 2^{ème} semestre. En revanche, le boom de la construction fléchit – avec une hausse de 0,5 pour cent seulement des investissements dans ce secteur. Selon le KOF, plusieurs indicateurs suggèrent que la récession économique mondiale devrait toucher à sa fin. La Chine et d'autres pays émergents importants semblent avoir franchi le creux de la vague. Les incertitudes subsistent en Europe en ce qui concerne la situation économique et politique, mais le KOF prévoit que la relance conjoncturelle mondiale entraînera sur le Vieux-Continent le retour de chiffres positifs. ■

Suisse: PIB réel et prévision (variations annuelles, en %)



Source: KOF

Swissmem renforce sa présence en Suisse romande

Swissmem, l'association faitière de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux, a ouvert le 2 avril 2013 un nouveau secrétariat à Lausanne et qui est dirigé par Monsieur Philippe Cordonier. Swissmem peut ainsi soutenir plus directement ses membres en Suisse romande.

En ouvrant ce nouveau secrétariat, Swissmem se rapproche de ses entreprises membres en Suisse romande et facilite ainsi le contact avec le siège principal à Zurich. Cette mesure va permettre à Swissmem d'être encore mieux à l'écoute de ses clients romands. De plus, Swissmem envisage d'intensifier les contacts avec les autorités, les médias et les milieux économiques, dans le but de s'investir encore mieux en faveur des intérêts de ses entreprises

membres. Le nouveau secrétariat complète ainsi l'offre existante de l'École de cadres Swissmem à Prilly.

Le nouveau secrétariat à Lausanne est dirigé par Monsieur Philippe Cordonier (48 ans) et qui est également membre de la direction de Swissmem. Philippe Cordonier est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie mécanique de l'EPF-Lausanne et d'un Master en sciences énergétiques. Avant de rejoindre Swissmem, il a occupé durant plus

de 13 ans diverses fonctions au sein de l'Union Pétrolière, en particulier comme Responsable Combustibles et également comme Responsable du Bureau romand. Philippe Cordonier a auparavant travaillé pendant de nombreuses années dans l'industrie, notamment en tant que chef du service d'exploitation à la centrale thermique de Chavalon (VS) et comme chef de projet dans l'ancienne société Von Roll Environnement SA. ■

Validation des acquis dans la branche MEM

Le monde du travail actuel exige un système de formation professionnelle flexible et poreux. La validation des prestations de formation informelles joue également un rôle. L'industrie MEM fournit à cet égard de bons exemples, ainsi qu'en témoignent les associations Swissmem et Swissmechanic.

Un système de formation professionnelle assurant la souplesse professionnelle et le décroisement des offres de formation est plus que jamais nécessaire. La validation des acquis répond à ces exigences: la procédure de qualification permet la reconnaissance des compétences opérationnelles professionnelles acquises de manière informelle. Elle encourage et valorise l'apprentissage tout au long de la vie. Cette approche offre de nombreuses opportunités tant à l'économie et à la société qu'aux individus.

Dans les régions de la partie francophone du canton de Berne, dans les cantons du Jura et de Neuchâtel (BEJUNE), des expériences ont d'ores et déjà été recueillies avec la profession de trois ans de mécanicien (abrogée depuis). Le «Centre interrégional de perfectionnement» (CIP) de Tramelan a ainsi développé et proposé un complément de formation pour cette formation. Il est

indispensable pour la procédure de validation qu'une telle offre de formation continue – permettant l'acquisition de compétences encore manquantes – existe. Un groupe de travail placé sous la direction de Florent Cosandey, chef de la section francophone de l'«Office bernois de l'enseignement secondaire du 2^e degré et de la formation professionnelle», a développé les bases de la validation pour la profession de mécanicien/-ne de production CFC et les a mises à disposition des autres cantons. Ce travail a été réalisé en collaboration étroite avec l'Orient professionnelle, qui accompagne les candidats dans la procédure, et le collège d'experts bernois francophone. Une nouvelle volée de candidats sera lancée ce printemps, sur la base de ce qui a été développé et a fait ses preuves.

La Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité de la branche MEM (COSDEC-MEM) a

examiné ces bases de validation et approuvé leur expérimentation dans un essai pilote élargi. Ces associations ont mis sur pied une commission destinée à accompagner ce projet, dans laquelle des spécialistes des cantons du Valais, de Vaud, de Genève, de Neuchâtel, du Jura, de Berne et de Zurich sont actuellement représentés.

Les cantons du Valais, de Vaud et de Genève souhaitent commencer dès cette année la validation de la profession de mécanicien/-ne de production CFC. Ils projettent également de développer une offre de complément de formation. En Suisse alémanique également, les milieux économiques ont manifesté leur intérêt pour cette procédure de qualification pour adultes.

À la fin de l'essai pilote élargi et si les milieux économiques en manifestent le besoin, la procédure de validation sera étendue à d'autres professions techniques de la branche MEM. ■

La formation continue ne se réduit pas à des cours

Nouveau profil du métier, nouvelle technologie ou évolution professionnelle: il y a de bonnes raisons pour se perfectionner. Divers aspects de la formation continue paraissent toutefois discutables dans l'optique des employeurs. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Rob Lewis

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

Compte tenu de la contraction prévisible de la population active et de la continue transformation du monde du travail, la formation continue est appelée à gagner en importance. Un coup d'œil sur l'offre immense des cours de perfectionnement s'impose dès lors. En Suisse, il se dépense chaque année plus de 5,3 milliards de francs en prestations de formation continue, surtout pour des cours de langues, d'informatique et de direction. Les employeurs participent largement à cet effort puisqu'ils prennent en charge près de la moitié des frais afférents des personnes actives. Si l'on inclut dans les modes de financement le travail à temps partiel, formule très appréciée, leur participation avoisine même les deux tiers.

Trop souvent, hélas, la formation continue est exclusivement associée à la fréquentation de cours. Pourtant, l'apprentissage informel au poste de travail, l'accompagnement par des collègues ou des supérieurs (coaching), la lecture de littérature spécialisée ou l'échange de postes avec une autre filiale (peut-être dans une autre région linguistique), sont au moins aussi importants. Certes, aucun diplôme ne sanctionne cet acquis, mais celui-ci permet au moins de maîtriser plus efficacement les exigences d'un métier. Et chacun sait que de bonnes prestations sont utiles à une carrière –

indépendamment des titres – et qu'elles s'expriment également dans des certificats de travail.

La formation continue est aussi une question politique. On attend en juin le message fédéral sur une loi de la formation continue. Cela va nourrir le débat: Que recouvre exactement cette formation? L'Etat doit-il réglementer la qualité et la transparence des offres? Quel est le rôle respectif des pouvoirs publics, des individus et des employeurs? L'Etat doit-il encourager financièrement cette formation?

Deux aspects me paraissent essentiels: d'abord, il faut considérer toute forme de formation continue comme un investissement. Aux yeux des candidats, les bénéfices escomptés doivent dépasser l'effort financier – frais d'écologie, matériel didactique et taxes d'examen –, ainsi que les sacrifices en temps de travail et temps libre. Ce type d'investissement est hautement souhaitable: il cible des formations liées à des perspectives professionnelles réalistes et pousse à examiner de près la bonne adéquation des cours offerts. Quand les bons paramètres sont réunis, les employeurs sont souvent de la partie. Ensuite, n'oublions pas l'impératif de l'apprentissage tout au long de la vie, dicté notamment par l'évolution économique et sociétale. Les pouvoirs publics doivent donc veiller à ce que le marché de la formation continue privée, lui surtout, puisse réagir à ces développements. Il faut des conditions cadres favorisant des offres de formation innovantes, flexibles et adaptées aux besoins. Dans cette perspective, d'éventuelles prescriptions officielles régissant la qualité ou la transparence pourraient s'avérer contre-productives.

Nul doute que le thème de la formation continue suscitera cette année des discussions animées. Gardons toutefois à l'esprit que, hors de toute politique, personne ne pourra demain, pas plus qu'hier, remplacer l'effort personnel de l'apprentissage. ■

Emmanuel Bonvin, directeur de Membratec SA

«Se jeter à l'eau et innover!»

Implantée sur les berges du Rhône à Sierre (VS), Membratec SA est leader suisse des techniques membranaires à destination des collectivités publiques. Son expertise technologique et son potentiel d'innovation amènent aujourd'hui cette société à diversifier son offre en s'attaquant au traitement des micropolluants. Une technologie limpide ... comme de l'eau de roche. **Par Stéphanie Spiess**

Monsieur Bonvin, quelles sont les particularités de votre entreprise?

Emmanuel Bonvin: Membratec SA est active dans le secteur du traitement de l'eau. Elle conçoit des installations de production d'eau potable pour les collectivités publiques à l'aide d'une technologie innovante, l'ultrafiltration membranaire. Ce procédé est tout à fait approprié pour le traitement des eaux de surface (lacs, barrages) comme des sources karstiques, chargées en impuretés (Préalpes, Jura, rive droite du Valais). Les grands lacs de Suisse sont désormais des ressources exploitables grâce aux progrès majeurs effectués dans l'épuration de l'eau au cours des dernières décennies. Apporter une technologie de haut vol à un domaine aussi «classique» que le traitement de l'eau, voilà notre marque de fabrique. En effet, nous avons mis au point un procédé de séparation qui permet de clarifier et de désinfecter mécaniquement de grands volumes d'eau, sans usage de réactifs chimiques tels que le chlore ou encore l'ozone. Débarrassée des impuretés (sable, limon, parasites, bactéries ou virus), l'eau traitée conserve toutefois ses éléments essentiels, notamment les sels minéraux. Cette technologie innovante, autrefois réservée

2010, un pôle alimentant plus de 150 000 personnes en eau potable sur la Riviera vaudoise, notre entreprise a relevé un beau défi: maintenir la production tout au long des travaux et créer une solution sur-mesure pour la collectivité. En effet, la création de solutions personnalisées fait partie des plus-values clés de notre entreprise.

Concrètement, qu'est-ce que cela implique?

Chaque usine de traitement a ses exigences propres: infrastructures existantes, nature du sol ou encore besoins en eau de la population. Une station de sports d'hiver comme Thyon 2000 en Valais, notre premier projet mené en 2000, voit par exemple sa consommation en eau exploser à la haute saison avec l'afflux massif de touristes. Nos installations tiennent donc compte de tous ces facteurs pour optimiser le fonctionnement global de l'usine. Le savoir-faire étendu de notre team d'ingénieurs, composé de huit personnes aux profils interdisciplinaires et complémentaires, tout comme les connaissances approfondies des équipements fournis font la différence au bout du compte.

Quelle est la situation dans votre branche actuellement?

Si Membratec est actuellement leader suisse dans son secteur d'activité, elle fait figure d'exception au niveau international. Notre PME de douze employés rivalise en effet avec les multinationales actives dans le secteur du traitement des eaux. Notre savoir-faire joue ainsi un rôle déterminant pour faire la différence et passer l'épaule. Nous misons beaucoup sur le modèle flexible qu'offre la structure de la PME: proche du projet, de A à Z, de la conception au service après-vente, le tout soutenu par un fort potentiel d'innovation. Chez les géants de la spécialité, les compétences sont davantage diluées entre le siège et les succursales. Toutefois, au niveau des débouchés, notre marché ressent les effets directs de la crise. Les budgets publics se réduisent drastiquement, en Suisse comme en France (-35 pour cent sur le marché français de l'eau), et les commandes sont repous-

«800 000 personnes boivent l'eau traitée par les installations Membratec»

aux seuls laboratoires, trouve donc aujourd'hui une application à grande échelle au sein des collectivités publiques.

Un exemple de projet majeur mené?

Depuis sa création en 1997, Membratec SA a conçu plus de 50 installations de traitement d'eau, en Suisse comme en France, dont des réalisations plus exotiques en Guadeloupe et en Polynésie. Au total, 800 000 personnes boivent l'eau traitée par les installations de Membratec. Avec la réhabilitation de la station de traitement des Gonelles à Vevey en



Emmanuel Bonvin est docteur en physique. Après une thèse au CERN, il part durant 3 ans pour la Californie, suivis de 7 ans au Canada pour un projet international, digne de Jules Verne, lié à l'étude des neutrinos solaires. De retour en Suisse, il fonde Membratec SA. Membre de l'UIV, de la CVCI et de la SSIGE, il fait partie du grand jury du Prix Sommet. Ce prix, remporté par Membratec SA en 2004, récompense des entreprises valaisannes se distinguant par leur capacité d'innovation et leur créativité.

sées dans le temps. Dans le contexte actuel, il est parfois difficile pour les collectivités de débloquer les budgets nécessaires à la construction ou la rénovation de leur usine de traitement d'eau.

Quelles sont les clés de votre succès?

Je pars toujours du principe que le succès est éphémère; rien n'est jamais gagné d'avance. C'est pourquoi je remets sans cesse l'ouvrage sur le métier pour tirer le maximum de la technologie que nous avons développée chez Membratec. La clé de notre succès? Avoir su conjuguer flexibilité et maîtrise technologique. La personnalisation des installations, la proximité avec les projets, tout comme notre potentiel d'innovation ont contribué à construire notre notoriété et à nous singulariser vis-à-vis de nos concurrents.

Votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Si aujourd'hui notre marché se décante principalement entre la Suisse (80 pour

cent de nos activités) et la France (20 pour cent), Membratec envisage de s'étendre en Europe de l'Est et sur la Péninsule arabique, où l'accès à l'eau représente un enjeu de taille. Nous sommes actuellement à la recherche de partenaires de confiance sur place pour le montage des installations. En effet, nous sous-traitons la partie «construction» et avons pour habitude de travailler avec des partenaires fidèles.

Quels objectifs vous mobilisent en priorité?

Notre technologie a des applications multiples dans le traitement de l'eau, et ce de manière globale. Ainsi, depuis 2009, nous élargissons notre palette de solutions en proposant aux collectivités publiques des possibilités de traitement des micropolluants. Résidus de médicaments rejetés par l'organisme, pesticides, herbicides, produits industriels: autant de substances qui se retrouvent dans l'eau que nous absorbons au

quotidien. La Suisse est d'ailleurs pionnière en matière de traitement des micropolluants. Avec son projet «Micropol», la Confédération a mis sur pied un plan d'action global – sur les plans législatif, académique et industriel –, pour endiguer cette pollution. Dès 2016, la loi fédérale sera modifiée, obligeant les stations d'épuration à s'équiper de technologies contre les micropolluants. Membratec travaille ainsi activement sur ce projet depuis 2009 pour mettre au point une solution basée sur le couplage de charbon actif en poudre et de membranes. A noter que l'Union Européenne lorgne de près la mise en œuvre de cette décision en Suisse pour s'en inspirer. ■

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

*Jugement***Vacances pendant le délai de congé**

En cas de libération de l'obligation de travailler pendant le délai de congé, environ un tiers de la période considérée est attribuable à des vacances. Plus la durée de la libération sera longue, plus la part des vacances augmentera. Un chef d'entreprise ne saurait cumuler un avoir de vacances trop élevé.

Faits

Le 16 janvier 2009, A. a été licencié avec un délai de congé de six mois pour la fin juillet 2009. X. aurait fixé un plan de vacances qu'elle aurait elle-même respecté. Les jours restants étaient payés à la fin des rapports de travail.

A. a réclamé notamment que lui soit réglé un solde de 101,5 jours de vacances non prises. Il estimait qu'à la date de son licenciement, son avoir de vacances aurait atteint 119,5 jours à fin juillet 2009. A son avis, il n'aurait pu s'accorder dès février 2009 qu'un petit nombre de jours de vacances pour la double raison qu'il aurait assumé auprès et pour le compte de X diverses tâches et obligations qui lui incombaient encore et qu'il avait dû se préoccuper sans retard de son avenir professionnel dès août 2009. X. devrait lui payer le solde de son avoir de vacances, ce que celle-ci conteste.

Extraits des considérants

Au début février 2009, X. a établi un plan de vacances pour A. prévoyant qu'au cours de ce même mois, il prendrait 20 jours de repos dans la mesure où plus aucun travail ne serait exigé de lui. Aussi se trouvait-il contraint de prendre ses vacances sur le champ. Ce faisant, X. a négligé son obligation de fixer les vacances en temps utile, respectivement suffisamment tôt. On ne saurait dès lors déduire les 20 jours de février de l'avoir de vacances de A.

Six mois, pour un délai de congé, constituent une durée supérieure à la moyenne. Plus le délai en question sera étendu, plus l'employeur sera autorisé à prolonger la durée prescrite des vacances. En pareil cas, la règle selon laquelle un tiers de la période de libération de l'obligation de travailler est à

considérer comme des vacances mérite un réexamen: plus la durée de la libération de l'obligation de travailler sera longue, plus la part affectée aux vacances pourra être revue à la hausse et passer de un tiers à la moitié, voire à plus. Ce principe est applicable par analogie s'agissant de la fixation de vacances pendant le délai de congé. Plus ce dernier sera long, plus la durée prescrite des vacances pourra être allongée, cela proportionnellement.

A. fait valoir qu'en raison de la multiplicité de ses engagements, il n'aurait pas été à même de prendre des vacances, des faits étayés par une énumération de ses activités.

Par rapport aux vacances prescrites, X. reconnaît l'existence de 12 jours de travail. La question de savoir combien l'accomplissement des tâches a duré en détail n'a pas à être tirée au clair ici, A. ne pouvant se voir opposer des vacances calculées en heures (temps restant de l'horaire de travail journalier).

En outre, indépendamment de la correspondance ultérieure, l'ordre donné par X. était clair: A. était enjoint de prendre ses vacances pendant son délai de congé dans la mesure où, tout au long de celui-ci, ses prestations ne seraient plus sollicitées, autrement dit qu'il était totalement délié de ses engagements à l'égard de X. A. était tenu de se soumettre à cet ordre dans les limites de sa licéité et il ne peut pas opposer à X. des engagements assumés à son égard sans autre examen. Ce n'est que si A. avait continué à prêter ses services en vertu d'obligations annexes dérivant de son contrat de travail que ce dernier pourrait les faire valoir malgré l'ordre clair reçu de prendre des vacances. De plus, il y aurait lieu, le cas échéant, d'en tenir compte dans les limites de l'obli-

gation de X. d'accorder à A., en vertu de l'art. 329 al. 3 CO, le temps libre nécessaire. En revanche, il n'était pas admissible de la part de A. de placer avant ses vacances un cours en langue italienne parce que la possibilité s'offrait à A., sur la base des ordres de X. concernant lesdites vacances, de donner ce cours au printemps 2009 (au moins 35 jours à partir de mars 2009). De même, A. n'était pas habilité à renoncer à prendre des vacances sous prétexte qu'après en avoir reçu l'ordre, il avait été sollicité de prononcer une conférence à Berlin, laquelle aurait présenté un intérêt pour X. (8 jours), ou, également, parce qu'au même moment, une invitation à une exposition spécialisée lui avait été adressée. A. devait savoir qu'il était licencié à fin juillet 2009 et que, durant le délai de congé, les parties n'avaient plus les mêmes obligations mutuelles. Pour A., ce constat est d'autant plus fondé que, du côté de X., des ordres clairs avaient été émis concernant l'utilisation de son avoir de vacances. Or, affecter ce temps libre à la préparation et à l'encadrement d'une formation en langue italienne planifiée à l'origine à plus tard mais qui, du fait de la «disponibilité» de A., a été anticipée, et l'invoquer à l'encontre de la prise de vacances ne sont pas admissibles. Il en va de même pour les manifestations à Berlin et en Italie, ainsi que pour les autres formations, ateliers et conférences. Pour aucun de ces engagements, A. n'a pu





Illustration: Livia Lüthi

fournir une justification suffisante pour reporter à plus tard les vacances fixées par X.

Le résultat en est qu'au cours du congé de six mois accordé à A. ce dernier a travaillé durant les 12 jours reconnus par X. Il ressort en outre des pièces du dossier que A. a restitué le 31 juillet 2009 sa voiture de fonction et ramené son laptop à son bureau, ce qui exige d'imputer également ce jour-là.

Sans prise en compte du mois de février, le nombre de jours de travail compris dans le délai de congé s'élève à 104,5. Eu égard à la longueur de ce dernier, mais aussi à la difficulté accrue de la recherche de travail liée à l'âge de A. et aux quelques activités l'ayant empêché de s'accorder du temps libre (visites médicales, procédure de conciliation) Il est justifié d'imputer à A. une bonne moitié de cette centaine de jours de travail au titre de vacances.

A la différence de la cour des prud'hommes, le Tribunal cantonal aboutit aux conclusions suivantes:

Selon l'art. 329c al. 2 CO, l'employeur fixe la date des vacances en tenant compte des désirs du travailleur dans la mesure compatible avec les intérêts de l'entreprise. Or, au vu de l'avoir particulièrement important de vacances de A., soit de 119,5 jours, X a arrêté et discuté avec A., en date du 2 février 2009, un plan de vacances en vertu duquel il aurait été tenu de prendre 117,5 jours

de vacances d'ici jusqu'à l'échéance du délai de congé fixé à fin juillet 2009. Selon ce plan, cinq jours en février et deux jours en mars lui seraient encore comptabilisés en tant que jours de travail. Contrairement à l'opinion de X., l'instance préalable n'a toutefois pris en considération aucun jour de vacances en février 2009, cela dans la mesure où le droit pour l'employé d'en être informé suffisamment tôt découle du devoir réciproque de s'en tenir au plan de vacances. Fixer des vacances au début d'un mois pour le mois en cours ne satisfait pas cette exigence. Dès lors, on ne saurait en l'espèce imputer des vacances pour février.

S'agissant de la fixation des vacances au cours de la période de mars 2009 à juillet 2009, il y a lieu de retenir, au sens où l'entend X., le fait que A., en sa qualité de directeur de l'entreprise, avait beaucoup à assumer et que son solde de vacances s'élevait à 119,5 jours. En outre, on tiendra compte de ce qu'après la résiliation des rapports de travail, le principe de l'interdiction du paiement des jours de congé continue à s'appliquer. Selon la doctrine et la jurisprudence, les vacances ne peuvent être remplacées par une prestation en argent que s'il se révèle impossible de les prendre avant la fin des rapports de travail ou qu'on ne saurait raisonnablement l'exiger. Du fait du plan de vacances qui lui avait été fixé par X., A. se trouvait fondamentalement délié de ses engagements à son égard. Aussi appartenait-il en principe à A. d'établir pourquoi il n'avait pu prendre, contrairement à l'ordre donné par X., aucunes vacances, respectivement des journées libres afin de réduire de la sorte son solde exceptionnellement élevé de vacances. Devant l'instance préalable, il avait présenté, à des fins de justification, une liste des activités qu'il avait continué à mener dans l'intérêt de X., expliquant pourquoi il n'aurait pas pu prendre de vacances de mars à juin 2009. Il ne l'a fait que du 7 au 24 juillet 2009, raison pour laquelle seuls 14 jours de congé étaient à retenir. En ce qui concerne ses activités jusqu'à fin juillet, A. affirme en outre qu'il les a menées pour «rester sur le marché». En revanche, il n'a pas invoqué d'efforts concrets pour trouver un

nouvel emploi. L'instance préalable a pris position en détail sur chacun des efforts prétendus par A., puis a abouti à la conclusion à propos de ces derniers que rien n'avait été établi quant à l'existence d'un motif ayant justifié de s'écarter du plan de vacances établi par X. Cette conclusion (tirée à bon droit) n'a pas été contestée dans la procédure de recours. D'un autre côté, il n'y a pas eu de remise en cause des considérations de l'instance préalable comme quoi A. a travaillé durant 12 jours pour X., et que le 31 juillet 2009, date de la restitution de sa voiture et son laptop, devait être compté comme jour de travail. Dans ces 12 jours reconnus – lesquels sont à prendre intégralement en considération dans la mesure où, même s'il s'agit d'un nombre d'heures limité comme il en va pour une consultation chez le médecin, la possibilité de prendre des vacances demeure exclue – seules tombent, dans la période allant de mars à juillet 2009, les dates des 9 et 25 mars, du 12 juin (procédure de conciliation) et celles des deux consultations médicales en juillet. Dès lors, un total de six jours incluant également le 31 juillet 2009 est à imputer sur la durée non contestée de 104,5 jours de travail calculée pour la période en cause. Par conséquent, 98,5 jours sont à retenir au titre de vacances prescrites.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich (AN090311) du 25 janvier 2011 et du Tribunal cantonal de Zurich (LA1100013) du 22 février 2012. (Traduit de l'allemand)

Jugement

Comportement de l'employeur avant un licenciement

Le droit suisse n'exige pas de l'employeur d'entendre l'employé qu'il s'apprête à licencier. Même s'il est d'usage de rechercher la discussion avant une telle mesure, prendre cette dernière sans entretien préalable est licite.

Faits

Depuis octobre 2005, A. a occupé, en qualité de membre de la direction, un poste de cadre au sein de la banque X. En 2006, il en a été nommé membre de la direction générale. Cette même année et la suivante, il a touché des indemnités extraordinaires. De plus, en 2007, son salaire a fait l'objet d'une augmentation hors barème. En décembre 2008, son supérieur, le CEO, a annoncé à A., qu'en accord avec le président du conseil d'administration de X., il avait décidé de l'exclure de la direction générale et de le licencier. Pour 2008, A. n'a reçu ni bonus ni indemnité extraordinaire. Le 1^{er} avril 2009, un avenant à son contrat de travail a été conclu prévoyant l'exercice d'une autre activité. En novembre 2009, A. a été licencié. Il a fait opposition par écrit à cette mesure.

Extrait des considérants

A. fait valoir que ni le CEO ni le président du conseil d'administration ne lui auraient communiqué les raisons de sa disgrâce et de son congédiement. Aussi, A. a supputé une conspiration contre lui ou des propos diffamatoires proférés à son endroit, ce d'autant qu'en 2008 aussi, il avait remporté de remarquables succès commerciaux dans les régions placées sous sa responsabilité. A la suite de ces événements, il est tombé gravement malade psychiquement et n'est plus en état de travailler. L'incertitude sur les véritables raisons de son licenciement l'a détruit moralement. Un licenciement enfreignant aussi grossièrement le devoir d'assistance de l'employeur à l'égard de l'employé et conduisant à son invalidité serait abusif au sens de l'art. 336 CO.

Le devoir d'assistance de l'employeur – contrepartie du devoir de fidélité de

l'employé – est partiellement réglé par la loi à l'art. 328 CO, dont l'al. 1 affirme que l'employeur doit protéger et respecter dans les rapports de travail la personnalité du travailleur mais aussi manifester les égards voulus pour sa santé et veiller au maintien de la moralité. Ce qu'on entend par égards voulus pour la santé de l'employé est précisé à l'al. 2, selon lequel l'employeur doit prendre toutes les mesures susceptibles d'être exigées équitablement de lui au regard des rapports de travail concernés.

En vertu de son devoir général d'assistance, l'employeur est tenu, dans le cadre des rapports de travail, d'assurer à l'employé protection et assistance ainsi que de sauvegarder fidèlement ses intérêts légitimes. L'étendue de cette obligation est à définir conformément aux règles de la bonne foi (art. 2 al. 1 CC). A l'instar du devoir de fidélité de l'employé, l'obligation d'assistance de l'employeur est principalement un devoir d'abstention. Ce dernier renoncera à tout ce qui pourrait nuire aux intérêts légitimes de l'employé. En revanche, s'agissant de la reconnaissance d'une obligation d'agir non prévue par la loi ou par contrat, la prudence s'impose. Parallèlement au devoir général d'assistance en tant que principe juridique de type «clause générale», des obligations spécifiques d'assistance ont été consacrées par l'ordre juridique. Certaines le sont par la loi, tandis que d'autres sont fondées sur le devoir général d'assistance et peuvent être rangées dans la protection de la personnalité et de la propriété, ou encore dans la promotion de l'avancement professionnel.

Dans l'ATF 4C.174/2004, le Tribunal fédéral a affirmé qu'un employeur congédiant un employé sans avoir cherché au préalable la discussion avec lui ne



commet pas un abus de droit. Dès lors, un tel comportement n'est pas illicite même s'il enfreint les usages du monde des affaires. On comprend toutefois l'atteinte ressentie par A. et son irritation en raison du procédé de X. si son licenciement l'a plongé dans une situation difficile en termes de santé. Quoi qu'il en soit, au regard du principe de la liberté de licencier admise en Suisse, cela ne suffit pas pour reconnaître l'existence d'un congé abusif.

Dès lors, le point de savoir si X., comme elle le soutient, a donné à A. les raisons de son congé peut rester ouvert.

Il n'est pas contesté que des entretiens ont eu lieu entre A. et le CEO, lors desquels ce dernier lui aurait expliqué que le président du conseil d'administration avait exigé son départ en tant que chef du Private Banking et membre de la direction générale ainsi que la résiliation dans les meilleurs délais de son contrat de travail, cela en raison de problèmes liés à la conduite des affaires. Ces discussions ne se sont manifestement pas déroulées comme A. l'aurait attendu, mais le licenciement n'en est pas abusif pour autant. On ne saurait voir une violation du devoir d'assistance de la part de X. si A. n'a pas eu un entretien aussi structuré et approfondi qu'il l'aurait souhaité, et si les vraies raisons de son licenciement ne lui ont pas été communiquées comme il le prétend.



Illustration: Livia Lüthi

Certes, l'usage veut que, dans les affaires, la discussion soit recherchée au préalable avec l'autre partie en cas de décisions susceptibles d'avoir des effets dramatiques pour elle. On distinguera cependant entre inconvenance et violation du droit. Il n'appartient pas à l'ordre juridique de sanctionner un comportement de l'employeur qui serait déplacé et indigne du monde des affaires. Seules des atteintes à des normes de comportement socialement reconnues et dont la violation serait si grossière que la société ne saurait le tolérer, doivent être freinées par des mesures adéquates. La législation suisse sur le contrat de travail ne prévoit pas non plus d'obligation d'entendre l'employé avant son licenciement.

Selon la jurisprudence du Tribunal fédéral, une justification fallacieuse avancée à l'appui d'un licenciement ne rend pas celui-ci abusif. Des raisons mensongères, incomplètes ou fausses ne permet-

tent pas de présumer l'existence d'un congé abusif (pour une autre cause) mais peuvent constituer un indice à cet égard.

En l'espèce, il n'y a même pas lieu de rechercher si la justification fournie est conforme à la vérité dans la mesure où A. a négligé d'invoquer les soi-disant vrais motifs. Ce n'est que lors de l'audience principale que X. a justifié le licenciement en détail. Or, A. aurait pu encore donner sa version de la réalité, mais il ne l'a pas fait. Dans ces circonstances, A. ne peut pas se contenter d'affirmer que tous les raisons avancées seraient fausses et que le licenciement relèverait dès lors de l'abus.

Indemnités

A. réclame subsidiairement, au cas où le congé ne serait pas jugé abusif, que X. soit condamné à lui verser une indemnité pour violation grave de son devoir d'assistance dans le contexte du licenciement. A. aurait été laissé totalement dans l'incertitude sur les motifs de son renvoi, ce qui l'a profondément insécurisé et plongé dans un désarroi total, comme l'atteste le certificat médical. Aujourd'hui, A. serait invalide et inapte à exercer sa profession. Compte tenu de l'ampleur du dommage, la somme réclamée de 133 755 francs serait raisonnable.

Le point de savoir si X. a communiqué à A. les raisons de son licenciement n'a pas à être tranché dans la mesure où le refus d'un entretien au sujet du licenciement et l'absence de communication des raisons effectives de ce dernier ne sont pas contraires au droit ni enseignent le devoir d'assistance.

La violation fautive du devoir d'assistance à l'égard de l'employé, lequel en-

globe la protection de la personnalité de ce dernier, obligerait l'employeur à réparer le dommage en vertu de l'art. 97 al. 1 CO. Mais, en pareil cas, l'employé serait tenu de prouver le dommage et l'inexécution d'une obligation contractuelle (violation du devoir de diligence) et le lien de causalité adéquate entre eux.

En l'espèce, A. ne justifie pas le montant de l'indemnité. Il se borne à prétendre que le dommage subi est considérable parce qu'aujourd'hui il est invalide et dans l'impossibilité d'exercer sa profession. Aussi, la somme de 133 755 francs constituerait à ses yeux une indemnité raisonnable. Pour ce qui est du lien de causalité, un simple renvoi est fait au certificat médical. La violation du devoir de diligence telle qu'elle est dénoncée ne repose pas sur des arguments solides, le demandeur n'ayant pas établi dans quelle mesure ledit devoir a été enfreint.

Dès lors, il y a lieu de rejeter la demande s'agissant de l'indemnité à verser en raison d'une violation du devoir d'assistance.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich (AGer., AN100607 du 24 août 2011) (Traduit de l'allemand)

Commentaire

Tout ce qui n'est pas interdit n'est pas nécessairement à recommander! Le traitement réservé à un collaborateur au moment de son licenciement a généralement des répercussions sur le climat de travail et sur la vision que ses collègues nourriront du sérieux de l'employeur.

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

JU-TRAV 2012

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

Union patronale suisse

Des rigidités qui pourraient faire le plus grand tort à la Suisse

Les intrusions légales agressives dans la politique salariale et le marché du travail sont un danger pour notre place économique. Voilà pourquoi l'Union patronale suisse s'oppose vigoureusement aussi bien à l'initiative 1:12 qu'à l'obligation légale des plans sociaux pour les entreprises. Elle exige en outre que les promesses de réforme à l'égard des assurances sociales soient tenues et que l'assainissement de l'assurance-invalidité – toujours fortement endettée – soit mené à bonne fin.



Photo: Keystone

Aussi à l'avenir, la fixation des salaires doit rester l'affaire des entreprises et des partenaires sociaux.

Le succès de l'initiative Minder a clairement montré l'exaspération d'une majorité de la population face à la démesure de certaines rémunérations de managers et révélé la sensibilité du public à la question de l'équité salariale. Comme l'a souligné son président Valentin Vogt lors de notre conférence de presse à Berne, l'Union patronale suisse (UPS) comprend cette attitude. Et elle salue l'intention du Conseil fédéral de mettre rapidement en œuvre l'initiative Minder. En revanche, l'UPS déplore le fait que des partis de gauche et des syndicats veuillent profiter du climat émotionnel actuel à l'égard des «rémunérations abusives» pour intervenir lourdement dans la liberté salariale des entreprises, sous la forme de l'initiative 1:12 et de l'initiative sur les salaires minimums. Des ingérences si violentes mettraient en danger l'atout majeur qu'est pour l'économie suisse son marché du travail flexible et libéral, atout dont bénéficient aussi les travailleurs, comme en témoignent le taux d'activité élevé, le très faible chômage, les prestations sociales étendues et les hauts niveaux

de salaires qui caractérisent la Suisse. Valentin Vogt encourage donc les citoyens à rester pragmatiques dans les débats sur les questions salariales, tout particulièrement à l'égard de l'initiative 1:12, que l'UPS dénonce avec force (voir l'exposé en p. 51). Au-delà des arguments de politique fondamentale évidents qui s'y opposent, l'UPS met surtout en garde contre les conséquences concrètes de ce texte:

En s'en prenant aux rémunérations excessives d'une petite minorité sans égard pour les préjudices matériels considérables qu'elle infligerait à l'immense majorité de la population active, l'initiative 1:12 se fixe une très mauvaise priorité. En cas d'acceptation de la règle des 1:12, la politique salariale se trouverait corsetée dans des limites si étroites que les grandes entreprises internationales, elles surtout, seraient forcées de trouver des parades. Une forte réduction des plus hauts salaires entraînerait une réduction massive des recettes d'impôt et de cotisations des assurances sociales, dont les effets de redistribution profitent principalement aux revenus faibles ou moyens.

Et Valentin Vogt de souligner, pour résumer, que l'initiative 1:12 n'affecte pas seulement la liberté des entreprises, mais aussi les intérêts matériels des travailleurs. «Sans apporter aucun avantage réel, elle nuit en définitive à l'ensemble de la population active.»

Le plan social obligatoire nuit aux entreprises

Un autre projet totalement contraire à notre marché du travail libéral est l'inscription dans la loi de plans sociaux obligatoires pour les entreprises (cf. encadré). Dans le cadre de la révision de la loi sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP), toutes les entreprises comptant plus de 250 collaborateurs qui envisagent de licencier au moins 30 collaborateurs dans les 30 jours seraient tenues de négocier un plan social avec leurs salariés. L'UPS est résolument opposée à un tel durcissement des règles du licenciement collectif, pour les raisons que voici:

- L'inscription dans la loi d'un plan social obligatoire est contraire à la tradition de la liberté de résiliation. Elle constitue une ingérence dans le domaine classique des relations entre partenaires sociaux. Dans la négociation de leurs conventions collectives, ceux-ci se sont entendus sur des réglementations englobant des plans sociaux, élaborant ainsi des «cultures de plans sociaux différenciées» qui

tiennent compte des besoins et des spécificités des branches. Ancrer dans la loi une norme rigide régissant les plans sociaux ne peut que concurrencer et dématérialiser ces réglementations de partenaires sociaux.

- Souvent un plan social obligatoire peut lourdement entraver et rendre très coûteuses des opérations de restructuration indispensables. Les expériences faites à l'étranger montrent que les entreprises soumises à un régime rigide engagent moins facilement du personnel parce qu'elles redoutent les coûts ultérieurs de suppressions de postes. Cet effet de lock-out a des conséquences négatives sur l'emploi.

Le plan social obligatoire présenté soulève différentes questions d'interprétation et ouvre un large champ d'action aux controverses juridiques. Du fait que les entreprises souhaitent éviter autant que possible ces conflits, le risque existe que dans leurs négociations de plans sociaux, elles soient mises sous une forte pression des syndicats.

Pour M. Daum, directeur de l'UPS, le plan social obligatoire dans le cadre du droit de l'assainissement équivaut à une «affaire de compensation discutable» et à un «marchandage politique». Il a donc exhorté le Parlement à renoncer à introduire une telle obligation dans la loi.

L'assainissement de l'assurance invalidité compromis

L'UPS critique la procédure choisie par le Parlement sur la révision de l'assurance-invalidité (AI): du fait que tant le Conseil national que le Conseil des Etats se sont sensiblement éloignés des objectifs d'économies définis pour la révision 6b de l'AI et des mesures initialement prévues concernant les réductions de rentes, l'AI exige encore et toujours un assainissement. C'est ce que Thomas Daum a affirmé avec force en rappelant les quelques réalités suivantes:

Malgré un résultat de répartition et d'exploitation positif à fin 2012, on ne saurait parler d'une amélioration durable. Le financement additionnel provenant du relèvement de la TVA, limité dans le temps jusqu'à fin 2017, contri-

bue toujours pour environ 1,1 milliard de francs par an au résultat de l'assurance. A cela s'ajoute que la Confédération prend intégralement à sa charge l'intérêt dû à l'AVS sur la dette de l'AI. Sans ces mesures, le résultat de l'AI serait toujours très nettement négatif. En outre, la dette de l'AI qui doit être remboursée au fonds de l'AVS atteignait encore 14,352 milliards à fin 2012.

A l'issue des débats de la Chambre des cantons, l'état actuel du projet de révision 6b de l'AI est pour l'UPS absolument insatisfaisant. Les organisations de handicapés rejettent la révision parce que le modèle de rente modifié ne prévoit une rente entière de l'AI qu'à partir d'un degré d'invalidité de 80 pour cent et non de 70 pour cent comme jusqu'ici et parce qu'avec la nouvelle règle de stabilisation (frein à l'endettement), les prestations sont gelées. Dans le camp opposé, ce sont les énormes concessions faites au détriment des économies et la règle de stabilisation portant prioritairement sur les recettes qui sont critiquées. Le projet actuel risque donc d'échouer en cas de référendum, sinon déjà lors du vote final du Parlement à la session d'été. L'UPS déplore tout spécialement la scission du projet et le renoncement afférent à quelque 155 millions de francs d'économies. Par la même occasion, un compromis acceptable portant sur une réduction des allocations de parents a été rendu impossible.

Des paris risqués sur le futur

Le fait d'hypothéquer l'avenir par des paris risqués choque tous ceux qui avaient cru aux promesses faites lors de la campagne de votation et consenti sur cette base au relèvement de la TVA, a dit M. Daum. Au-delà de l'AI, est aussi en cause la crédibilité des acteurs chargés de mener à bien les futures révisions des assurances sociales. A cet égard, le Conseil fédéral donne un autre mauvais exemple, en ce sens qu'après avoir adopté son programme d'économies «CRT 2014», il veut maintenant revenir sur les précédents accords de financement du service de la dette de l'AI, au détriment de l'AVS. «Ce n'est pas acceptable», déclare M. Daum. «Il est impératif de corriger la situation dans l'intérêt de l'AVS et d'une politique sociale crédible.» ■

Plan social obligatoire

Lors de la session spéciale d'avril, une majorité du Conseil national a approuvé la révision du droit sur les faillites et l'introduction du plan social obligatoire. Comme le Conseil des Etats a, lui aussi, approuvé le projet précédemment, cette obligation pourrait ainsi devenir réalité. La révision du droit sur les faillites facilite l'assainissement des entreprises, ce dont nous nous félicitons. En revanche, l'UPS est très fermement opposée à l'obligation des plans sociaux qui a été associée à ce projet. ■

Union patronale suisse

L'initiative 1:12 ne profite à personne

Après l'initiative Minder, le débat sur les hauts salaires et les salaires «équitable» se poursuit. Pour autant, n'est-ce pas une grave erreur que d'interférer dans la liberté salariale des entreprises? Réponses de M. Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse.

Ne nous cachons pas que depuis quelques années, les rémunérations des top managers, surtout dans les grandes sociétés cotées en bourse, ont échappé à tout contrôle. Déjouer la critique en pointant du doigt une société devenue envieuse serait trop facile. Nous devons admettre que les rémunérations mises en cause sont devenues inacceptables pour la société, et que c'est cela qui a conduit le public à accepter massivement, le 3 mars 2013, «l'initiative Minder», initiative qu'il convient à présent d'appliquer rapidement.

Cela étant, les partis de gauche et les syndicats ne veulent pas se contenter de renforcer les droits des actionnaires. Ils entendent exploiter le climat actuel de méfiance à l'égard de l'économie pour imposer à celle-ci des textes de loi encore plus intrusifs. Le 25 février 2013, le PS a donc présenté son programme dans ce sens. Du point de vue patronal, les initiatives 1:12 et l'initiative sur les salaires minimums sont particulièrement pernicieuses. Elles interfèrent dangereusement avec la liberté salariale des entreprises, qui compte depuis longtemps parmi les atouts maîtres de la place helvétique.

Équité salariale relative

Le point commun de l'initiative contre les «rémunérations abusives» et de l'initiative sur les salaires minimums est la sensibilité du public à la question de l'équité relative des rémunérations. Nous connaissons ce phénomène au contact des réalités quotidiennes de l'entreprise: c'est moins le montant absolu de leurs salaires que le fait qu'ils se justifient par rapport à d'autres salaires qui détermine la satisfaction des collaborateurs en termes de rémunération. Or, comme on vient de le dire, les salaires exorbitants de certains managers ne se justi-



Valentin Vogt, président de l'UPS

fient plus aux yeux d'une majorité de la population. D'où une déformation du débat politique, qui ne porte plus désormais sur le statut matériel de la population laborieuse en général, mais sur la position relative de ses salaires par rapport à ceux des plus hauts cadres, lesquels, soit dit en passant, ne constituent guère plus qu'un demi pour mille de la totalité des effectifs.

La question de l'équité est certes à prendre au sérieux. Mais il faut savoir raison garder et je suis consterné de voir à quel point les arguments rationnels et pratiques perdent de leur impact dans un débat devenu très émotionnel. Je l'observe notamment à l'égard de la performance du marché suisse du travail, qui devrait rester le centre d'intérêt des travailleurs comme de la population active. La Suisse jouit sur ce plan d'une position très enviable, comme le confirment divers indicateurs:

- Chez les femmes comme chez les hommes, le taux de participation dépasse nettement la moyenne européenne et atteint des records absolus dans les segments des 15 à 24 ans et des 50 à 64 ans.

- Le taux de chômage général, surtout celui des jeunes, est bien inférieur à celui de la quasi-totalité des pays européens et anglo-saxons.
- Le niveau de salaire dépasse nettement les valeurs de l'OCDE et des pays de l'UE-15. La part des bas salaires (moins des deux tiers du salaire médian) est sensiblement inférieure à ce qu'elle est dans l'OCDE ou, par exemple, en Allemagne. En Suisse, la proportion des «working poor» est comparativement faible et continue de diminuer.
- En comparaison internationale, les autres conditions de travail sont bonnes. Ainsi les prestations sociales, étroitement liées aux rapports de travail, sont généralement plus généreuses chez nous qu'à l'étranger.
- L'écart des salaires demeure très modeste en comparaison internationale et se trouve encore réduit par les puissants mécanismes de redistribution des revenus des ménages.

Mauvaise priorité de l'initiative

Mais pour l'heure, tout cela est éclipsé par le feu des critiques contre les indemnités démesurées de certains cadres supérieurs. En gardant bien cette donnée à l'esprit, je mets toutefois en garde, à propos de l'initiative 1:12, contre le danger d'un mauvais débat sur des réalités déformées. Un constat et une double question pratique mettent ce danger en évidence:

- Rappelons d'abord que les indemnités même les plus extravagantes des top managers ne pèsent d'aucun poids dans la politique des salaires et du personnel. Elles ne privent pas d'un seul centime la masse des travailleurs. Ce sont tout au plus les actionnaires qui en souffrent, encore que ceux-ci

peuvent désormais y remédier grâce aux instruments de l'initiative Minder.

- Ensuite, il faut se demander ce qui est le plus important pour la vaste population des actifs: limiter les salaires de quelques milliers de managers ou sauvegarder l'emploi, de bons salaires en général, de bonnes conditions de travail et le haut niveau de sécurité sociale de plus de 4,5 millions de travailleurs?
- Et se demander encore si, pour le seul plaisir de contenir les excès salariaux d'une petite minorité, nous voulons assumer les risques et les coûts de l'initiative 1:12 pour la place helvétique.

Menace pour les entreprises

Car les risques de l'initiative 1:12 sont évidents. Si l'on prend comme valeur limite inférieure un salaire syndical de 4000 francs par mois, alors l'initiative fixe le plafond des salaires suisses à 576 000 francs par année. Si l'on retient comme base le salaire mensuel médian de 5979 francs, le maximum est de 860 976 francs par année. Ces chiffres sont certes élevés, mais pour des entreprises aux activités internationales surtout, ils imposeraient forcément un corset salarial trop étroit. Ces sociétés devraient donc, de deux choses l'une, réduire massivement leurs salaires supérieurs ou majorer considérablement leurs salaires les plus bas. Deux éventualités très improbables dans la plupart des cas, si l'on songe que ces décisions devront être prises par les personnes concernées. Les entreprises visées chercheront plutôt d'autres solutions. Comme par exemple: transférer à des tiers certaines activités à bas salaires, restructurer l'entreprise afin de réduire l'écart des salaires (en la subdivisant par exemple entre société administrative et une société de production), remplacer une partie des rémunérations en espèces par d'autres indemnités (p.ex.: des participations aux bénéfices), placer des cadres supérieurs dans des filiales du groupe à l'étranger, ou délocaliser tout ou partie de l'entreprise hors de Suisse.

Aucune de ces réactions n'est souhaitable. Les promoteurs de l'initiative voient dans les quatre premières mesures des manœuvres d'évitement, qu'ils comptent empêcher en durcissant

la législation d'application. En procédant ainsi – sans même parler de la légitimité douteuse d'une telle démarche – ils ne feront qu'accentuer la pression à la délocalisation vers l'étranger de cadres, de segments d'entreprises ou d'entreprises entières.

Grand risque pour la Suisse

Ce sont surtout ces transferts qui auraient de calamiteuses conséquences pour la création de richesse et l'offre d'emplois attrayants en Suisse. Faute de données suffisantes pour nous permettre de quantifier ce danger avec précision, contentons-nous d'estimations.

«L'initiative 1:12 n'apporte aucun avantage tangible»

La statistique AVS nous offre pour cela des points de repère intéressants: en 2010, elle recensait 12 000 salaires annuels supérieurs à 500 000 francs, 4700 salaires annuels de plus de 750 000 francs et 2600 salaires annuels supérieurs à un million de francs. Le syndicat Travail.Suisse considère que le rapport de 1 à 12 est sensiblement dépassé dans plus de 25 grandes sociétés suisses. Selon une estimation conservatrice, on peut penser qu'environ 1000 entreprises seraient touchées par la règle des 1:12, parmi lesquelles la quasi-totalité des grands groupes internationaux. C'est une raison suffisante pour considérer que l'initiative 1:12 fait courir un gros risque à la place helvétique. De plus, il est évident que son acceptation stopperait brutalement l'installation en Suisse de groupes internationaux.

Pertes d'impôts et de cotisations sociales

Si justifiée que soit la critique à l'adresse des salaires ahurissants de certains top managers, il ne faut pas perdre de vue que ces sommes sont en grande partie redistribuées par le biais des impôts et des cotisations sociales. En 2008, le 1 pour cent le plus aisé de l'effectif des contribuables a fourni 41 pour cent de l'impôt sur le revenu perçu par la Confédération. Les 10 pour cent des contri-

buables les plus riches ont assuré à la Confédération 78 pour cent de ses prélèvements sur le revenu. Même situation, quoique moins prononcée, pour les impôts cantonaux et communaux. Rappelons enfin que les cotisations prélevées au titre de l'AVS/AI et les APG totalisent 10,3 pour cent du salaire complet, bien que les prestations n'augmentent plus à partir d'un salaire annuel de 84 240 francs.

Si les salaires des managers sont raccourcis ou disparaissent suite à une délocalisation hors de Suisse, des ressources importantes échapperont aussi à l'Etat et aux assurances sociales. Illustrons cela par un exemple simplifié. Un cadre dirigeant domicilié à Zurich dont le salaire tombe de 1,5 million à 600 000 francs verra ses impôts sur le revenu baisser de 365 350 francs, pour un montant de déductions qui, lui, restera de 80 000 francs. Et les cotisations qu'il verse à l'AVS/AI/APG diminueront de 92 700 francs. Si la personne quitte la Suisse, c'est 690 000 francs que perdent alors la Confédération, le canton, la commune et les trois assurances en question!

Refus dans l'intérêt de tous

En soi, les principes économiques fondamentaux offrent suffisamment de motifs pour refuser catégoriquement l'initiative 1:12. Je ne les ai pas évoqués aujourd'hui parce que j'ai voulu me concentrer sur les risques matériels directs auxquels ce texte expose les travailleurs, alors qu'une limitation des salaires extrêmes apporte peut-être une satisfaction morale, mais aucun avantage tangible. Telle est bien l'optique dans laquelle les votants devraient, très pragmatiquement, évaluer cette initiative. Ils commettraient une funeste erreur si, dans la foulée de leur indignation face aux «salaires abusifs», ils optaient pour une réglementation préjudiciable en définitive à l'immense majorité d'entre eux. ■

Cet article est basé sur l'exposé de Valentin Vogt prononcé lors de la conférence de presse de l'Union patronale suisse. Sa version intégrale est disponible sur le site: www.arbeitgeber.ch

Union patronale suisse

Les salaires minimums légaux violent la liberté salariale

A côté de l'initiative 1:12, l'initiative sur les salaires minimums légaux est aussi très controversée. L'Union patronale suisse dénonce celle-ci, qui devrait être soumise à votation l'an prochain, d'un côté parce que celle-ci introduit de facto une obligation de CCT et, de l'autre, parce qu'elle viole le principe de la libre détermination des salaires entre employeurs et travailleurs, ou associations patronales et syndicales.

Etant donné que, pour les syndicats, les conventions collectives de travail demeurent «la voie royale pour des salaires convenables», la Confédération et les cantons devraient, selon l'initiative, encourager la conclusion de CCT prévoyant des salaires minimums. A y regarder de près, il s'agit en fait d'une contrainte contractuelle indirecte. Les initiants demandent que l'on encourage la conclusion de CCT pour les contrats publics, l'attribution de concessions et la garantie d'aides financières. En d'autres termes, on se sert du pouvoir qu'a l'Etat en tant que demandeur de biens et de services ou détenteur de prérogatives officielles pour contraindre les employeurs à signer une CCT. Au bout du compte, cette pression pousserait aussi à la signature de CCT des partenaires sociaux qui s'en étaient abstenus jusque là parce qu'ils souhaitaient que cette question demeure du ressort des entreprises. Pour les défenseurs de la CCT considérée comme l'instrument d'un partenariat social libre, «l'encouragement» de la CCT visé par l'initiative est inacceptable. Les partenaires sociaux doivent pouvoir décider sans ingérence indirecte de l'Etat si, et dans quelle mesure, des salaires minimums doivent être fixés dans leur CCT.

Non aux ingérences dans la liberté contractuelle

La fixation des salaires est un précieux élément de la liberté contractuelle qui régit les rapports entre employeurs et employés ou leurs organisations. Cet élément est une condition essentielle de la souplesse du marché suisse de l'emploi. Notre système décentralisé de



Photo: Viscom

Pas d'ingérence dans la politique salariale: fixer des salaires minimums éventuels doit rester l'affaire exclusive des partenaires sociaux de chaque branche – comme dans l'imprimerie, par exemple.

formation des salaires crée une structure salariale qui reflète clairement les différences de valeur ajoutée entre les diverses branches et les entreprises. Il explique aussi l'excellente performance globale du marché de l'emploi suisse, avec un taux d'activité élevé et un bon niveau de salaires d'une part, un faible taux de chômage et peu de bas salaires d'autre part.

L'initiative sur les salaires minimums met en danger cet atout de la place économique suisse, puisqu'elle exige l'introduction d'un salaire minimum légal qui s'impose à tous les salariés et devient une norme matérielle des réglementations salariales dans le cadre de CCT. La majorité des salaires mini-

mums fixés dans des CCT en vigueur se situent en-dessous de la limite de 22 francs de l'heure exigée, ou de 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures. Cela montre à quel point l'initiative porte atteinte à la liberté des partenaires sociaux.

L'augmentation massive des salaires les plus bas qu'entraînerait l'introduction de salaires minimums légaux affecterait toutes les structures salariales des branches et entreprises touchées. La rémunération pour un poste est liée directement aux exigences attachées à la fonction concernée. L'estimation de ces exigences tient ainsi compte de la formation, de l'expérience professionnelle et de la responsabilité requises,

mais aussi du contexte (difficile) avec travail de nuit ou par équipe, fortes immissions, etc. Lorsque des groupes isolés se détachent d'une structure salariale, c'est l'ensemble de la structure qui doit être réadaptée puisqu'il faut réévaluer les divers postes les uns par rapport aux autres.

Non à la mise en danger de nombreux emplois

Le salaire minimum exigé par l'initiative de 22 francs de l'heure ou 4000 francs par mois pour une semaine de 42 heures dépasse de loin les valeurs de nos voisins européens comparables. Selon les initiants, la rémunération devrait dès lors être relevée, parfois sensiblement, pour pas moins de 400 000 salariés, soit 10 pour cent de la population active. Une telle ingérence dans les structures salariales suisses risquerait de remettre en question l'existence même de certains de ces emplois.

Tandis que l'impact sur l'emploi de salaires minimums faibles et touchant peu de personnes est sujet à débats (aux États-Unis et en Grande-Bretagne par exemple, où moins de 2 pour cent des salariés sont concernés), les salaires minimums élevés portent atteinte à l'emploi selon l'Organisation internationale du travail (OIT). Le niveau des salaires dépend en effet de la productivité du travail rémunéré. Sur un marché de l'emploi qui fonctionne bien, des

Salaires minimums en Europe en comparaison

	Salaire mensuel minimum 2013 en euros	Salaire minimum obligatoire en % du salaire médian (2010)
Luxembourg	1874	43
Irlande	1462	52
Pays-Bas	1469	47
Belgique	1502	52
France	1430	60
Grande-Bretagne	1264	46
Espagne	753	44
Suisse (exigé)	3333 (cours:1.20)	69

Source: Eurostat/WSI

salaires minimums qui dépassent notablement le niveau du marché encouragent donc clairement la rationalisation de l'emploi (suppression ou exportation de postes) et empêchent l'accès ou le retour à l'activité professionnelle. Un relèvement «artificiel» du niveau salarial, c.-à-d. contraire à la dynamique du marché, accroît également les exigences attachées aux emplois et du même coup la pression sur les salariés. L'introduction d'un «barème unitaire» dans tout le pays entraîne en outre des distorsions non seulement dans les structures salariales internes des entreprises, mais aussi dans la compétition entre

les entreprises. Ceux qui en feront les frais sont précisément les salariés aux performances et qualifications plus faibles que l'on veut prétendument protéger grâce aux salaires minimums légaux.

Non à une mauvaise approche de protection sociale!

Les arguments de protection sociale mis en avant par les défenseurs des salaires minimums légaux sont faux. Le coût de la vie des personnes concernées varie fortement selon la situation de famille et le domicile. Un salaire suffisant pour une personne seule peut être insuffisant pour toute une famille. De nombreux ménages peuvent toutefois compter sur deux salaires. La bonne approche du point de vue de la politique sociale passe donc par le revenu du ménage. Lorsque celui-ci ne suffit pas, le minimum vital est garanti en Suisse par le système des assurances et de l'aide sociales. Des concepts adaptés à presque chaque cas répondent aux besoins des différents groupes de risques et individus. Le revenu minimum ainsi garanti en Suisse évite que quiconque ne tombe dans une extrême pauvreté à cause de revenus insuffisants. ■

Les salaires suisses en comparaison internationale

Au regard des principaux paramètres, la situation des salaires en Suisse est meilleure que dans la plupart des pays comparables. A pouvoir d'achat égal, le niveau suisse des salaires est nettement supérieur à la moyenne de l'OCDE (USD 44 757) et à celle de l'UE 15 (USD 40 062). La proportion des bas salaires, c'est-à-dire des salaires inférieurs aux deux-tiers du salaire médian, est en Suisse de 9,2 pour cent, soit sensiblement plus faible que la moyenne de l'OCDE (16,3 pour cent). La part des actifs occupés qui connaissent des difficultés matérielles notables est en Suisse de 1,1 pour cent, contre 5,2 pour cent dans l'UE-27. Dans notre pays, la structure salariale est étroitement corrélée à la valeur ajoutée des diverses branches considérées.

En Europe, 22 pays connaissent un salaire minimum légal, avec un éventail allant de 123 euros par mois en Bulgarie à 1758 euros par mois au Luxembourg. Le parallèle entre les salaires minimums et de leurs rapports au salaire médian dans un certain nombre de pays d'Europe occidentale montre que le salaire minimum visé en Suisse par l'initiative est particulièrement élevé. ■

Cet article est basé sur la prise de position de l'Union patronale suisse sur les salaires minimums. La version intégrale est disponible sur www.arbeitgeber.ch

Mammut Sports Group AG

De la petite corderie à Mammut

Ceux qui aiment bouger dans la nature par n'importe quel temps ont l'embarras du choix: de nombreux fabricants de vêtements d'extérieur et d'accessoires de plein air veulent tirer profit de l'engouement du public pour des loisirs actifs à la montagne. C'est ce que fait Mammut Sports Group AG avec succès, grâce à une orientation à long terme, à une volonté d'optimisation permanente et à des investissements dans la notoriété de la marque. **Par Daniela Baumann**

Ce qui attend le visiteur dans la halle de réception du siège principal de Seon n'est pas un mammoth, mais une image géante montrant un long défilé de sportifs en marche vers le sommet d'une montagne. Il s'agit en fait de plusieurs centaines de collaborateurs de Mammut du monde entier encordés sur une distance de 1000 mètres qui, pour couronner les festivités du 150^e anniversaire de l'entreprise, avaient escaladé ensemble le Tegelberg en Bavière. Cette image fait ressortir différents aspects de l'entreprise Mammut. Par exemple, qu'elle est présente avec ses produits partout où il y a des montagnes, comme l'explique son directeur Rolf Schmid. Ou

que la corde est l'emblème de Mammut. L'histoire de l'entreprise a débuté avec des cordes. La corde est le principal article qui évoque la montagne: de sa qualité peut dépendre la vie ou la mort de ses utilisateurs.

Stratégie de direction à long terme

Mammut Sports Group AG compte 550 collaborateurs dans le monde. L'entreprise s'est développée à partir d'une petite corderie, entreprise familiale créée en 1862 par Kaspar Tanner à Dintikon en Argovie. Le nom de la marque et la corde Mammut, symbole de force, remonte à 1943. Depuis plus de 30 ans, le

spécialiste du sport de montagne fait partie du groupe Conzzeta dont les trois quarts sont entre les mains de trois familles. «Elles ne visent pas un succès rapide, mais font progresser l'entreprise sur la durée», explique Rolf Schmid. Lui-même occupe une fonction dirigeante dans l'entreprise depuis 17 ans et il entend lui rester fidèle aussi longtemps qu'il voit des possibilités de la développer. «Ce que je trouve passionnant, c'est de remettre constamment en question l'acquis pour l'améliorer, et de ne pas s'en contenter.»

M. Schmid avait occupé des fonctions dirigeantes dans la pharma et l'horlogerie. Lorsqu'en 1996, il a passé dans les activités de plein air, l'entreprise a subi des pertes. Cela en partie, parce que l'entreprise n'avait travaillé que pour les alpinistes de grand renom. Depuis, l'offre s'est élargie. «Elle ne s'adresse plus aux seuls alpinistes qui franchissent les quatre mille, mais aux innombrables marcheurs, qui évoluent à une altitude de mille mètres.»

De plus, depuis les années 90, Mammut a beaucoup investi dans le développement de la marque et a entrepris une complète réorganisation. Il y a dix-sept ans, la branche n'avait pas de département de marketing et de communication. Aujourd'hui, 30 personnes sont actives dans ce secteur. Rolf Schmid considère que c'était pour lui un avantage pour prendre le bon tournant de n'avoir au début aucune idée du domaine et donc de pouvoir poser des questions sans se gêner. Il pense que son engagement était une erreur, car il n'avait aucun lien avec la branche, aucune affinité particulière avec les montagnes et aucune formation en alpinisme. Il n'avait donc pas le profil recher-

Mammut Sports Group AG vend tout ce que les amoureux de la nature et alpinistes ont besoin, par exemple: vêtements, sacs à dos, chaussures, etc.



Photos: m. a. d.

ché. «Pourtant un chasseur de têtes est venu me chercher; il m'a considéré comme le candidat idoine.»

La sécurité et la qualité des produits sont essentiels

La palette des articles d'extérieur développés, produits et vendus par Mammuth, utilisés surtout en montagne, est aujourd'hui très étendue, cela notamment grâce au rachat et à l'intégration d'autres marques, comme le spécialiste norvégien des sacs de couchage Ajungilak ou la marque de chaussures Rai-chle. Mammuth réalise la moitié de son chiffre d'affaires dans le domaine de l'habillement, suivi de celui des chaussures et des articles liés à la sécurité dans la neige, tels que le détecteur de victimes d'avalanches ou l'airbag. Font également partie de l'assortiment le matériel de grimpe, les sacs de montagne et les lampes frontales.

M. Schmid estime que pour tous les produits, l'entreprise vend d'abord de la sécurité. «Elle est essentielle dans tout ce que nous faisons, elle est liée à nos exigences de qualité.» Les cordes qui ne tolèrent aucun compromis sur la qualité servent de référence pour tous les produits. Rolf Schmid cite un exemple: «Admettons que ma veste ne soit pas imperméable et que je commence à avoir froid. Cela peut me priver de la force nécessaire pour une descente en toute sécurité. Le risque d'accident s'en trouve accru.»

Tendance générale à la croissance

Mammuth bénéficie du fait que les activités de plein air telles la marche, l'escalade, les tours à skis, le freeride, etc. sont devenues des sports «tendance». En même temps, on a pris davantage conscience des avantages que présentent les produits liés à ces activités. Là où des chaussures normales et des jeans suffisaient, le public demande aujourd'hui des chaussures et des pantalons de marche. Selon Rolf Schmid, le boom devrait durer: «Aujourd'hui, le sport de plein air est déjà presque un besoin fondamental. A notre époque survoltée, le consommateur cherche délibérément à se détendre dans la nature pour décompresser.»



Rolf Schmid, directeur de Mammuth Sports Group AG.

Cette tendance se reflète dans le chiffre d'affaires. L'année dernière, il a crû de 10 pour cent chez Mammuth pour atteindre 232,5 millions de francs; l'évolution a été positive sur tous les marchés. La marque à l'éléphant est présente partout où il y a des montagnes, sauf en Afrique. Elle est l'une des cinq principales dans le sport de montagne. L'Allemagne est son principal client. La Suisse représente encore 20 pour cent de son chiffre d'affaires. Si la part de marché est très élevée dans l'espace germanophone, M. Schmid flairé un potentiel d'avenir presque illimité dans le reste du monde, surtout en Asie: «Les Chinois commencent à s'intéresser aux activités d'extérieur. En outre, ils recherchent les bons produits de marque», jubile-t-il.

Mammuth vend ses produits dans le commerce spécialisé et dans une bonne cinquantaine de magasins qui lui appartiennent, dont sept en Suisse. Rolf Schmid décrit ainsi sa stratégie de croissance à l'avenir: se concentrer de plus en plus sur ses propres points de vente afin que les clients perçoivent encore davantage la marque dans sa globalité, plutôt que certains produits ponctuellement.

L'action persévérante est payante

Pour Mammuth, l'Asie et en particulier la Chine est non seulement un marché de plus en plus attrayant, mais aussi le lieu de fabrication de la moitié de ses

produits. «Dans le domaine textile, c'est en Asie que l'on trouve aujourd'hui les meilleurs fabricants», constate Rolf Schmid. Mais l'élaboration de chaque produit Mammuth se fait en Suisse. Quant aux détecteurs des victimes d'avalanches, aux airbags de sac à dos ainsi qu'aux cordes, elles sont entièrement «swiss made».

Pour ce qui est de la production par des entreprises partenaires à l'étranger, Mammuth veille au respect de conditions sociales et écologiques correctes, explique M. Schmid. Une clientèle très proche de la nature y est sensibilisée. Ainsi, l'entreprise fait inspecter et soumettre à audit tous les lieux de production d'Asie et d'autres régions par l'organisation à but non lucratif «Fair Wear Foundation» (FWF). Un label de qualité confirme que les travailleurs bénéficient de salaires et d'horaires de travail corrects, mais aussi qu'il n'y a pas de travail d'enfants chez ces fabricants.

En ce qui concerne les substances transformées contenues dans les produits et leur impact sur l'environnement, Mammuth s'en tient également à la norme «bluesign». Rolf Schmid reconnaît qu'il n'existe actuellement aucune veste imperméable entièrement d'origine naturelle. Pour lui, l'engagement en faveur de l'environnement et de la société est un processus d'amélioration permanent. «Nous devons nous efforcer de nous approcher sans cesse de la perfection. Des mesures modestes telles que l'utilisation de lampes économiques ou la réduction de la flotte de véhicules grâce au co-voiturage ont au bout du compte beaucoup plus d'effets qu'un unique projet modèle d'envergure qui n'est souvent qu'une opération de relations publiques.»

L'économiste d'entreprise est persuadé que les efforts de durabilité ont aussi un sens du point de vue financier, même s'ils entraînent des coûts supplémentaires. «Nous employons deux personnes qui travaillent au total à 150 pour cent pour soumettre à audit les lieux de production gérés de notre point de vue selon des critères de durabilité et de responsabilité sociale. Mais ce sont des coûts que nous assumons volontiers pour éviter toute atteinte à notre réputation.» ■

Les femmes et les professions techniques

La carrière des femmes ingénieurs se heurte souvent à la culture d'entreprise

Dans les professions techniques, femmes et hommes ne sont pas logés à la même enseigne. Une étude du Fonds national met en évidence les motifs qui font obstacle à la carrière des femmes en entreprise. **Par Anja Umbach-Daniel**

À ce jour, la technologie et l'informatique restent les domaines d'activité les plus masculinisés de Suisse. Depuis les années 1970, de nombreuses théories et études empiriques mettent en cause la socialisation familiale et scolaire pour expliquer la sous-représentation des femmes dans les professions techniques. Par conséquent, l'encouragement de la relève féminine s'efforce aujourd'hui en priorité de développer les compétences techniques des filles et des jeunes femmes et de décupler leur intérêt pour ces domaines.

Les données de l'étude

Parallèlement à ce chantier d'encouragement de la relève, il importe également de s'intéresser au phénomène «leaky pipeline». Pourquoi le système éducatif et le monde du travail négligent-ils les femmes dans les métiers de l'ingénierie en Suisse? Dans le cadre du programme national de recherche PNR 60, le bureau de recherche Rütter + Partner a mené une étude intitulée «Les femmes dans les métiers d'ingénieur – recherchées et respectées?». Ce projet de recherche examine à la loupe la situation professionnelle et les possibilités d'évolution des femmes ingénieurs. Les conclusions de l'étude sont le fruit de l'analyse d'études de cas de dix grandes entreprises et PME, ainsi que des informations issues des sondages menés auprès des diplômées par l'Office fédéral de la statistique (OFS) et d'une enquête représentative conduite auprès d'élèves des deux écoles polytechniques fédérales et de diverses hautes écoles spécialisées.

Pour les femmes et les hommes ingénieurs, l'entrée dans la vie active est plus facile que pour d'autres catégories

de professions. Vu la pénurie de professionnels, les titulaires de diplômes des filières techniques des hautes écoles sont une denrée rare sur le marché du travail: leur taux d'emploi est nettement supérieur à celui d'autres spécialités, tandis que leur taux de chômage est nettement inférieur. Des données objectivement mesurables sont cependant plus positives pour les femmes que pour les hommes en comparaison à certaines estimations subjectives: un an après l'obtention du diplôme, 24 pour cent des femmes diplômées des écoles polytechniques fédérales et 30 pour cent des diplômées de hautes écoles spécialisées indiquent avoir rencontré des difficultés à trouver un emploi à l'issue de leurs études – contre 22 pour cent et 20 pour cent des hommes. Selon environ un tiers des diplômées de l'EPFZ et de l'EPFL, ainsi qu'un quart des femmes ingénieurs issues d'une HES, ces difficultés seraient liées à leur sexe.

Les diplômées ont par ailleurs confirmé un certain nombre de conclusions classiques de la recherche sur les genres: dès le début de carrière, les femmes ingénieurs occupent plus souvent des postes à temps partiel que leurs homologues masculins et s'occupent majoritairement des enfants au sein de la famille. De même, en termes de position professionnelle et de rémunération, l'écart entre les sexes se creuse dès les cinq premières années d'exercice: les femmes occupent moins souvent que les hommes des tâches de direction et elles gagnent moins. Enfin, les femmes ingénieurs quittent fréquemment l'industrie et les grandes entreprises au cours des cinq premières années pour rejoindre des PME, des entreprises pu-

bliques ou se mettre à leur compte. Ces tendances continuent de s'amplifier au fil de la vie professionnelle.

La culture d'entreprise privilégie les hommes

D'où proviennent ces inégalités entre genres, qui ne devraient même pas exister selon les responsables du personnel et les dirigeants? Ces derniers estiment que l'égalité des chances est déjà largement garantie dans leurs entreprises et que le recrutement du personnel doit exclusivement se baser sur les performances et les compétences.

Il faut faire abstraction de la vision explicitement formulée par les responsables hiérarchiques et RH, afin de chercher plus loin, notamment en examinant un certain nombre d'a priori – historiquement bien ancrés dans les esprits – sur deux questions: qui peut faire carrière dans une entreprise et comment?

On constate ainsi que les obstacles à l'épanouissement professionnel des femmes sont de deux types: d'une part, les responsables du personnel et les dirigeants attribuent aux femmes des caractéristiques stéréotypées de personnalité, d'aptitude et de comportement, qui sont en contradiction avec toute ambition de carrière. D'autre part, en raison de leurs obligations familiales, de nombreuses femmes possèdent un cursus professionnel atypique par rapport aux collaborateurs masculins de l'entreprise.

Dans l'industrie suisse, trois aspects de culture d'entreprise limitent notamment les opportunités de carrière des femmes:

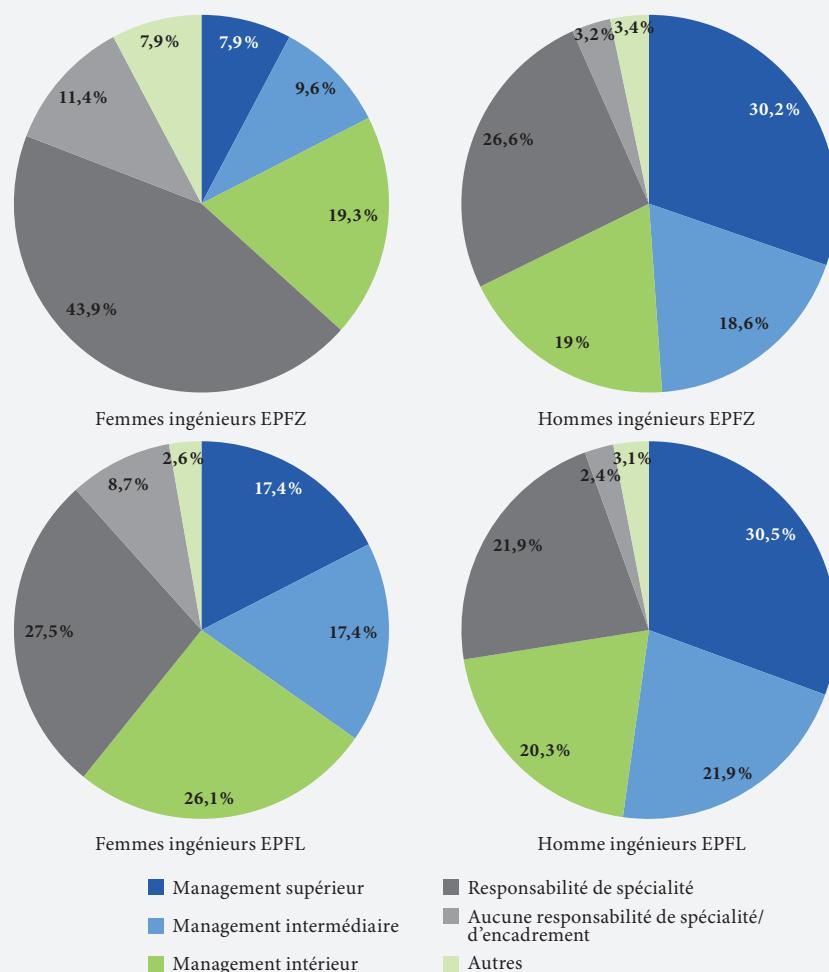
L'importance des compétences spécialisées est surestimée: La fascination et l'enthousiasme que suscite la tech-

nologie sont tels que non seulement le personnel technique mais aussi les cadres sont souvent recrutés sur la base de compétences métier ou techniques, reléguant au second plan les compétences sociales et de direction. De même, les dirigeants veulent fréquemment conserver un rôle opérationnel et jugent subalternes les tâches de management. Ils partent aussi du principe que leur acceptation par les collaborateurs dépend plus de leurs compétences techniques que de leur style de direction. Le stéréotype qui attribue aux femmes avant tout des compétences sociales et des capacités de communication leur est par conséquent fatal. La culture d'entreprise est très masculinisée: Les responsables hiérarchiques associent aux cadres des qualités telles que l'aptitude à la prise de décision, la capacité à s'imposer et le goût pour le pouvoir – des caractéristiques que la hiérarchie attribue aux hommes. En outre, de nombreuses femmes rejettent les bras de fer typiquement masculins, tels que les gestes agressifs lors de réunions, l'ordre hiérarchique au sein d'une équipe ou la traditionnelle bière le soir après le travail, au risque de ne pas être perçues à leur juste valeur ou de passer à côté d'informations importantes.

La culture de la présence pénalise les femmes ingénieurs: Les responsables hiérarchiques attendent des collaborateurs et des cadres (potentiels) qu'ils s'engagent pleinement dans leur travail. La résistance et la souplesse sont des qualités très appréciées, recherchées chez les prétendants et les prétendantes à des postes de direction impliquant des séjours à l'étranger et la gestion de projets de crise. Cet aspect est et reste le principal frein à une carrière pour les personnes qui veulent ou doivent assumer des responsabilités familiales – majoritairement (encore) les femmes à l'heure actuelle. Le travail à temps partiel et les interruptions de carrière, telles que les congés de maternité, sont encore fréquemment réprouvés par la direction, qui fait notamment valoir des arguments tels que l'organisation du travail ou l'acceptation par les autres

Les femmes ingénieurs occupent plus rarement des postes de management

Ségrégation de genre verticale classique entre élèves des filières techniques à l'EPFZ et à l'EPFL (selon programme national de recherche PNR 60)



membres de l'équipe. C'est pourquoi les décideurs essaient de prendre un maximum de précautions, en se fiant à leur instinct et en sollicitant l'avis de leur équipe ou de leurs pairs. En procédant ainsi, les responsables risquent toutefois de se laisser tenter par l'envie de choisir un candidat qui leur ressemble ou qui partage le point de vue de leur équipe à dominante masculine, où les femmes sont souvent perçues comme des éléments perturbateurs.

Initier des processus de changement

Les stratégies visant à favoriser l'égalité ou la diversité débouchent généralement sur des mesures structurelles: certaines entreprises ouvrent des crèches ou permettent le travail à temps

partiel. D'autres proposent également la mise en place de réseaux de femmes ou de programmes de mentorat. Aussi justes et utiles qu'elles soient, toutes ces mesures n'élimineront cependant pas les dysfonctionnements de la culture d'entreprise qui sont à l'origine des difficultés des femmes. À la lumière des résultats de ce projet du PNR 60, il apparaît comme indispensable de faire prendre conscience de ces éléments perturbateurs et d'initier des processus de changement adéquats au sein des entreprises. ■

Anja Umbach-Daniel dirige le projet de recherche PNR 60. La sociologue est responsable de la division Formation + Marché du travail au sein du bureau de recherche Rütter + Partner.

GastroSuisse

Optimisme prudent après une année difficile

Pour l'hôtellerie-restauration, 2012 fut une année difficile avec des pertes de chiffre d'affaires. La situation économique et monétaire défavorable lui a non seulement fait perdre des clients étrangers, mais aussi nationaux.

L'année dernière, le montant total dépensé par les Suisses pour des repas et des boissons consommés hors foyer a diminué de 2 pour cent par rapport à l'année précédente. «La demande a donc continué de baisser en 2012, avec cependant une intensité moindre», a

grande popularité avec une part de 24 pour cent environ. Mais les boissons les plus consommées hors foyer en 2012 furent une fois de plus le café, le thé et les boissons à base de lait (plus de 30 pour cent). Quant aux desserts, ce sont les glaces qui figurent en tête de liste.

«Nous défendons nos membres contre une jungle de directives toujours plus grande»

constaté Klaus Künzli, président de GastroSuisse, lors de la conférence de presse annuelle à Berne. La situation économique générale permet d'espérer; la branche est prête. «L'année dernière, le Suisse moyen a dépensé 2988 francs pour les repas et boissons consommés à l'extérieur» a déclaré Hannes Jaisli, directeur suppléant de GastroSuisse. Plus de la moitié des dépenses pour les repas consommés à l'extérieur sont effectuées pendant l'heure du déjeuner. Ce constat concerne avant tout la population active qui se restaure hors foyer. Lorsque les Suisses vont manger à l'extérieur, ils recherchent principalement les restaurants traditionnels (36 pour cent). Dans près de 20 pour cent des cas, les repas sont consommés dans la restauration collective et d'entreprise.

Les plats préférés des Suisses

Les plats à base de viande avec des garnitures appropriées se trouvent tout en haut de la liste des menus de la population suisse. Sur la liste nationale des boissons, l'eau minérale jouit d'une

Un signe fort pour la qualité: le nouveau guide de l'hygiène

L'hygiène est incontestablement un élément-clé de l'hôtellerie-restauration. «L'hygiène commence dans la tête», a déclaré le vice-président de GastroSuisse, Ernst Bachmann, avant d'ajouter: «Nous nous engageons depuis toujours pour une qualification minimale en hygiène». Face à cela, de nouvelles directives détaillées pour l'hôtellerie-restauration sont régulièrement évoquées. «Nous défendons nos membres contre une jungle de directives toujours plus grande. Personne ne doute de la nécessité des contrôles à condition que ceux-ci servent leur objectif, l'hygiène», a constaté Ernst Bachmann. Les associations économiques lancent la ligne directrice «Guide de bonnes pratiques (GBP) dans l'hôtellerie et la restauration», établissant ainsi des normes claires. Le nouveau guide offre à l'hôtelier-restaurateur une base pratique pour diriger son établissement conformément à la loi. «Le guide résume les contenus pertinents pour l'hôtellerie-restauration de trois lois ainsi que plus de 40 ordonnances», a expliqué Urs Klemm, Dr phil. II, chimiste en denrées alimentaires. Il a ajouté: «La branche, avec cette stratégie, se prépare activement aux multiples défis. Elle a désormais clairement

défini quelles exigences doivent être remplies, et se détache ainsi nettement des récalcitrants qui, heureusement, sont rares mais, malheureusement, font régulièrement la une des journaux.»

TVA: sujet d'actualité politique

La branche ne reste pas immobile – mais pour s'épanouir, elle a besoin d'une liberté d'action entrepreneuriale adéquate. La révision en cours de la loi sur les denrées alimentaires prouve que cette liberté diminue. La juste mesure s'impose également dans la révision de la loi sur l'alcool, où l'hôtellerie-restauration risque en permanence de devenir le bouc émissaire de problèmes qui se situent ailleurs. Le sujet politique brûlant de GastroSuisse est cependant la taxe sur la valeur ajoutée. Les débats à ce sujet entrent désormais dans une phase décisive. Mettre fin à la discrimination de l'hôtellerie-restauration face à la vente à l'emporter est une préoccupation de longue date pour laquelle la branche se bat vigoureusement.

Hannes Jaisli mentionne qu'il existe une autre possibilité que la voie de l'initiative populaire, notamment dans le cadre de la révision de la loi sur la TVA. «Une égalité de l'hôtellerie-restauration est aussi demandée pour des raisons de système fiscal et de justice. Elle aurait des effets positifs sur l'emploi dans l'hôtellerie-restauration ainsi que sur le tourisme, et contribuerait en outre à lutter contre le surplus de déchets.»

Avec 214 808 employés en 2012, l'hôtellerie-restauration suisse a été une fois de plus l'un des principaux employeurs du pays. Chaque année, la branche forme plus de 9000 apprentis. ■

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web:
www.employeur.ch

Startbahnwest



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

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

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

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



Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise 2013, mercredi 21 août 2013, Université de Zurich

«La diversité comme plus-value: des équipes et une gestion saines»

La diversité en entreprise va bien au-delà de la nomination d'une femme au sein de la direction. La diversité n'est pas un sujet de société, tel qu'il a souvent été traité jusqu'ici, mais bien davantage une question de santé. Le changement constant et la diversité qu'il entraîne au sein du personnel placent certes les entreprises face à des défis, mais leur ouvrent également des perspectives. Les entreprises en bonne santé sauront utiliser à bon escient les conflits résultant de cette diversité. Si une approche constructive de la diversité pose de nombreuses exigences, elle peut être utilisée afin de développer le potentiel des collaborateurs. Les entreprises y gagnent en compétitivité. Cette journée mettra en lumière les aspects de la diversité pertinents en matière de santé au sein de l'entreprise. Des exemples pratiques de gestion de la diversité, des conflits et du stress au sein de sociétés privées et publiques seront présentés et débattus.

Public cible

- Cadres et spécialistes des ressources humaines
- Personnes chargées de la santé dans les entreprises
- Spécialistes de la sécurité au travail et de la protection sanitaire
- Fournisseurs d'instruments et de conseils pour la promotion de la santé
- Représentantes et représentants d'institutions publiques
- Décideurs des milieux politiques, économiques et des administrations

Frais d'inscription

CHF 375.- y compris le repas de midi, les rafraîchissements et le dossier du congrès

Organisateurs

Promotion Santé Suisse en coopération avec le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO et la Suva

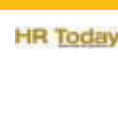
Sponsors principaux



Sponsors



Partenaire média



Autres sponsors

Aproz Sources Minérales SA, Aproz | ASPSE – Association suisse pour la promotion de la santé dans l'entreprise, Zurich | santésuisse – Les assureurs-maladie suisses, Soleure | suissepro, Basel

Programme détaillé et inscription:
www.promotionsante.ch/congres

 Promotion Santé Suisse

en coopération avec

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEDF
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

suva

Mehr als eine Versicherung
Mieux qu'une assurance
Più che un'assicurazione

Assurances sociales

Bénéfices boursiers pour l'AVS

L'AVS a bouclé l'année 2012 sur un résultat d'exploitation deux fois supérieur à celui de 2011. Elle a surtout bénéficié de l'évolution favorable de la bourse et des bons résultats de ses placements. Le résultat d'exploitation de l'AI et celui des APG ont été également positifs. Pour l'Union patronale suisse, les réformes n'en demeurent pas moins indispensables.

L'assurance vieillesse et survivants clôture l'année 2012 avec un résultat d'exploitation de 2026 millions de francs. Le résultat de répartition en légère baisse est plus que compensé par l'augmentation de celui des placements. Le résultat de l'activité d'assurance (répartition) contribue au résultat d'exploitation à hauteur de 260 millions, celui des placements de 1467 millions et les intérêts de l'AI, payés par la Confédération, de 299 millions de francs.

Les résultats de répartition (394 millions) et d'exploitation (595 millions) de l'assurance invalidité ont sensiblement augmenté. Le résultat de répartition a progressé de 417 millions de francs; une grande partie de cette augmentation provient des parts fiscales pour lesquelles la base de calcul 2011 ne correspondait pas à une année civile complète. La part au résultat des placements a augmenté de 180 millions de francs.

Le résultat de répartition des allocations pour perte de gain s'est à nouveau

légèrement amélioré. Il présente un excédent de 121 millions de francs. Le résultat d'exploitation s'élève, quant à lui, à 148 millions.

Augmentation des cotisations des employeurs et des assurés

Dans l'ensemble, les cotisations des assurés et des employeurs ont augmenté pour l'AVS et l'AI de 2 pour cent. La hausse des cotisations des APG s'est élevée à 1,4 pour cent. L'ensemble des cotisations pour les trois œuvres sociales s'est élevé au total à 50 474 millions de francs et couvre les charges de 49 699 millions.

Nécessité évidente d'une réforme des assurances sociales

Le recul du résultat de répartition de l'AVS met en relief le problème de l'évolution démographique. Dans un avenir prévisible, ce résultat sera négatif, de sorte que le résultat d'exploitation ne sera plus positif que temporairement,

en fonction des performances éventuelles des placements. Pour garantir à cette assurance une solidité durable, des réformes sont indispensables.

Même remarque pour l'assurance-invalidité. Même si son résultat de répartition a été positif l'an dernier, il ne faut

«L'AI reste au surplus lourdement endettée, à hauteur de 14,5 milliards de francs»

pas perdre de vue que l'AI est encore loin d'être structurellement assainie (le financement additionnel par la TVA s'étend jusqu'à la fin de 2017). L'AI reste au surplus lourdement endettée, à hauteur de 14,5 milliards de francs (voir à ce sujet l'article à la page 48). ■ (UPS)



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



BILANZ

icommit



Claudine Amstein

Alerte maximale sur les régimes fiscaux spéciaux



Photo: m. à d.

La Suisse joue une carte maîtresse depuis de longs mois sur la scène européenne. Le thème? La fiscalité des entreprises. Plus précisément les régimes fiscaux spéciaux. La question est ardue et technique. Elle ne concerne qu'une poignée de cantons. Pas de quoi déchaîner les passions au Café du Commerce... Et pourtant! Il en va de l'avenir de notre prospérité. Pour les cantons de Vaud et Genève, l'enjeu est même encore plus aigu.

Le fond de la question? Bruxelles demande depuis des années à la Confédération de supprimer les régimes fiscaux spéciaux, qui permettent aux cantons de défiscaliser les bénéfices que les sociétés actives internationalement réalisent à l'étranger. Pour l'Union européenne, ces pratiques sont discriminatoires. La Suisse a longtemps contesté – à juste titre – ces accusations, mais a finalement dû entrer en négociation l'an dernier. Qu'on le veuille ou non, le temps des régimes spéciaux est donc compté.

Le danger? De niveau 5, sur une échelle de 1 à 5! Si la Suisse devait être amenée à supprimer ces régimes du jour au lendemain, des milliers d'entreprises verraient leur taux d'imposition sur les bénéfices doubler. Le transfert de la majorité d'entre elles vers d'autres cieux fiscalement plus doux serait inévitable. L'an dernier, une étude du Créa mandatée par le canton de Genève a montré que le départ de l'ensemble des entreprises concernées entraînerait la disparition de 50 000 emplois et la perte de

1 milliard de francs d'impôts (sur 6 milliards). Plus de 20 pour cent du produit intérieur brut (PIB) cantonal partirait en fumée. N'ayons pas peur des mots, cela correspondrait à une bombe atomique sur l'économie locale.

Il n'y a pas de chiffres disponibles pour le canton de Vaud, mais tout indique que l'on pourrait y attendre un cataclysme de même ampleur. Le poids des multinationales dans l'économie vaudoise se monte en effet à 41 pour cent contre 43 pour cent à Genève, selon des chiffres établis par Boston Consulting.

La Suisse n'a pas droit à l'erreur sur ce dossier. D'ailleurs, Vaud et Genève sont loin d'être les seuls concernés: la moitié de l'impôt fédéral sur le bénéfice provient des sociétés à statuts spéciaux. Il s'agit bien sûr de négocier fermement, d'obtenir des compensations et la réciprocité. Nous n'avons pas à plier sans rétorquer. Mais nous avons aussi le devoir de nous montrer constructif. L'imbrication des multinationales dans notre économie est telle que nous ne pouvons en aucun cas nous payer le luxe de l'impasse. Quels que soient les scénarios explorés, la seule solution possible passe par un abaissement général de la fiscalité des entreprises. Vaud et Genève doivent tirer à la même corde pour faire passer le message à Berne et auprès des autres cantons! ■

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

Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

Concentration sur la politique énergétique, la CCT et la formation

La restructuration de l'industrie européenne du papier a profondément marqué la branche en Suisse puisqu'elle s'est traduite par une série de fermetures d'entreprises. L'ASPI et l'Association de l'industrie suisse de la cellulose, du papier et du carton (ZPK) ont dû s'adapter à la situation. Disposant de moins de ressources, les associations se concentrent sur la politique énergétique, la CCT et la formation pour faire face aux défis actuels. **Par Markus Geiger**



Photo: m. a. d.

Après une période de turbulences, l'industrie du papier se porte à nouveau mieux.

En Suisse, la consommation annuelle de papier par habitant atteint 180 kilos. La tendance est légèrement à la baisse. Mais les besoins en papier de bureau et pour photocopies demeurent stables. Ce n'est pas encore l'avènement du bureau sans papier. Si au début des années 90, la branche comptait 30 entreprises et 5500 collaborateurs, elle n'occupe plus aujourd'hui que 2300 personnes réparties sur onze sites qui produisent 1,5 million de tonnes de papier de différentes sortes par année. Deux tiers environ du papier consommé en Suisse sont importés, tandis que 70 pour cent de la production indigène alimente le marché européen.

Perspectives d'avenir intactes

Les prix des matières premières et de l'énergie ainsi que les surcapacités de production en Europe associées aux problèmes monétaires sont les principaux défis que doit relever l'industrie suisse du papier. Une série de fermetures d'entreprises – celle

de Biberist il y a deux ans est encore dans toutes les mémoires – et d'énormes restructurations dans toutes les entreprises ont fait souffrir la branche. Il semble maintenant que le creux de la vague soit dépassé. «Pour 2013, on ne voit pas de problèmes se pointer à l'horizon», prédit prudemment Max Fritz.

Le directeur de l'ASPI et de la ZPK, compétentes pour les questions de politique économique, estime les perspectives d'avenir des entreprises suisses tout à fait intactes. «Nos entreprises sont actives dans différentes sous-branches. Tandis que les papiers d'emballage et les papiers absorbants ne sont pratiquement pas soumis à des effets de substitution, les fabricants de papiers pour les arts graphiques et le papier journal ont de la peine à subsister à l'ère numérique, confrontés qu'ils sont aux changements d'habitudes de vie. Pourtant, ils se maintiennent. D'une manière générale, les capacités en machines sont bien utilisées. Nous dis-

posons toujours de conditions-cadre attrayantes, notamment d'une infrastructure de transports bien développée, d'une fiscalité des entreprises relativement favorable ainsi que d'un marché du travail flexible.»

Budget réduit de moitié, structures adaptées

Cette révolution s'est traduite par de profonds changements pour l'ASPI et la ZPK. C'est Biberist qui a déclenché l'adaptation des structures de l'association aux mutations économiques et aux défis actuels de la branche. Ainsi, ces deux dernières années ont été placées sous le signe de la restructuration. La réduction du nombre des membres et, partant, celle des ressources se sont traduites par une réduction du budget de moitié. Cela a amené l'association patronale et de branche à supprimer deux postes de cadres et à concentrer ses activités sur ses tâches principales: politique énergétique, convention collective de travail (CCT) et formation.

Le lobbying vient au premier plan: contacts avec les parlementaires, les organes administratifs et nos organisations partenaires. Nous avons énormément réduit le secteur statistiques, notamment sur la protection de l'environnement, le bois ou le recyclage. Le centre de services de Zurich, ramené à trois postes et demi, sert de plateforme d'information sur les questions de droit du travail et de formation spécifiques à la branche.

Les prix de l'énergie, une question de vie ou de mort

Max Fritz gère l'IGEB, cheville ouvrière de l'industrie du papier en matière de politique énergétique. «Contrairement à ce qui se passe avec les prix des matières premières ou les risques monétaires, les coûts de l'énergie peuvent être influencés par les conditions-cadre.» A cet égard, la Suisse est encore bien placée par rapport à la concurrence étrangère, mais «nous devons veiller à ne pas perdre des avantages comparatifs dans la perspective de la Stratégie énergétique 2050. L'IGEB accompagne ce processus d'un regard critique et se bat pour défendre partout les arguments de la branche.»

La focalisation sur la politique énergétique a renforcé financièrement l'IGEB en tant que lobby. C'est un travail payant. Max Fritz déclare: «Il y a des raisons d'espérer que les branches à forte consommation d'énergie pourront être exonérées de la rétribution à prix coûtant du courant injecté (RPC) dès 2014. La compétitivité de nos entreprises s'en trouvera améliorée.»

Pour permettre à l'industrie suisse du papier de se battre à armes égales dans la concurrence internationale avec les fournisseurs européens, l'association se concentre, outre l'électricité, sur la libéralisation du marché du gaz naturel et sur la réduction des émissions de CO₂. Contrairement à ce qui se fait en Allemagne, en France ou en Italie, qui pratiquent une politique industrielle agressive et obtiennent parfois des subventions à l'origine de distorsions de concurrence, la branche ne demande pas d'argent à la Confédération, sinon une taxe qui la place sur un plan d'égalité avec l'étranger. L'IGEB a franchi un pas important dans cette direction avec l'exonération des entreprises à forte consommation d'énergie de la taxe sur le CO₂.

Coopération internationale

Pour Max Fritz, des changements révolutionnaires ont déjà pu s'accomplir dans la formation professionnelle. L'industrie du papier a été la première, au milieu des années 90, à s'engager dans une coopération internationale avec le centre de formation de l'industrie allemande du papier. «Un succès», se réjouit le directeur de l'association. Les futurs papetiers sont formés dans le centre de formation des industries allemande et suisse du papier à Gernsbach (Allemagne). Les cours sont regroupés et l'enseignement dispensé est à la fois théorique et pratique. La Suisse doit mettre à disposition 60 à 80 places d'apprentissage par an. Ce n'est pas facile, précise Max Fritz, car il s'agit d'une activité techniquement très exigeante qui requiert des connaissances élevées en mathématiques et en sciences naturelles. En outre, le travail en équipes représente un obstacle supplémentaire dans cette profession de niche bien rémunérée. L'association fait sa pu-

blicité sur un seul site. Avec des moyens réduits, il a fallu renoncer aux foires professionnelles. Ce n'est pas la pénurie de main-d'œuvre, mais le directeur de l'association qualifie la situation de tendue.

Bonnes relations avec les partenaires sociaux

Il règne une bonne entente avec les trois syndicats SPV, Syna et Unia, auxquels sont affiliés la plupart des collaborateurs de la branche. La CCT révisée il y a cinq ans, qui contient une clause d'exception concernant le relèvement de la durée hebdomadaire de travail de 42 à 43 heures a fait ses preuves en période de crise. Des discussions sont menées actuellement à l'initiative des employeurs sur l'assouplissement de la réglementation des allocations pour travail en équipe.

Donc les choses bougent sur tous les dossiers. Et Max Fritz de conclure: «Même avec des ressources diminuées, l'association des employeurs et de la branche s'engage de toutes ses forces pour aménager les conditions-cadre aux niveaux politique et du partenariat social pour le bien des entreprises membres.» ■



Membres: 11

Création: 1899 (ZPK), 1909 (ASPI)

Volume de chiffre d'affaires: 2 milliards de francs par an

Président: Peter Studer

Directeur: Max Fritz

Contact

Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

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

Bergstrasse 110

Case postale 1071, 8032 Zurich

Tél. +41 (0)44 266 99 40

zpk@zpk.ch, www.zpk.ch

Chine

Egalité de traitement entre travailleurs temporaires et salariés permanents

L'Assemblée populaire nationale de Chine a adopté, le 28 décembre dernier, des amendements à la loi sur le contrat de travail adoptée en juin 2007 et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008. Ces amendements visent à renforcer la protection des travailleurs temporaires. Pour permettre aux entreprises de se conformer à ces nouvelles règles, celles-ci entreront en vigueur le 1^{er} juillet prochain.



Photo: iStockphoto.com/Alis Kaile

Les agences de travail temporaire se sont fortement développées en Chine depuis 2008. Sur la photo: la rue Nanjing à Shanghai.

Parmi les mesures adoptées, il est prévu que les travailleurs temporaires se verront offrir les mêmes conditions de travail que les salariés permanents de l'entreprise utilisatrice. Les agences de travail temporaire se sont fortement développées en Chine avec l'adoption de la loi sur le contrat de travail de 2008, qui avait notamment renforcé les règles en matière de licenciement.

Renforcement des cas de recours au travail temporaire

Le recours au travail temporaire est désormais plus encadré par la loi. En effet, l'article 66 de la loi sur le contrat de travail, dans sa rédaction initiale, prévoyait déjà les cas de recours au travail temporaire. Toutefois, ceux-ci n'étaient pas clairement définis. Les amendements adoptés fin décembre donnent une définition de ces cas de recours. Ainsi, le travail temporaire est autorisé pour pouvoir:

- des emplois temporaires: il s'agit d'emplois d'une durée maximale de six mois;
- des emplois supplémentaires: il s'agit d'emplois permettant d'apporter un soutien à l'activité principale de l'entreprise;
- des emplois de remplacement: cela concerne le remplacement d'un salarié absent en raison d'un congé pour formation, des congés annuels ou pour une autre raison.

En outre, il est rappelé dans la loi que le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale du contrat de travail et que le contrat de travail temporaire ne peut être utilisé que dans les cas prévus ci-dessus. Les entreprises devront aussi contrôler le nombre de travailleurs temporaires auquel elles ont recours. En effet, ceux-ci ne devront pas dépasser un nombre fixé par l'administration du travail.

Autorisation préalable

Les agences de travail temporaire devront disposer d'une autorisation administrative avant de pouvoir exercer leur activité. Par ailleurs, elles devront disposer d'un capital de 2 millions RMB (soit 237 630 €), contre 500 000 RMB (soit 59 135 €) actuellement. Ces mesures ont pour objectif de protéger les droits des salariés en mettant en place une véritable supervision de ces agences ainsi qu'en s'assurant de leur solvabilité.

Sanctions

En cas de violation de ces nouvelles dispositions, les entreprises pourront encourir des amendes allant de 5000 à 10 000 RMB (soit de 591 € à 1 183 €) par salarié concerné. Auparavant, les amendes étaient comprises entre 1000 et 5000 RMB (soit entre 118 € et 591 €). ■
(China Daily/Germany Trade & Invest/UIMM mars 2013)



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

VORFAHRT!

B2B-WERBUNG

IN DER FACHPRESSE.

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

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

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



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

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

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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