

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

November/Novembre 2010

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

SANIERUNG DER IV

# Arbeit vor Rente

DOSSIER

## Réinsertion au travail

ENTRETIEN

**Charles Phillot: entreprise  
fribourgeoise au niveau global**

INTERNATIONAL

**Royaume-Uni: propositions  
pour relancer l'emploi**

VERBANDSPORTRÄT

**Holzbau Schweiz ist für  
die Zukunft gut gerüstet**

REPORTAGE

**Rudolf Stämpfli: Zu Besuch  
in seinem Unternehmen**

# Heute findet man neue Mitarbeiter online

JOB

SCOUT 24

Wer nach neuen Mitarbeitern sucht, kommt an Online-Stellenplattformen nicht vorbei. Für KMU-Kunden gibt es auf JobScout24 extra ein spezielles «Rundum sorglos Paket».

Längst haben die Online-Medien die Printmedien überholt. Waren früher die Zeitungen seitenweise mit Stelleninseraten gefüllt, sind heute Stelleninserate zunehmend online zu finden. Die Vorteile, online nach passenden Bewerbern zu suchen, liegen auf der Hand: Ein Online-Inserat ist kostengünstiger und jederzeit verfügbar.

## Online-Inserat: Flexibel, kostengünstig und jederzeit verfügbar

In einer Zeitung bemisst sich der Preis anhand der Anzahl der verwendeten Zeichen. 4000 Franken kommen in einer nationalen Tageszeitung schnell zusammen und Ihr Stelleninserat erscheint nur einen Tag in der Zeitungsausgabe.



*Ein Online-Inserat ist kostengünstiger und jederzeit verfügbar.*

## Rundum sorglos Paket für KMU

Online gelten andere Regeln, und deshalb hat JobScout24 speziell für KMU-Kunden ein «Rundum sorglos Paket» geschmürt: Für CHF 790.– können Sie ein Stelleninserat 30 Tage lang in Ihrem Firmendesign publizieren. Zudem erhalten Sie mit dem JobPublisher ein System, mit dem Sie problemlos Stellen ausschreiben, archivieren und verwalten können. Oben drauf gibts ein Stellenmarkt-Modul, mit dem Sie Ihre Stellen kostenlos auf Ihrer eigenen Firmenweb-

site schalten können. Als besonderes i-Tüpfelchen im KMU-Paket sparen Sie bei jedem weiteren Inserat CHF 100.–.

## Neun Millionen Besucher

Fühlt sich in der Zeitung niemand angesprochen haben Sie eine Menge Geld vergeblich investiert. Online können Sie in diesem Moment eingreifen, indem Sie das Inserat verändern. Neun Millionen Besucher sind jeden Monat auf den Plattformen der Scout24-Gruppe. Ihre Inserate treffen auf jede Menge

Publikum. Was liegt also näher, als bei der nächsten Personalsuche auf dem bekanntesten Jobportal der Schweiz – JobScout24 – zu inserieren?

## Informationen & Adressen

JobScout24  
Industriestrasse 44  
3175 Flamatt  
Tel. +41 (0)31 744 21 51  
info@jobscout24.ch  
www.jobscout24.ch

[www.jobscout24.ch](http://www.jobscout24.ch)

JOB  
SCOUT 24

Das umfassende Jobportal für jede Branche und Funktion

# Gegen den Reformstau



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

Warum der Schweizerische Arbeitgeberverband das Massnahmenpaket des Bundesrats befürwortet, lesen Sie ab Seite 14 im Brennpunkt. Dieser greift auch die Integration von arbeitsfähigen Mitmenschen auf und zeigt an zwei Beispielen, wie Arbeitgeber und Organisationen dazu beitragen, dem Prinzip «Arbeit vor Rente» zum Durchbruch zu verhelfen.

## Liebe Leserinnen und Leser

Das «Reform-Klima» für die Sozialversicherungen schien sich in diesem Herbst wieder zu verbessern. Der Souverän hiess die Revision der Arbeitslosenversicherung (ALV) Ende September gut und erteilte den ständigen Klagen über einen Sozialabbau eine klare Absage. Das ist sowohl im Interesse der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmenden, wie wir in unserer letzten Ausgabe dargelegt haben. Doch der nötige Reformschwung ist – leider – bereits wieder erlahmt. So musste der Nationalrat die Revision des Unfallversicherungsgesetzes (UVG) wieder an den Bundesrat zurückweisen, nachdem sich die vorbereitende Kommission in unzähligen teils untauglichen Anträgen verloren hatte. Die grosse Kammer versenkte auch die 11. AHV-Revision ein zweites Mal, womit wir wieder gleich weit wären wie vor zehn Jahren.

Ein für unser Land unvorteilhafter Reformstau droht nun auch beim nächsten Schritt zur Sanierung der IV (Revision 6b): Sowohl die Konferenz der kantonalen Sozialdirektoren als auch Behindertenorganisationen und Gewerkschaften sind bereits auf einen Oppositionskurs eingeschwenkt – ein Referendum gegen die Vorlage des Bundesrats scheint so gut wie sicher.

Bemerkenswert punkto Arbeitsmarkt ist auch das Interview mit Karin Lenzlinger (Seite 8), die das Familienunternehmen Lenzlinger Söhne AG mit Sitz in Nänikon (ZH) führt. Es macht u. a. klar, warum manche Unternehmen in der Schweiz Probleme haben, die nötigen Fachkräfte zu rekrutieren, und deshalb auch auf Spezialisten aus dem Ausland angewiesen sind. Karin Lenzlinger, die mit ihrem Unternehmen in der Ausbaubranche tätig ist, macht auch bedenkenswerte Aussagen zum Engagement von Führungskräften im politischen und gesellschaftlichen Kontext.

Schliesslich möchte ich Sie darauf hinweisen, dass wir die Arbeiten für den neuen Auftritt im Internet abgeschlossen haben. Das Resultat sehen Sie unter [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch). Zudem haben wir unseren Newsletter lanciert, den Interessierte jederzeit abonnieren können. Die Resonanz nach zwei Ausgaben ist positiv – die Zahl der Bezüger peilt bereits die 1000er-Marke an. Das ermutigt uns, Sie noch besser mit Online-News zu versorgen, die unsere eher hintergründige Berichterstattung im «Schweizer Arbeitgeber» crossmedial ergänzen. Ich bedanke mich für Ihr Interesse und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

### «Schweizer Arbeitgeber»

105. Jahrgang  
Erscheint monatlich

### Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

### Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)  
Silvia Oppliger

### Redaktionsadresse

Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich  
Telefon 044 421 17 00  
[zeitung@arbeitgeber.ch](mailto:zeitung@arbeitgeber.ch)  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

### Abonnementspreis

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

### Abonnemente/Druck

Sihldruck AG, Zürich  
044 295 97 97  
[www.sihldruck.ch](http://www.sihldruck.ch)  
[druckerei@sihldruck.ch](mailto:druckerei@sihldruck.ch)  
Postkonto 80-4806-3

### Inserate

Lenzin + Partner GmbH  
062 844 44 88  
[www.lenzinundpartner.ch](http://www.lenzinundpartner.ch)  
[info@lenzinundpartner.ch](mailto:info@lenzinundpartner.ch)

### Leserreichweite

17 000 Lesende, über 50 %  
Führungskräfte der obersten  
Führungsetage und Firmen-  
inhaber (Quelle: Leserschafts-  
forschung Herbst 2008)

### Titelbild

Jean Jeker, Denges/LIGNUM

**37 EDITORIAL****38 EN BREF**

Perspectives: chômage en baisse

**41 OPINION**

Thomas Daum

**42 ENTRETIEN**

Charles Phillot, Frewitt SA

**44 DROIT DU TRAVAIL**44 Clause de non-concurrence  
ajoutée dans un avenant au contrat  
de travail46 Application du délai de protection  
en cas de résiliation forcée47 Concurrence active pendant  
la durée de contrat**48 DOSSIER**

Réinsertion au travail:

48 Ce que pensent les employeurs  
de la révision 6b de l'AI50 Une entreprise n'est pas une  
institution sociale d'insertion52 Comment Mélanie M. a réussi son  
entrée dans le monde du travail**54 ECONOMIESUISSE**

Non à l'initiative fiscale du PS

**56 SANTÉ AU TRAVAIL**

La prévention est payante

**58 FORMATION**Fondement et point de départ  
de la modernisation**59 MARCHÉ DU TRAVAIL**

Des emplois un peu plus flexibles

**60 INTERNATIONAL**

Relancer l'emploi au Royaume-Uni

**61 ÉCLAIRAGE**

Claudine Amstein

**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

Holzbau Schweiz

**64 À L'ÉTRANGER**

Martin Goldschmidt, Londres

## Entretien avec Charles Phillot: entreprise au niveau global



Photo: Frewitt SA

La rubrique Entretien est consacrée à Charles Phillot, directeur de l'entreprise familiale Frewitt Fabrique de machines SA. Celle-ci propose sur le marché mondial des solutions globales de traitement des poudres. Notoriété et qualité suisse lui ouvrent les portes du marché asiatique, en pleine expansion. Créée en 1947, cette entreprise compte parmi ses clients les leaders internationaux de l'industrie alimentaire, chimique et pharmaceutique. **Page 42**

## Relancer l'emploi au Royaume-Uni

Dans un rapport présenté fin juin 2010 et intitulé «Faire du Royaume-Uni l'endroit où travailler», le patronat interprofessionnel britannique, la CBI, propose un paquet de mesures visant à mettre le marché du travail britannique en capacité de soutenir les entreprises et les emplois au moment de la reprise. **Page 60**

## Réinsertion dans le marché du travail

L'Union patronale suisse soutient la quasi totalité du projet de révision 6b de l'AI qui est la troisième et dernière étape de l'assainissement de l'assurance-invalidité. Afin d'encourager les employeurs et les personnes concernées dans cette voie, il importe de supprimer les incitations négatives et de développer les incitations positives. **Page 48**



Photo: Robert Hofer

## Holzbau Schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois

Des logements d'habitation en bois à plusieurs étages, adaptés au climat, des assainissements énergétiques des bâtiments offerts en tant que solutions globales par des entreprises de l'industrie du bois travaillant avec des planificateurs spécialisés et une convention collective qui s'engage sur de nouvelles voies: la branche suisse de la construction en bois se montre innovante et offre des solutions de construction durables pour l'avenir. Holzbau Schweiz met tout en oeuvre pour qu'il en soit ainsi. **Page 62**

## Im Gespräch: Karin Lenzlinger

Karin Lenzlinger führt als CEO die operativen Geschäfte der Firma Lenzlinger Söhne AG mit Sitz in Nänikon (ZH). Das Unternehmen ist in der Ausbaubranche tätig und beschäftigt sich mit Böden, Schreinerei, Metallbau und Zeltvermietung. Im Interview äussert sich Lenzlinger zum Geschäftsgang in ihrer Branche, dem Mangel an Fachkräften und ihren Zielen. **Seite 8**



Bild: zvg

## Im Brennpunkt: Sanierung der IV und Eingliederung

Das zweite Massnahmenpaket der 6. IV-Revision (6b) ist der dritte Schritt zur Sanierung der Invalidenversicherung. Mit ihm soll das verbleibende Defizit beseitigt und der Paradigmenwechsel «Eingliederung vor Rente» weiter gestärkt werden. Die Arbeitgeber unterstützten die Revision im Grundsatz. Sie setzen sich aber auch für das Prinzip der Eingliederung ein. Die Fallbeispiele auf dem Informationsportal Compasso und das Modell Supported Education zeigen, wie die berufliche Eingliederung erfolgreich gelingen kann. **Ab Seite 14**

## Zu Besuch bei Rudolf Stämpfli

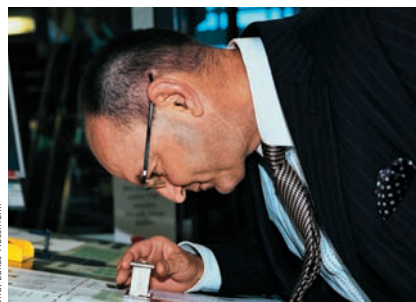


Bild: Lukas Wässmann

Der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands ist Mitinhaber und VR-Präsident der Stämpfli AG in Bern. Er wünscht sich wieder mehr Bodenständigkeit in den Chefetagen – und hofft, dass sich die Unternehmen mehr zu Wort melden. Mit seinen Mitarbeitenden pflegt Rudolf Stämpfli eine offene Gesprächskultur. **Seite 20**

## Holzbau Schweiz blickt gut gerüstet in die Zukunft

Der Holzbau-Sektor in der Schweiz umfasst rund 900 Firmen. Die Unternehmen präsentieren sich innovativ und bieten eine breite Palette von nachhaltigen Baulösungen an. Der Verband Holzbau Schweiz setzt sich dafür ein, dass dies so bleibt und die Branche gut gerüstet in die Zukunft blicken kann. Auch dank einem Gesamtarbeitsvertrag, der neue Wege geht und die gemeinsamen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden ins Zentrum stellt. **Seite 34**

- 4 KURZ UND BÜNDIG**
- 5 Ausblick: Arbeitslosigkeit
- 6 Mehr Unfälle am Montag
- 7 STANDPUNKT**
- Thomas Daum
- 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH**
- Karin Lenzlinger
- 10 ARBEITSRECHT**
- 10 Urteil: Konkurrenzverbot in Nachträgen zum Arbeitsvertrag
- 12 Urteil: Konsequenzen einer erzwungenen Kündigung
- 13 Urteil: Aktive Konkurrenzierung
- 14 BRENNPUNKT**
- 14 IV: Wie die Arbeitgeber die IV-Revision 6b beurteilen
- 16 Integration 1: Compasso
- 18 Integration 2: Supported Education
- 20 PORTRÄT**
- Rudolf Stämpfli
- 23 KOLUMNE**
- Antoinette Hunziker-Ebnetter
- 24 ECONOMIESUISSE**
- Nein zur SP-Steuerinitiative
- 26 GESUNDHEIT UND SICHERHEIT**
- Prävention lohnt sich
- 29 BILDUNG**
- Bilanz neues Berufsbildungsgesetz
- 30 INTERNATIONAL**
- Freihandel mit Albanien
- 31 ARBEITSMARKT**
- Etwas mehr flexible Jobs
- 32 SERVICE**
- 33 UNTERNEHMER IN DER WELT**
- Martin Goldschmidt, London
- 34 VERBANDSPORTRÄT**
- Holzbau Schweiz

## Praktisch und beliebt: Hotelleriesuisse-Schnuppercamps

Rund 70 Jugendliche im Berufswahlalter besuchten in diesem Jahr die Schnuppercamps von Hotelleriesuisse und lernten die Berufe der Hotellerie und Gastronomie aus erster Hand kennen.



Bild: Hotelleriesuisse

*In den Schnuppercamps lernen die Jugendlichen die Berufe der Hotellerie und Gastronomie kennen.*

Zum fünften Mal in Folge führt Hotelleriesuisse, der Unternehmerverband der Schweizer Hotellerie, mit Unterstützung des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT), Schnuppercamps durch. Während fünf Tagen sammeln die Schnupperlernenden praktische Erfahrungen in den Bereichen Rezeption, Hauswirtschaft, Restauration und Küche und erhalten so ein echtes Bild des angestrebten Berufs.

Für die diesjährigen Schnuppercamps in Engelberg, Adelboden und Crans-Montana war die Nachfrage mit über 220 schriftlichen Bewerbungen, davon 74 Prozent von Frauen, erneut sehr gross. Die Schnuppercamps schliessen eine Lücke im regional oft knappen Angebot an gastgewerblichen Schnupperlehren und werden gezielt in Ferienregionen durchgeführt.

In Engelberg sind insgesamt fünf Hotelbetriebe involviert und in Adelboden sieben. In Crans-Montana erhalten die Schnupperlernenden in acht Hotels und Restaurants sowie im Tourismusbüro einen Einblick in die Berufswelt. Das grosse Engagement der beteiligten Betriebe zeigt auf, wie breit die Nachwuchsförderung von Hotelleriesuisse in der Branche abgestützt ist.

Im Anschluss an die Schnuppercamps hilft Hotelleriesuisse den Teilnehmenden auf Wunsch bei der Suche nach einer Lehrstelle. Rund zwei Drittel der Teilnehmenden haben diese Dienstleistung im letzten Jahr genutzt. Gleichzeitig hat sich rund ein Viertel der Teilnehmenden für eine Grundausbildung im Gastgewerbe entschieden. ■

*(Hotelleriesuisse/S.O.)*

## Speranza hilft Jungen bei der beruflichen Neuorientierung

Die Stiftung Speranza bietet in der Schweiz ein Assessment für die berufliche Neuorientierung an. Auch angeboten werden Finanzhilfen für stellensuchende Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger.

Das Assessment von Speranza richtet sich an arbeitslose Jugendliche bis zum 25. Altersjahr, die bereits eine Erstausbildung abgeschlossen haben. Zugleich steht die professionelle Laufbahnberatung auch Jugendlichen offen, die mit der heutigen Arbeitssituation unzufrieden sind und eine berufliche und persönliche Standortbestimmung respektive Neuorientierung suchen. Das Projekt wird von der Credit Suisse gesponsert.

Laut Speranza ist mit einem Wechsel in eine Branche, die zu wenig Berufsnachwuchs rekrutieren kann, die Chance auf eine gesicherte Zukunft wesentlich besser als in einem Berufsumfeld mit einem Überangebot an Arbeitskräften. Aus diesem Grund könne ein Branchenwechsel für arbeitslose Jugendliche eine reelle Chance für einen Wiedereinstieg bieten. Zudem habe sich gezeigt, dass



Bild: Speranza

*Zwei Projekte – ein Ziel: Die nachhaltige Integration stellenloser Jugendlicher in den Arbeitsmarkt..*

der Wechsel aus dem angestammten Beruf in einen weiterführenden Bereich oder eine andere Branche zur Normalität werde.

Mit der finanziellen Beteiligung an Bildungsmaßnahmen für stellensuchende Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger soll deren Arbeitslosigkeit verhindert beziehungsweise unterbrochen werden.

Die finanzielle Unterstützung des Bundes beträgt 50 Prozent (max. 5000 Franken). Speranza übernimmt die Beratung der Gesuchsteller und koordiniert die Massnahmen. ■ *(Speranza/S.O.)*

Weitere Informationen auf [www.stiftung-speranza.ch](http://www.stiftung-speranza.ch), unter Weiterbildung, respektive Assessment.

## Erhöhung der Kontingente für Drittstaatenangehörige gefordert

Um den Bedürfnissen der Wirtschaft Rechnung zu tragen, müssen die Kontingente für die Beschäftigung von Drittstaatenangehörigen erhöht werden. Dies fordert der Schweizerische Arbeitgeberverband in seiner Vernehmlassung zur Revision der «Verordnung über Zulassung, Aufenthalt und Erwerbstätigkeit» (VZAE).

Für die schweizerische Wirtschaft ist es von zentraler Bedeutung, dass für qualifizierte Aufgaben und besondere Positionen Drittstaatenangehörige (Ausländerinnen und Ausländer, die nicht

unter das Abkommen über die Personenfreizügigkeit Schweiz–EU fallen) beschäftigt werden können. Insbesondere muss es global ausgerichteten Unternehmen möglich sein, Spezialisten und Kaderpersonen mit ihren internationalen Tochtergesellschaften auszutauschen. Die VZAE-Revision muss diesen Bedürfnissen Rechnung tragen, ansonsten droht eine Verlagerung der entsprechenden Tätigkeiten an ausländische Standorte.

Die vollständige Vernehmlassung finden Sie als PDF auf [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch). ■

## Berufliche Vorsorge: Anpassung der Hinterlassenen- und Invalidenrenten

Auf den 1. Januar 2011 werden die obligatorischen Hinterlassenen- und Invalidenrenten der zweiten Säule, die seit 2007 ausgerichtet werden, erstmals an die Preisentwicklung angepasst. Für sie beträgt der Teuerungsausgleich 2,3 Prozent. Renten, die 2006 zum ersten Mal ausgerichtet wurden, werden um 0,3 Prozent erhöht.

Die Renten aus der Zeit vor 2006 werden auf den 1. Januar 2011 nicht erhöht, weil der Preisindex seit ihrer letzten Anpassung (1. Januar 2009) nicht gestiegen ist. Die Renten, die 2008 oder später entstanden sind, werden nicht angepasst, weil sie noch nicht seit drei Jahren laufen. ■ (BSV/S.O.)

## Sozialversicherungsabkommen mit Montenegro und Serbien unterzeichnet

Am 7. Oktober 2010 wurde in Podgorica ein Sozialversicherungsabkommen mit Montenegro unterzeichnet, am 11. Oktober 2010 ein vergleichbarer Vertrag mit Serbien in Belgrad. Diese Vereinbarungen ersetzen das bilaterale Abkommen mit Jugoslawien von 1964, das nach dem Zerfall von Jugoslawien weiterhin auf die Nachfolgestaaten angewendet wurde. Die beiden neuen Abkommen mit Montenegro und Serbien decken sich in materieller Hinsicht weitgehend mit dem bisher angewendeten Jugoslawienabkommen, wurden jedoch an die Entwicklungen der Gesetzgebung

in den Vertragsstaaten angepasst. Sie regeln insbesondere den gegenseitigen Export von Rentenleistungen, die Gleichbehandlung der Staatsangehörigen des anderen Vertragsstaats, die anwendbaren Rechtsvorschriften und die gegenseitige Verwaltungshilfe. Sie enthalten zusätzlich eine Rechtsgrundlage für die Betrugsbekämpfung.

Die Abkommen treten erst nach der innerstaatlichen Genehmigung in Kraft, was in der Schweiz die Gutheissung durch das Parlament auf Grund einer Botschaft des Bundesrats bedingt. ■ (BSV/S.O.)

### AUSBLICK

#### Robuster Schweizer Arbeitsmarkt

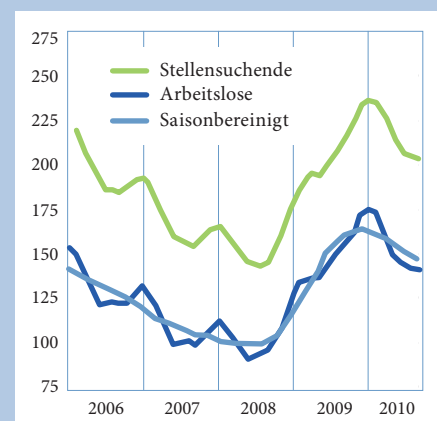
*Wegen der guten Konjunktur sinkt die Arbeitslosigkeit weiter – vor allem auch unter Jungen. Mittelfristig ist das Seco verhalten optimistisch.*

Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft Seco waren Ende September noch 140 040 Arbeitslose bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) eingeschrieben, das sind 2839 weniger als im Vormonat. Die Arbeitslosenquote sank damit von 3,6 Prozent im August 2010 auf 3,5 Prozent im Berichtsmonat. Gegenüber dem Vorjahresmonat verringerte sich die Arbeitslosigkeit gar um 9,3 Prozent. Vom Aufschwung profitieren vor allem auch die Jungen: Die Arbeitslosenquote bei den 15- bis 24-Jährigen sank im September um 0,2 auf 4,3 Prozent. Vor einem Jahr lag sie noch bei 5,4 Prozent.

Die Zahl der Jugendarbeitslosen fiel im September um 741 Personen auf 24 035 (–3 Prozent). Insgesamt wurden 202 774 Stellensuchende registriert, 2215 weniger als im Vormonat. Die Zahl der bei den RAV gemeldeten offenen Stellen erhöhte sich um 463 auf 18 457.

Für das kommende Jahr rechnet das Seco mit einer unveränderten durchschnittlichen Arbeitslosenquote von 3,9 Prozent, und für 2011 prognostiziert es einen Rückgang auf 3,7 Prozent. ■ (Seco/pfi.)

#### Registrierte Stellensuchende und Arbeitslose (in Tausend)



Quelle: Seco

# Achtung vor dem Montagmorgen

Wer am Montagmorgen zur Arbeit geht, hat ein erhöhtes Unfallrisiko. Dies zeigt eine Untersuchung der Suva. Besonders häufig sind am Montagmorgen Stolper- und Sturzunfälle, allerdings nicht nur bei der Arbeit, sondern auch zuhause und auf dem Arbeitsweg. Die Kosten dieser zusätzlichen Montagsunfälle belaufen sich für die Suva auf jährlich über 10 Millionen Franken.

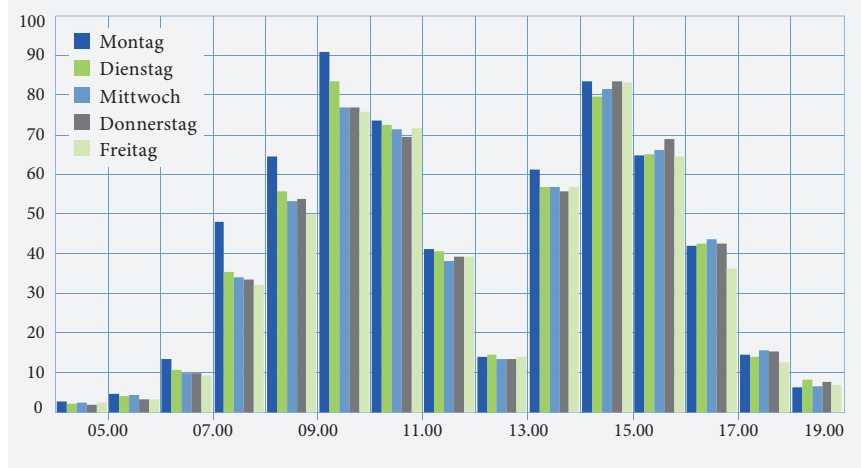
An Werktagen verzeichnet die Suva rund 700 Berufsunfälle pro Tag. Am Vormittag liegt deren Spitze zwischen 9 und 10 Uhr, am Nachmittag zwischen 14 und 15 Uhr (vgl. Grafik). Die Unfallhäufigkeit hängt aber auch vom Wochentag ab. Besonders hoch ist das Unfallrisiko am Montagmorgen. Zwischen 6 und 10 Uhr geschehen im Vergleich zu den übrigen Werktagen deutlich mehr Berufsunfälle, zwischen 7 und 8 Uhr sogar um 40 Prozent.

Am stärksten überhöht ist das Unfallrisiko bei den Berufsunfällen zwischen 7 und 8 Uhr, also unmittelbar nach Arbeitsbeginn. Eine mögliche Erklärung wäre, dass zu Beginn der Arbeitswoche risikoreichere Tätigkeiten ausgeübt werden als sonst. Dagegen spricht die Statistik. Diese zeigt, dass Frauen wie Männer jeden Alters beim Aufenthalt zu Hause, auf dem Arbeitsweg und bei der Arbeit von diesem Montagmorgeneffekt betroffen sind. Stolperunfälle, Missritte und Stürze treten zwischen 6 und 8 Uhr sogar um 80 bis 90 Prozent häufiger auf.

## Schlafforscher kennt Gründe

Eine mögliche wissenschaftliche Erklärung dafür liefert Professor Jürgen Zul-

Mittlere Anzahl Berufsunfälle je Tagesstunde nach Wochentag



Quelle: Suva

ley vom schlafmedizinischen Zentrum Regensburg. Er sieht den Grund in der Verschiebung der inneren Uhr, da viele Menschen am Wochenende den Tag-Nacht-Rhythmus verändern. Somit stehen sie für ihre Verhältnisse am Montag zu früh auf, die Leistungsfähigkeit ist dann noch nicht auf dem gewohnten Stand. Am besten könnte dieses «Montagsloch» in Grenzen gehalten werden, wenn man am Wochenende ungefähr um die gleiche Zeit schlafen geht und aufsteht wie unter der Woche.

Die 45 Berufsunfälle, die gegenüber den anderen Werktagen an einem Montag durchschnittlich zusätzlich passieren, kosten die Suva pro Jahr mehr als 10 Millionen Franken. Der Ratschlag, seinen Schlafrythmus am Wochenende beizubehalten, dürfte sich als präventive Massnahme nur schwer umsetzen lassen. Erhöhtes Risikobewusstsein zum Wochenstart lautet deshalb das Rezept, etwa gegen Stolper- und Sturzunfälle ([www.stolpern.ch](http://www.stolpern.ch)). ■  
(Suva/S.O.)

## Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check  
8027 Zürich  
Tel. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89  
[www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch)

## Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

# Im Glashaus Steine werfen

Bundesrat-Bashing ist in den letzten Jahren zur schweizerischen Mode geworden – und in der vordersten Angriffslinie sind häufig Mitglieder des Parlaments aktiv. Dabei sollten sie selbst über die Bücher. *Thomas Daum*



Bild: Silvia Oppiger

*Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.*

Im Rhythmus der Sonntagspresse oder noch öfter nehmen Parlamentarier die Landesregierung unter ein Trommelfeuer von Vorwürfen, die bei der Unfähigkeit beginnen und über die Missachtung des Volkswillens bis zum mangelnden Einsatz für die Landesinteressen reichen. Nähme man diese Kritik ernst, dann stünde es wahrlich schlecht um unser Land. Aber müssen wir sie wirklich ernst nehmen?

Die Glaubwürdigkeit von Kritikern lässt sich unter anderem auch an der Qualität ihrer eigenen Arbeit messen. Die kritisierenden Parlamentarier müssen sich also der Frage stellen, wie es um ihre Leistungen oder um ihren Einsatz für das Landeswohl steht. Hier fällt die Antwort mit Blick auf die zurückliegenden Monate ernüchternd aus. Bereits während der Sommersession war im Hick-Hack um den Staatsvertrag mit den USA kaum mehr auszumachen, ob parteipolitische Abrechnungen oder die Lösung eines ernststen Problems im Vordergrund standen. Und in der Herbstsession hat der Nationalrat einen sozialpolitischen Scherbenhaufen produziert, dessen Beseitigung uns noch Jahre beschäftigen wird.

## Verpasste Chancen

Nach über sechsjähriger Arbeit lehnte der Nationalrat die 11. AHV-Revision mit einer unheiligen Allianz der Polparteien ab. Dabei

lag ein Kompromissvorschlag auf dem Tisch, der eine tragfähige parlamentarische Mehrheit verdient hätte. Die vom Ständerat grossmehrheitlich gutgeheissene Revisionsvorlage entsprach nicht ganz den Vorstellungen der Arbeitgeber, weil sie die Anpassung des Frauen-Rentalalters mit der auf zehn Jahre befristeten Subventionierung von Frühpensionierungen verknüpfte. Aber unter dem Strich hätte sie die AHV-Rechnung doch um mehrere Millionen Franken entlastet. Anstatt den Spatz in der Hand zu nehmen, beharrten die Polparteien auf ihren Positionen, sodass die 11. AHV-Revision ein zweites Mal in ihrer zehnjährigen Geschichte scheiterte. Eine verpasste Chance auf dem Weg zur langfristigen Sanierung der AHV!

Dem überraschenden Zangenangriff der Polparteien fiel in der Grossen Kammer auch das Massnahmenpaket zur Entlastung der Krankenversicherung zum Opfer. Seit 2009 hatte das Parlament an diesen Massnahmen gefeilt, welche die Krankenversicherung jährlich um 240 bis 295 Millionen Franken entlastet hätten. Der Nationalrat lehnte das Paket ab, das der Ständerat zuvor ohne Gegenstimme (!) angenommen hatte. Fast zeitgleich musste der zuständige Bundesrat eine durchschnittliche Erhöhung der Krankenkassenprämien um 6,5 Prozent ankündigen!

## Unglaubliche Kritik

Wer ohne Not dringliche Revisionen zu Fall bringt und wieder dem Bundesrat zuschiebt, ist als Kritiker der Landesregierung wenig glaubwürdig. Aufmerksame Beobachter der eidgenössischen Polit-Szene stellen sich vielmehr die Frage, ob die Problemzone unter der Bundeshauskuppel wirklich im Bundesratsszimmer liegt, oder ob sie nicht eher im Nationalratssaal zu orten ist. Jedenfalls könnten viele Mitglieder der Grossen Kammer den Rat beherzigen, dass nicht mit Steinen werfen soll, wer selbst im Glashaus sitzt. ■

*Karin Lenzlinger, CEO Lenzlinger Söhne AG*

## «Gute Berufsleute zu finden, ist schwierig»

Karin Lenzlinger führt als CEO die operativen Geschäfte des Familienunternehmens Lenzlinger Söhne AG mit Sitz in Nänikon (ZH). Das Unternehmen ist in der Ausbaubranche tätig – in den Bereichen Doppelböden und Bodenbeläge, Schreinerei, Metallbau und Zeltvermietung. Die Chefin über die Ziele ihres Unternehmens, ihre Produkte, Personal und Expansion – auch im Ausland. *René Pfister*

### **Frau Lenzlinger, wie geht es Ihrem Unternehmen?**

**Karin Lenzlinger:** Ich bin zufrieden. Wir sind ein finanziell gesundes Unternehmen. Wir haben die Krise zwar auch gespürt, aber weniger beim Absatz als bei den Margen. Die sind wegen der generellen Angst in der Baubranche, Aufträge zu verlieren, im Zug der Krise erodiert. Dennoch: Es geht uns gut, zumal wir in allen Produktbereichen punkto Fach- und Prozesskenntnisse ein hohes Niveau erreicht haben.

### **Ihr Unternehmen ist ziemlich diversifiziert – von Doppelböden bis zur Zeltvermietung. Woher kommt dieses breite Angebot?**

Das hängt mit der historischen Entwicklung der Firma zusammen. Schon mein Grossvater, der ursprünglich im Holzbau tätig war, hat in den 1930er-Jahren die Chance ergriffen, wenn er ein neues Ge-

### **Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?**

Die grössten Kunden sind Unternehmen, Immobilienfirmen und Investoren wie Generalunternehmen. Wir engagieren uns intensiv bei den Ausbauarbeiten von grossen Bürogebäuden. Weiter haben wir jedoch viele private Haus- und Wohnungsbesitzer als Kunden – auch für kleine Reparaturen.

### **Ist Ihr Markt noch ein Wachstumsmarkt?**

Ich glaube schon. Der Büroflächenmarkt wie generell der Baumarkt ist immer noch am Wachsen, und Zürich oder Genf sind gute Standorte. Und so lange die Schweiz eine offene Politik gegen aussen betreibt, auch bezüglich dem Flughafen, bleiben wir für neue Unternehmen, die sich hier ansiedeln wollen, attraktiv.

### **Was für Ziele haben Sie mittelfristig?**

Wir wollen in unseren angestammten Bereichen als Profis und grosser Player wahrgenommen werden und weiter wachsen – auch geografisch. Eine weitere Diversifikation streben wir eher nicht an.

### **Sie sind auch im Ausland präsent – etwa in Wien.**

Wir waren in Wien an zwei grossen Bauten beteiligt – dem Millenium Tower und dem River Gate, das gerade als bestes Bürogebäude prämiert wurde. Wegen diesen Aufträgen haben wir in Wien eine Filiale eröffnet. Wien ist für uns auch eine Chance, weil es das Tor zu Osteuropa ist. Wir haben aber auch eine Niederlassung in Schanghai, um den Markt zu evaluieren.

### **À propos Ausland: Sind der schwache Euro und Dollar für Sie ein Problem?**

Sicher. Wir exportieren ja auch nach Österreich und nach Asien. Da spüren wir den Druck auf die Margen schon. Der starke Franken wirkt sich auf unsere Exportprojekte aus. Zudem wurden grosse Projekte etwa in Osteuropa wegen Finanzproblemen gestoppt. Unsere Expansionspläne im Ausland sind dadurch gebremst worden.

*«Wir wollen als grosser Player wahrgenommen werden und weiter wachsen.»*

schäft aufbauen konnte. So wurde er mit seinen Zimmerleuten etwa im Tribünenbau aktiv, woraus sich unsere Produktesparte für die Zeltvermietung entwickelt hat. Ein weiteres Beispiel ist der Metallbau, der sich aus der Herstellung von Metallunterkonstruktionen für Doppelböden entwickelt hat und heute neben den Böden zu unseren bedeutendsten Sparten zählt.

### **Wo ist Ihre Firma geografisch tätig?**

Das ist je nach Produktbereich unterschiedlich. In unserer grössten Sparte, den System- und Doppelböden, sind wir auch im Ausland tätig. Unser Hauptmarkt ist aber klar im Inland und im Grossraum Zürich, wo die Dynamik nach wie vor sehr gross ist. Aber auch in Genf, Bern und Basel sind wir gut dabei.



**Dr. oec. Karin Lenzlinger** war Primarlehrerin und studierte Volkswirtschaft an der HSG St. Gallen. Sie ist seit 1992 in der Firma Lenzlinger Söhne AG in leitenden Funktionen und seit 2000 CEO. Das Unternehmen mit 250 Mitarbeitenden erzielt einen Umsatz von rund 90 Millionen Franken. Die Managerin hat zwei Söhne. Sie ist Vizepräsidentin der Zürcher Handelskammer und der Interessengemeinschaft der Schweizerischen Parkett-Industrie (ISP) sowie Delegierte beim Dachverband Bauen Schweiz.

**Sie sind ein Familienunternehmen. Was sind die Vorteile davon? Und worauf legen Sie Wert?**

Ich denke, wir haben noch ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Das gilt insbesondere für unsere Kaderleute. Aber dafür muss man auch etwas tun, das ergibt sich nicht automatisch. Ein Vorteil ist sicher auch, dass der Respekt zwischen Leitung und Angestellten gross ist. Wichtig ist für mich zudem, dass wir einen sorgfältigen Umgang mit den finanziellen und personellen Ressourcen und der Umwelt pflegen – auch das ist eine Frage des Respekts für mich. Positiv sind natürlich auch die kurzen Entscheidungswege. Aber die sind nur ein Vorteil, wenn sie gleichzeitig professionell gehandhabt werden. Da darf man dann nicht an familiären Abläufen haften bleiben.

im Moment ein halbes Dutzend offene Stellen. Am schwierigsten ist es, gut gebildete Berufsleute wie Schreiner oder Metallbauer zu finden, die Weiterbildungen machen und fähig sind, Projekte zu managen, die immer anspruchsvoller und komplexer werden. Wir versuchen das teils durch interne Weiterbildungen oder die Verbesserung unserer Prozesse zu lösen. Und sonst gilt es, kreativ zu sein bei der Rekrutierung – auch im Ausland.

**Haben Sie auch Lehrlinge?**

Da engagieren wir uns sehr. Wir haben 20 Lehrlinge, die Zahl ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Da haben wir auch kein Problem, geeignete Junge zu finden. Die Nachfrage nach Lehrlingsplätzen bei uns ist gross. Unter unseren Lehrlingen haben wir auch viele Mädchen.

**Viele Firmen klagen, dass sie zu wenig geeignete Fachkräfte finden. Ist das für Sie auch ein Problem?**

Absolut. Wir haben

**Sie haben das Thema Weiterbildung angesprochen. Was bieten Sie Ihren Angestellten in diesem Bereich?**

Das ist wichtig für uns – und wir engagieren uns mit unseren Bereichsleitern da auch in den Verbänden. Wir sind offen, wenn sich jemand beruflich weiterbilden will, und unterstützen das auch finanziell oder zeitlich. Wir bieten zudem interne Kurse an, etwa im EDV-Bereich, der Führung oder im Projektmanagement. Wir müssen aber aufpassen, dass uns die Konkurrenten die gut ausgebildeten Leute nicht abwerben.

**Sie sind in einer männerlastigen Branche tätig. War das je ein Thema für Sie?**

Ich persönlich hatte damit eigentlich nie ein Problem, obwohl ich zu einer Generation gehöre, für die es noch nicht selbstverständlich war, quasi die Führung einer Firma vom Vater zu übernehmen. Ich und meine Schwester wurden von unserem Vater diesbezüglich immer unterstützt – und im Geschäftsalltag gab es allenfalls mal einen lustigen Spruch am Telefon – so im Sinn: Jetzt würde ich aber gerne noch mit Ihrem Chef sprechen. Aber sonst sind meine Erfahrungen als Chefin durchwegs positiv, sowohl bei Kunden als auch Geschäftspartnern. Ich bin immer auf offene Türen und gute Resonanz gestossen.

**Sie sind auch auf Verbandsebene engagiert und als Referentin für die ALV-Revision aufgetreten. Warum?**

Ich finde es wichtig, dass Unternehmerinnen und Unternehmer Stellung beziehen und sich auch für ihre Umgebung engagieren und das unternehmerische Denken in Sachfragen oder in Verbänden einbringen. Ich finde es auch gut, sich punktuell einzubringen, wie etwa, wenn ich von Economiesuisse angefragt werde. Ich habe das immer als anregend und spannend empfunden.

**Haben Sie neben Beruf und Familie noch Zeit für andere Sachen?**

Ich bewege mich gern im Freien. Velofahren, biken, segeln. Ich interessiere mich für Kunst. Mein Bruder, Jörg Lenzlinger, ist ja selber ein bekannter Avantgarde-Künstler. Ich lerne Chinesisch, gehe an Slam-Poetry-Events – und würde sehr gerne mehr reisen. ■

## Urteil

## Erwähnung Konkurrenzverbot in Nachträgen zum Arbeitsvertrag

Im Arbeitsvertrag wurde ein Konkurrenzverbot vereinbart und in zwei Nachträgen zum Vertrag ausdrücklich bestätigt. Im dritten Nachtrag wurde das Konkurrenzverbot nicht mehr erwähnt, wodurch eine Unklarheit entstand. Das Konkurrenzverbot wurde damit konkludent aufgehoben.

### Sachverhalt

A. (Beschwerdegegner) arbeitete seit 1. Juli 2002 bei X. SA (Beschwerdeführerin) als Personalberater. Art. 9 des Arbeitsvertrags vom 1. Mai 2002 enthielt ein Konkurrenzverbot. Die Beschwerdeführerin verfasste mehrere Nachträge zum Arbeitsvertrag, die der Beschwerdegegner jeweils unterzeichnete. Sowohl der Arbeitsvertrag als auch die Nachträge verwiesen für «alles Weitere» auf den Rahmenarbeitsvertrag in der jeweils geltenden Fassung. Der Nachtrag 2/2004 enthielt verschiedene Änderungen und bestätigte die Austrittsklausel sowie das Konkurrenzverbot. Mit dem Nachtrag 1/2005 wurde der Beschwerdegegner zum Abteilungsleiter. Neben anderen Bestimmungen wurden die Austrittsklausel und das Konkurrenzverbot weiterhin als gültig erklärt. Mit dem Nachtrag 2/2006 wurde die Kommission abgeändert und im Übrigen der Lohn sowie der Jahresbonus bestätigt. Die Austrittsklausel sowie das Konkurrenzverbot fanden keine Erwähnung. Mit Schreiben vom 15. Februar 2007 kündigte der Beschwerdegegner seine Arbeitsstelle per Mitte April 2007 und arbeitet seit 1. Mai 2007 bei der Y. AG in Basel.

Im September 2007 erhob die Beschwerdeführerin Klage. Sie beantragte eine Konventionalstrafe mit der Begründung, der Beschwerdegegner habe das im Arbeitsvertrag vom 1. Mai 2002 vereinbarte Konkurrenzverbot verletzt. Das Bezirksgericht wies die Klage ab: Ein allfälliger Verweis, dass neben dem Rahmenarbeitsvertrag noch einzelne Bestimmungen des ursprünglichen Einzelarbeitsvertrags weiterhin Gültigkeit hätten, finde sich in keinem Nachtrag. In Betrachtung des Gesamtzusammen-

hangs der verschiedenen Vereinbarungen der Parteien sowie deren Inhalte ergebe sich, dass sämtliche Regelungen von früheren Nachträgen zum Arbeitsvertrag mit einem neu vereinbarten Nachtrag ersetzt worden seien und damit keine Geltung mehr beanspruchen könnten. Dies gelte auch für das Konkurrenzverbot, das in den beiden früheren Nachträgen ausdrücklich bestätigt und durch die Nichterwähnung im Nachtrag 2/2006 aufgehoben worden sei. Die Aufhebung eines Konkurrenzverbots könne konkludent erfolgen. Demgemäss habe zum Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses keine gültige Vereinbarung über ein Konkurrenzverbot bestanden.

Die Appellation der Beschwerdeführerin wurde abgewiesen.

### Aus den Erwägungen

**3.1** Die Vorinstanz gelangte im Wesentlichen zum Schluss, mit dem neuen Nachtrag sei der jeweils frühere aufgehoben worden, sodass immer nur der neuste Nachtrag gültig gewesen sei, im Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses somit einzig der Nachtrag 2/2006. Die durch die Nichterwähnung des Konkurrenzverbots im Nachtrag 2/2006 geschaffene Unklarheit hinsichtlich der Weitergeltung von Art. 9 des Arbeitsvertrags vom 1. Mai 2002 gehe nach Sinn und Zweck der gesamten gesetzlichen Regelung des Konkurrenzverbots zu Lasten der Arbeitgeberin bzw. sei so auszulegen, wie sie der Arbeitnehmer nach Treu und Glauben habe verstehen dürfen. Wovon der Beschwerdegegner tatsächlich ausgegangen sei oder ob er sich anlässlich der Unterzeichnung des Nachtrags

2/2006 überhaupt etwas gedacht habe, spiele für die Auslegung keine Rolle. Es sei davon auszugehen, dass ein qualifiziertes Schweigen hinsichtlich des Konkurrenzverbots vorliege und die Konkurrenzverbotsklausel mit Inkrafttreten des Nachtrags 2/2006 per 1. Juni 2006 konkludent aufgehoben worden sei. Dafür, dass ein Konkurrenzverbot trotz dieses Auslegungsergebnisses zur Zeit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses bestanden habe, sei die Beschwerdeführerin beweispflichtig. Sie müsse eine neue Vereinbarung nachweisen, die den Anforderungen von Art. 340 Abs. 1 OR entspreche. Dieser Beweis sei ihr aber nicht gelungen. Der Beschwerdegegner habe im E-Mail an B. von der Beschwerdeführerin vom 16. Mai 2007 nur bekundet, an einer aussergerichtlichen Lösung interessiert zu sein, und nicht anerkannt, aus dem Konkurrenzverbot etwas zu schulden. Ebenso wenig könne aus der vom neuen Arbeitgeber des Beschwerdegegners bestätigten Abmachung, bei einem negativen Ausgang des vorliegenden Prozesses etwas zu übernehmen, auf eine Anerkennung des Konkurrenzverbots zur Zeit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses geschlossen werden.

**3.4** Die Beschwerdeführerin macht geltend, die Vorinstanz habe übersehen, dass der Beschwerdegegner in einem E-Mail vom 16. Mai 2007 an B. von der Beschwerdeführerin die Gültigkeit des





Illustration: Christine Ruff

in Art. 9 des Arbeitsvertrags vom 1. Mai 2002 stipulierten Konkurrenzverbots anerkannt habe. Der Beschwerdegegner schrieb in diesem E-Mail unter anderem: «Ich möchte bei Dir deponiert haben, dass mir bewusst ist, dass ich einen Arbeitsvertrag bei der X. AG mit einer Klausel unterschrieben habe und dass dies gegen mich verwendet werden kann. Meine Vorstellung ist, dass es aber auch sicherlich eine Möglichkeiten gibt, dies zu umgehen/vermeiden. Wir beide wissen, wie die Geschichte enden könnte, und das möchte ich nicht, wie Du vielleicht auch nicht. Ich bitte Dich, dir da-

rüber Gedanken zu machen, ob es eine Möglichkeit/Vereinbarung für Dich und die X. AG gibt, wo wir das Gerichts-Fiasko auslassen und uns anderweitig gemeinsam eine angemessene Lösung ausarbeiten könnten.» Aus dem fraglichen E-Mail geht deutlich hervor, dass das Konkurrenzverbot im Arbeitsvertrag vom 1. Mai 2002 gültig begründet wurde. Dies ist indessen unbestritten. Der Umstand, dass sich der Beschwerdegegner bewusst war, aus einer solchen Klausel könne etwas zu seinen Ungunsten abgeleitet werden, bedeutet nicht, dass er in tatsächlicher Hinsicht davon ausging, das Konkurrenzverbot gelte trotz Nichterwähnung im Nachtrag 2/2006 weiterhin. Seine Äusserungen können sich auch lediglich auf allfällige prozesuale Unsicherheiten beziehen. Damit ist im Ergebnis nicht unhaltbar, wenn die Vorinstanz einen tatsächlichen übereinstimmenden Willen hinsichtlich der Weitergeltung des Konkurrenzverbots nicht als erwiesen erachtete. Die Vorbringen der Beschwerdeführerin zeigen allenfalls auf, dass vielleicht auch ein anderes Ergebnis der Beweiswürdigung vertretbar gewesen wäre. Sie genügen aber jedenfalls nicht, um den Entscheid der Vorinstanz als willkürlich erscheinen zu lassen.

**3.6** Die Beschwerdeführerin rügt ferner, der Ingress «Nachtrag zum Arbeitsver-

trag» könne nur so verstanden werden, dass der Arbeitsvertrag vom 1. Mai 2002 jeweils ergänzt werden sollte, weshalb der Beschwerdegegner nach Treu und Glauben nicht von der Aufhebung des Konkurrenzverbots habe ausgehen dürfen. Die Vorinstanz ging zu Recht davon aus, dass durch die Nichterwähnung des Konkurrenzverbots im Nachtrag 2/2006 zumindest eine Unklarheit hinsichtlich der Weitergeltung von Art. 9 des Arbeitsvertrags vom 1. Mai 2002 entstand. Wenn der ursprüngliche Arbeitsvertrag integral weiter gegolten hätte, hätte in der Tat keine Veranlassung bestanden, in den Nachträgen 2/2004 und 1/2005 festzuhalten, das im Arbeitsvertrag vom 1. Mai 2002 vereinbarte Konkurrenzverbot bleibe weiterhin gültig. Indem die Vorinstanz diese Unklarheit zu Lasten der Beschwerdeführerin auslegte und auf Grund aller Umstände von einem qualifizierten Schweigen sowie von einer konkludenten Aufhebung des im Arbeitsvertrag vom 1. Mai 2002 vereinbarten Konkurrenzverbots ausging, hat sie kein Bundesrecht verletzt.

**4.** Nach dem Gesagten ist die Beschwerde abzuweisen.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, I. zivilrechtliche Abteilung, 19. Mai 2009 (4A\_581/2008)*

**KV ZÜRICH**  
BUSINESS SCHOOL  
WEITERBILDUNG

## Einzigartig.

Die KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG ist die grösste kaufmännische Bildungsinstitution der Schweiz. Und einzigartig dazu: Sie hat 3 Akademien unter einem Dach. Die Wirtschaftsakademie. Die Führungsakademie. Und die Sprachakademie.



### FÜHRUNGS-AKADEMIE

■ Höhere Fachschule für Wirtschaft HFV ■ Nachdiplomstudien HF ■ KFS+, Führungsfachmann/-frau SVF  
■ Organisation und Projektmanagement ■ Leadership ■ Wirtschaftliche Basiskurse

### WIRTSCHAFTS-AKADEMIE

■ Rechnungslegung & Controlling ■ Treuhand ■ Steuern ■ Ausbildung für Auszubildende ■ Informatik ■ Technische Kaufleute mit Tageshandelsschule ■ Diplom-Handelsschule KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL ■ Marketing/Verkauf/Kommunikation/PR ■ Finanzdienstleistungen ■ Sozialversicherung ■ Sekretariat ■ Personal/HRM

### SPRACH-AKADEMIE

■ Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache) ■ Fernkurs Deutsch für Fremdsprachige ■ Englisch ■ Englisch-Konversation über Mittag ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch ■ Superlearning-Sprachkurse ■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse F, E, I, Sp

Informieren Sie sich über die aktuellen Infoanlässe und bestellen Sie jetzt das neue Semesterprogramm:  
[www.kvz-weiterbildung.ch](http://www.kvz-weiterbildung.ch)

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG · Limmatstrasse 310 · 8005 Zürich · Telefon 044 - 444 66 44

*Urteil*

## Konsequenzen einer erzwungenen Kündigung

Wird dem Arbeitnehmenden die Kündigung aufgezwungen, verlängert sich die Kündigungsfrist so lange, wie der Arbeitnehmende ohne eigenes Verschulden arbeitsunfähig ist.

### Sachverhalt

Ab 1. Januar 1990 war A. als Mitarbeiter für die E. AG tätig. Mit Schreiben vom 19. Juli 2004 unterbreitete die E. AG A. einen Vorschlag zur Einigung, indem es um den Austritt aus der Firma ab 31. Oktober 2004 ging. Das Schreiben enthielt unter anderem Folgendes:

«[...] Da infolge der zu belasteten Arbeitsatmosphäre eine weitere Zusammenarbeit von Ihren Vorgesetzten nicht mehr gewünscht ist, wurde beschlossen, Ihr Anstellungsverhältnis bereits per 31.10.2004 aufzulösen. Ihre dazu notwendige Kündigung erwarten wir bis am 23. Juli 2004 (bis spätestens 15.00 Uhr bei uns eintreffend), andernfalls die Kündigung nach Ablauf dieser Frist durch den Arbeitgeber erfolgt.

[...] Der Form halber weisen wir Sie darauf hin, dass diese Vereinbarung lediglich Gültigkeit hat für den Fall, dass die Kündigung fristgerecht durch Sie erfolgt. Bei einer eventuellen Kündigung unsererseits werden die Kündigungsbedingungen neu definiert. [...]».

Mit Schreiben vom 23. Juli 2004 kündigte A. sein Arbeitsverhältnis per 31. Dezember 2004. Die E. AG hat mit Schreiben vom 12. August 2004 A. die Annahme der Kündigung auf Ende Dezember 2004 bestätigt.

Zwischen dem 2. und dem 15. Dezember 2004 wurde A. zu 50 Prozent arbeitsunfähig. Ab dem 16. Dezember 2004 bis zum 28. Februar 2005 war er zu 100 Prozent arbeitsunfähig.

### Aus den Erwägungen

Die Art des Arbeitsverhältnisses zwischen den Parteien ist unbestritten. Es handelt sich um einen Einzelarbeitsvertrag gemäss Art. 319ff. OR.

Art. 336c OR, in dem es um die so genannte «Kündigung zur Unzeit» geht,

kommt nicht zur Anwendung, wenn die Auflösung des Arbeitsverhältnisses vom Arbeitnehmenden ausgegangen war, beziehungsweise wenn man es mit einer einvernehmlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses mittels gegenseitiger Konzessionen zu tun hat («Aufhebungsvertrag»).

In diesem Fall macht die E. AG selbst nicht geltend, die Parteien hätten einen Aufhebungsvertrag des Arbeitsverhältnisses abgeschlossen (Art. 115 OR). Hingegen erklärt sie, der Vertrag sei auf Grund der Kündigung durch den Arbeitnehmer beendet worden.

Es ist unbestritten, dass die Willensäusserung, die dem Arbeitsvertrag ein Ende setzte, jene ist, die einseitig von A. am 23. Juli 2004 zum Ausdruck gebracht wurde.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Rechtsprechung dann eine Ausnahme vorsieht (und in diesem Fall Art. 336c OR anwendet), wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmenden die Kündigung praktisch «aufgezwungen» hat, das heisst, wenn die Kündigung zwar vom Arbeitnehmenden ausgesprochen wurde, jedoch die Folge eines vom Arbeitgeber selbst an ihn gerichteten «Rats» ist, um eine Entlassung seinerseits zu vermeiden.

Nebenbei ist übrigens darauf hinzuweisen, dass auch im Falle des Abschlusses einer Vereinbarung zur Auflösung des Arbeitsvertrags Art. 336c OR anwendbar ist, wenn diese Vereinbarung vom Arbeitnehmenden auf Druck des Arbeitgebers eingegangen wurde, oder wenn diese dazu dient, die Bestimmungen über den Kündigungsschutz zu umgehen.

Im vorliegenden Fall geht die Kündigung, wie bereits gesagt, eindeutig vom Arbeitnehmer aus. Ebenso klar ist aber,

dass sie von der E. AG «herausgefordert» und «verlangt» wurde, da sie den Kläger vor die Wahl stellte, wenn er nicht kündige, werde sie es tun. Zu behaupten, dass Art. 336c OR nicht anwendbar sei, käme daher einem Verstoss gegen den Grundsatz von Treu und Glauben gleich. Es geht nicht darum, festzustellen, ob A., als er die Kündigung vom 23. Juli 2004 unterzeichnete, seinen Willen zum Ausdruck brachte oder nicht. Er hat den Vertrag zwar gekündigt, doch offensichtlich auf deutlichen Druck des Arbeitgebers.

Übrigens geht aus dem Ermittlungsverfahren klar hervor, dass A. – durch einen konstanten, starken und zermürbenden psychologischen Druck aus seinen ursprünglichen Aufgaben gedrängt – dazu bewogen wurde, das Arbeitsverhältnis selbst aufzulösen.

Auf Grund von Art. 336c OR (der, wie gesehen, für den vorliegenden Fall anwendbar ist) kann das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt werden, solange der Arbeitnehmende ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist.

Bei einer Kündigung vor Beginn der Krankheitsperiode wird die bei Krankheitsbeginn noch nicht verstrichene Frist unterbrochen und erst wieder nach der Sperrfrist fortgesetzt (Art. 336c Abs. 2 OR).

### *Urteil des Arbeitsgerichts*

*der Stadt Locarno, 31. Juli 2008*

*(DI.2007.146)*

*(Übersetzung aus dem Italienischen)*



Illustration: Christine Ruf

### Urteil

## Aktive Konkurrenzierung während der Anstellung

Konkurrenziert der Arbeitnehmende während des laufenden Arbeitsverhältnisses seinen Arbeitgeber aktiv, stellt dieses Verhalten eine krasse Verletzung seiner Treuepflicht gegenüber seinem Arbeitgeber dar. Letzterer ist berechtigt, den Arbeitnehmenden fristlos und ohne vorgängige Verwarnung zu entlassen.

### Sachverhalt

A. war seit Juni 2006 für X. und Y. als Fensterreiniger tätig. Als X. und Y. erfuhren, dass A. Flyer mit seinen eigenen Visitenkarten verteilte, entliessen sie ihn fristlos.

### Aus dem Entscheid

A. hat unbestrittenermassen während des laufenden Arbeitsverhältnisses mit X. und Y. private Visitenkarten für Ge-

bäudereinigung (Gebrüder ... ) in verschiedene Haushaltungen verteilt und sich so als selbstständiger Unternehmer für eine potenzielle Kundschaft angepriesen. Auch wenn dies allenfalls nicht an aktuelle Kunden von X. und Y. gegangen sein sollte und auch wenn keine Aufträge für A. privat daraus resultiert haben sollten, stellt diese Handlung von A. eine klare Konkurrenzierung von X. und Y. dar, zumal A. auf

seiner Visitenkarte einen tieferen Preis als X. und Y. offerierte. Diese Verhaltensweise von A. kann nicht mehr als blosser Vorbereitungshandlung zu einer späteren Selbstständigkeit von A. aufgefasst werden, sondern stellt bereits aktives Konkurrenzieren dar. A. hat mit diesem unverfrorenen Verhalten seine arbeitsrechtliche Treuepflicht gegenüber X. und Y. in krasser Weise verletzt (Art. 321a OR). A. wurde gemäss seiner Behauptung der Hauptbeweis dafür auferlegt, dass X. wusste, und zwar schon seit Januar oder August 2007, dass A. private Visitenkarten zwecks Fensterreinigung zur eigenen Kundengewinnung verwendete. Dieser Beweis ist A. nicht gelungen. Die von ihm hierzu beantragte persönliche Befragung kann nicht zu seinen Gunsten angewendet werden (§ 149 Abs. 3 ZPO), und zur Beweisaussage kann er nicht zugelassen werden. Andere Beweismittel wurden von A. keine genannt.

Die von A. betriebene Konkurrenzierung und krasse Verletzung seiner Treuepflicht berechnen X. und Y. ohne Weiteres zu einer fristlosen Entlassung von A., die sie übrigens rechtzeitig ausgesprochen haben. Eine vorgängige Verwarnung muss hier nicht erfolgen. Die am Montag, 3. Dezember 2007 ausgesprochene fristlose Entlassung erweist sich demnach als gerechtfertigt. Bei diesem Ausgang ist nicht mehr zusätzlich zu untersuchen, ob A. überdies noch X. und Y. vorgelegte Quittungen manipuliert hat.

*Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AN070860 vom 17.12.2009; auf eine Berufung wurde mit Beschluss vom 26.3.2010 nicht eingetreten.)*

## SAE 2009

Der Schweizerische Arbeitgeberverband führt mit der «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide 2009» (SAE 2009) seine praxisbezogene Reihe weiter. Wie bisher werden die deutsche und französische Version im gleichen Band zum unveränderten Preis von Fr. 25.– pro Exemplar (zuzüglich MwSt und Versandkostenanteil) publiziert.

Die Darstellung der Urteile ist kürzer geworden. Wo immer möglich wird der Originaltext des Urteils verwendet, limitiert auf die zentralen Aussagen. Die Urteile sind somit nur auszugsweise wiedergegeben. Damit soll den Bedürfnissen der Anwender verstärkt Rechnung getragen werden.

Bestellungen sowie allfällige Nachbestellungen früherer Ausgaben (solange Vorrat) bei:

Schweizerischer Arbeitgeberverband  
Hegibachstrasse 47  
Postfach, 8032 Zürich  
Fax 044 421 17 18  
seccli@arbeitgeber.ch  
www.arbeitgeber.ch  
(Bestellungen)



*Invalidenversicherung*

# Wie die Arbeitgeber die IV-Revision 6b beurteilen

Das zweite Massnahmenpaket der 6. IV-Revision (IV-Revision 6b) ist der dritte und letzte Schritt im Zusammenhang mit der Sanierung der Invalidenversicherung. Mit der 5. IV-Revision wurde der konzeptionell überzeugende Paradigmenwechsel «Eingliederung vor Rente» eingeleitet. Um die Bereitschaft der Arbeitgeber und der Betroffenen zu fördern, sind negative Anreize ab- und positive Anreize aufzubauen. *Roland A. Müller*



Bild: Compasso

*Arbeit vor Rente: Auch im Gastgewerbe können Menschen mit Leistungseinschränkung den (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt finden.*

Das zweite Massnahmenpaket (IV-Revision 6b) wurde vom Bundesrat mit Frist bis zum 15. Oktober 2010 in die Vernehmlassung geschickt.<sup>(1)</sup> Es soll 2015 in Kraft treten. Die erforderlichen Investitionen eingerechnet, soll mit diesen Massnahmen der IV-Haushalt 2018 um rund 600 Millionen Franken entlastet werden (von 2019 bis 2028 dann um rund 800 Millionen Franken). Das nach Einführung der Massnahmen der IV-Revision 6a verbleibende Defizit würde somit beseitigt und die IV-Rechnung nachhaltig ins Gleichgewicht gebracht. Eine Entschuldung der IV bis 2028 sollte ebenfalls möglich sein. Kernelemente der Revision sind: Wechsel zu einem stufenlosen Rentensystem, ver-

stärkte Eingliederung und Verbleib im Arbeitsmarkt, Anpassung der Zusatzrenten für IV-Rentnerinnen und -rentner mit Kindern sowie Massnahmen zur langfristigen Sicherung des finanziellen Gleichgewichts.

## Position des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

■ Die vorgeschlagenen Elemente der Vorlage werden vom Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) im Grundsatz unterstützt. Die beabsichtigte Einführung des **stufenlosen Rentensystems** fördert die Wiedereingliederung. Mit dem heutigen Rentensystem verbundene so genannte Schwel-

leneffekte können Rentnerinnen und Rentner, die eine (Teil-)Erwerbstätigkeit aufnehmen und ihr Arbeitspensum erhöhen wollen, in der Tat bestrafen. Da die Renten wegen ihrer heutigen Abstufung häufig stärker reduziert werden als sich das Arbeits-einkommen erhöht, so dass insgesamt weniger Geld zur Verfügung steht, bildet das aktuelle System einen negativen Anreiz für die Eingliederung.

- Beim Revisionspunkt **verstärkte Eingliederung und Verbleib im Arbeitsmarkt** unterstützt der SAV zwar die vorgeschlagenen Massnahmen, vorausgesetzt die arbeitsrechtliche Kündigungsfreiheit bleibt uneingeschränkt gewährleistet. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass mit der so genannten innerbetrieblichen «Früh-Früherfassung» (Prävention von Invalidität – Früherfassung ohne objektive Kriterien wie zum Beispiel Absenztage) zahlreiche Unsicherheiten in der praktischen Umsetzung verbunden sind: Damit potenziell gesundheitlich Gefährdete korrekt erfasst werden, besteht seitens IV beziehungsweise IV-Stellen gegenüber Arbeitgebern ein grosser Informations- und Ausbildungsbedarf über betriebsbezogene Krankheitsbilder und ihr Erscheinungsbild am Arbeitsplatz, insbesondere im Bereich der psychischen Erkrankungen. Dies ist umso wichtiger, als mit den Präventions-Massnahmen auch das Betriebsklima tangiert wird, das keinesfalls den Geruch einer behördlich verordneten Inquisition annehmen darf. Zudem müssen die Mitarbeitenden einbezogen werden und bei instabilen Verhältnissen mittragen. Die Sensibilität und Bereitschaft des Arbeitgebers alleine genügt in diesen Fällen nicht.

- Die Revisionsvorschläge im Bereich Reduktion der Zusatzrenten für IV-Rentnerinnen und -rentner mit Kindern («Kinderrente») von 40 auf 30

Prozent pro Kind und der Reisekosten (Übernahme der notwendigen, behinderungsbedingten Mehrkosten) sowie der Mechanismus bei der Schuldenrückzahlung und die weiteren Sanierungsmassnahmen (unter anderem verstärkte Betrugsbekämpfung) werden vom SAV unterstützt. Der Rückzahlungsmechanismus sieht vor, dass ein Überschuss über dem Bestand der flüssigen Mittel und Anlagen von 50 Prozent einer Jahresausgabe zwecks Schuldenabbaus der AHV überwiesen wird und bei Unterschreiten dieser Limite die Rückzahlung ausbleibt. Nach den neusten Prognosen und unter Umsetzung der im Vernehmlassungsentwurf vorgeschlagenen Massnahmen scheint eine Entschuldung der IV bis 2028 realistisch.

Schliesslich schlägt der SAV zusammen mit Economiesuisse und dem Schweizerischen Gewerbeverband einen neuen Interventionsmechanismus vor, der das finanzielle Gleichgewicht der IV langfristig sichern soll. Bei Unterschreiten von 40 Prozent des IV-Fondsstands (Interventionsschwelle) sollen etappiert verschiedene Massnahmen ausgelöst werden:

- Aussetzen der teuerungsbedingten Rentenanpassung
- Rentensenkungen, um ein allfälliges, jährliches Betriebsdefizit auszugleichen (nach drei beziehungsweise fünf Jahren) sowie
- Verpflichtung des Bundesrats zur Vorlage der zur Wiederherstellung des finanziellen Gleichgewichts notwendigen Gesetzesänderungen.

### **Schlüsselfunktion der kantonalen IV-Stellen**

Mit den geschilderten Massnahmen werden die Rahmenbedingungen für die Eingliederung von (Teil-)Invaliden sowohl für die Betroffenen wie für die Arbeitgeber grundlegend verbessert. Dabei liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Erreichung des angestrebten Eingliederungsziels in der **Beziehung Arbeitgeber – kantonale IV-Stelle**. Letzteren obliegt es, im Prozess der Arbeitsvermittlung, also dem Matching zwischen Stellen-, Ausbildungs- und

Eingliederungsprofil des Betroffenen, den «Feldkontakt» zu den Arbeitgebern herzustellen. Ähnlich wie den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) in der Arbeitslosenversicherung kommt ihnen im Bereich der IV-Eingliederung eine zentrale Bedeutung zu. Es ist zudem wichtig, in so genannten Netzwerken Arbeit ([www.netzwerk-arbeit.ch](http://www.netzwerk-arbeit.ch)) den Kontakt unter den Arbeitgebern, den IV-Stellen und privaten Eingliederungsinstitutionen (z. B. IPT Integration für alle<sup>(2)</sup> und Profil – Arbeit & Handicap) auszubauen und zu koordinieren.

### **Sensibilisierung aller Stakeholder**

In Ergänzung zur 6. IV-Revision müssen alle am Eingliederungsprozess beteiligten Stakeholder – Arbeitgeber, Betroffene, Mitarbeitende, ja auch die ganze Gesellschaft – für die Aufgabe der Wiedereingliederung sensibilisiert und motiviert werden. Dafür sind gezielte Massnahmen in die Wege zu leiten, sei es über Verbände, Medien oder geeignete, andere Informationskanäle. Ein diesbezügliches Beispiel ist die Internetplattform [www.compasso.ch](http://www.compasso.ch), welche die Arbeitgeber über alle Eingliederungsaspekte informiert und Einzelbeispiele aufgezeigt.<sup>(3)</sup>

### **Philosophie der Revision als Chance**

Es ist uns allen bewusst, dass der mit der 6. IV-Revision anvisierte Umfang des Rentenabbaus ambitiös ist. Es ist daher angezeigt, durch eine aktive Unterstützung des eingeschlagenen Wegs den Integrationserfolg zu suchen. All jenen, die bereits im Vorfeld der 6. IV-Revision eine arbeitgeberbezogene Integrationsquote beziehungsweise ein Bonus-/Malussystem fordern und versuchen, «Schwarze Peter» zu verteilen, ist entgegenzuhalten, dass sich Herkulesaufgaben nur gemeinsam lösen lassen: Dann, wenn alle an einem Strick und erst noch in dieselbe Richtung ziehen! ■

<sup>(1)</sup> Vgl. zur Vorlage auch «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 15/2010 S. 26 f.

<sup>(2)</sup> Vgl. zu IPT auch S. 50 f.

<sup>(3)</sup> Vgl. zu Compasso auch S. 16 f.

*Integration (1): Die Sicht der Arbeitgeber*

# «Wer arbeiten will, soll die Chance erhalten»

Was tun, wenn ein Mitarbeitender immer öfter am Arbeitsplatz fehlt? Wie vorgehen, wenn ein Unternehmen sich entschliesst, einen Arbeitnehmenden mit Leistungseinschränkung anzustellen? Das Informationsportal [www.compasso.ch](http://www.compasso.ch) liefert Antworten auf diese und andere Fragen. *Silvia Oppliger*



Bild: Compasso

Übernimmt die Betreuung der Arbeitnehmenden mit Leistungseinschränkung selbst: Luca Censi (rechts) mit seinem Mitarbeiter Herr K.

«Oft herrscht in einem Unternehmen Unsicherheit, wenn man sich zu einer beruflichen Eingliederung entschieden hat», erklärt Regula Stocker, Leiterin der Geschäftsstelle von Compasso. Man wisse nicht recht, wie vorgehen, welche Stellen zu konsultieren seien, und wo man welche Hilfe erhalte. Darum gibt es Compasso. «Mit diesem Informationsportal wollen wir Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber über Fragen im Zusammenhang mit der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Leistungseinschränkung umfassend und zielgruppengerecht informieren.» Und anhand von Fallbeispielen aufzeigen, wie Unternehmen vorgehen, warum sie sich für dieses Engagement entschliessen, und welchen Problemen sie begegnen.

## Ein Tessiner Gemüse-grosshändler geht voran

Wie der Tessiner Gemüsegrosshändler Ferrari SA, nun zusammengeschlossen mit Foft zur Foftpool SA. Direktor Luca Censi wurde 2006 von IPT (Integration pour tous) Ticino angefragt, ob er bereit

wäre, Arbeitnehmende mit Leistungseinschränkungen in seinem Betrieb einzusetzen.

Er war bereit dazu, denn: «Ich finde, jeder soll eine Chance haben – oder auch eine zweite. Wir haben als Gesellschaft die Verantwortung dafür, jeden Menschen wenn möglich in den Arbeitsmarkt zu integrieren», so der 35-jährige Unternehmer, der die Firma Ferrari mit rund 35 Mitarbeitenden seit 2003 leitet. In seinem Unternehmen gebe es einfache Arbeiten zu verrichten, beim Gemüseverpacken, beim Ein- und Ausladen der Ware. Dieses könnten Arbeitnehmende mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit problemlos verrichten.

## «Wenn es gut läuft, stelle ich ihn nach dem Praktikum ein.»

Also sagte er zu, seit 2006 haben rund 20 von IPT vermittelte Arbeitnehmende ein Praktikum bei der Ferrari SA gemacht. Für ihn als Arbeitgeber sei das interessant, so Censi. In der Praktikumszeit könne er den Mitarbeitenden kennenlernen. Er sehe, ob dieser teamfähig sei, wie er in Stresssituationen reagiere. «Und wenn es gut läuft, stelle ich ihn nach dem Praktikum ein, damit entfällt der Aufwand für die Personalsuche.»

Gut 10 Arbeitnehmende hat der Tessiner Gemüsegrosshändler so einge-

## Compasso

Ziehen Sie in Erwägung, einen Menschen mit Leistungseinschränkung in Ihrem Betrieb einzustellen? Möchten Sie einen Mitarbeitenden, der erkrankt ist, in Ihrer Firma behalten? Und benötigen Sie Informationen in diesem Zusammenhang? Das Informationsportal Compasso beantwortet Ihre Fragen zur beruflichen Eingliederung – kompetent und zielgruppenorientiert. Compasso wird getragen vom Verein «Berufliche Eingliederung – Informationsportal für Arbeitgeber». Mit dabei ist auch der Schweizerische Arbeitgeberverband.

[www.compasso.ch](http://www.compasso.ch)

stellt. Im Moment arbeiten zwei Personen mit Leistungseinschränkung in seiner Firma. «Einige haben anderswo einen Job gefunden. Das ist der Sinn der Sache, sie sind nun wieder im Arbeitsmarkt integriert.» Diese Mitarbeitenden könnten im Durchschnitt etwa halb so viel leisten wie andere. Dazu komme die Betreuung, diese übernehme er in seiner Firma. 60 Prozent des von ihm bezahlten Lohns erhält er von einer Sozialversicherung oder der Sozialhilfe zurück, wenn er den Mitarbeitenden mindestens ein Jahr lang fest anstellt. Damit gehe es für ihn auf, weder gewinne noch verliere er finanziell etwas dabei.

### Personeller Aufwand ist nicht zu unterschätzen

Censi warnt davor, die Sache auf die leichte Schulter zu nehmen: «Man kann das nicht einfach machen, um billigere Arbeitskräfte zu bekommen.» Diese Menschen müssten begleitet werden, manchmal mehr, manchmal weniger. Sonst könne ein Absturz kommen. Und selbst bei guter Begleitung klappe es nicht immer, auch diese Erfahrung habe er gemacht. «Das sind Menschen mit einer Leistungseinschränkung. Sie brauchen Betreuung.»

Würde er andere Arbeitgeber dazu aufrufen, sich für die berufliche Integration von Menschen mit Leistungseinschränkung zu engagieren? Auf alle Fälle, er finde es wichtig, dass man diese soziale Verantwortung übernehme. «Aber man darf es nicht unterschätzen, es ist eine Herausforderung. Man muss die Zeit und die personellen Ressourcen dafür haben.»

### Positive Erfahrung für einen Gastrounternehmer

Ein anderes Beispiel ist der Gastrobetrieb Gourmet Gonzalez in Reussbühl, mit den zwei Restaurants Taberna Española und Pizzeria Don Carlos.

Inhaber Juan Carlos Gonzalez wurde vor ein paar Jahren angefragt, ob er beim Projekt «Back to work» der Stiftung Brändi mitmachen würde, es gehe um die Eingliederung von Sozialhilfebeziehenden in den Arbeitsprozess. «Das war komplett neu für mich. Ich wollte genauere Informationen, die

### Auszeichnungen für sozial engagierte Unternehmen

*Mit verschiedenen Preisen werden in der Schweiz Betriebe ausgezeichnet, die sich bei der beruflichen Integration von Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit engagieren.*

- *Der This-Priis sucht und zeichnet Betriebe und Institutionen im Wirtschaftsraum Zürich aus, welche die Integration von Handicaperten aktiv leben und Arbeitsplätze schaffen.*  
[www.this-priis.ch](http://www.this-priis.ch)
- *Der Thuner Sozial-Stern zeichnet Unternehmen in der Region Thun – Berner Oberland aus, die sich für die berufliche Eingliederung von Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung einsetzen.*  
[www.sozial-stern.ch](http://www.sozial-stern.ch)
- *Der Berner Sozialstern geht an Unternehmen in der Region Bern, die Menschen mit einer psychisch bedingten Leistungseinschränkung angepasste Arbeitsplätze anbieten.*  
[www.bernersozialstern.ch](http://www.bernersozialstern.ch)
- *Der Berufliche Integrationspreis Ostschweiz zeichnet Firmen und öffentliche Verwaltungen in der Region Ostschweiz aus, die sich für die Erstintegration von jungen Menschen mit Lernschwierigkeiten in den ersten Arbeitsmarkt engagieren.*  
[www.auboden.ch/preis](http://www.auboden.ch/preis)

Person, die dann in meinem Betrieb arbeiten würde, kennenlernen.» Das geschah, und er entschied sich, Frau R. (im Bild auf S. 14) für ein Jahr als Praktikantin anzustellen, zu einem Praktikumslohn von 1000 Franken pro Monat. «Als Unternehmer sagte ich mir, das ist zwar ein gewisses Risiko, aber es kann durchaus eine positive Erfahrung werden.»

Sein Gespür gab ihm Recht: Frau R. hinterliess von Anfang an einen guten Eindruck, erschien immer pünktlich zur Arbeit, hat schnell gelernt. «Natürlich musste ich sie unterstützen, sie war ja nicht vom Fach, aber das war nicht mehr als bei einer Lernenden.» Sie sei teilweise etwas verkrampft gewesen, vor allem im Umgang mit den Gästen. In ganz wenigen Situationen war sie leicht überfordert, wenn ein Gast etwas gar forsch und fordernd war. «Dann habe ihr gesagt, sie solle sich für ein paar Minuten zurückziehen, einen Kaffee trinken, und wenn sie sich wohler fühlt, wieder zurückkommen.» Probleme im Umgang mit den anderen Mitarbeitenden oder Skepsis von dieser Seite habe es keine gegeben.

### Nach dem Praktikum folgte die Lehre

Gonzalez wollte nicht, dass Frau R. nach dem Praktikumsjahr ohne Fortsetzung dasteht. «Also setzten wir uns mit der Stiftung Brändi und dem Sozialamt zusammen, um zu sehen, ob sie bei mir die Lehre zur Restaurationsfachfrau machen könnte.» Auch das klappte, heute ist Frau R. im zweiten Lehrjahr, und für Juan Carlos Gonzalez eine sehr gute und loyale Mitarbeiterin.

Wird er weitere Sozialhilfebeziehende dabei unterstützen, in den Arbeitsmarkt zurückzufinden? Er sei bereits im Gespräch mit der Stiftung Brändi, erklärt der Unternehmer. «Man muss – und ich will – solche Menschen unterstützen. Wenn sie gewillt sind, den Schritt in den Arbeitsmarkt zu wagen, dann sollen sie diese Chance erhalten.» Sein Engagement ist nicht finanziell begründet, vielmehr bringe ihm die Zusammenarbeit und Betreuung von Frau R. persönlich viel. «Zudem freue ich mich ganz einfach sehr, dass sie den Einstieg in die Arbeitswelt wieder gefunden hat und nun diese Lehre bei mir machen kann.» ■

*Integration(2): Supported Education*

# Wie Melanie M. den Einstieg in die Arbeitswelt schaffte

Melanie M. arbeitet als ausgebildete Kauffrau bei einem grossen Arbeitnehmersverband. Dort hat sie bereits ihr letztes KV-Lehrjahr absolviert. Nach ihrem Lehrabschluss im Sommer 2009 erhielt sie ein Stellenangebot. Das ist keine Selbstverständlichkeit, Frau M. verbrachte mehrere Jahre ihrer Jugend in einer psychiatrischen Klinik. Dass sie es dennoch geschafft hat, verdankt sie ihrem eisernen Willen und dem Modell «Supported Education». *Flurina Meisen Zannol*

In die Lehre eingestiegen ist Frau M. in der «Dreischibe», einem spezialisierten Rehabilitationsbetrieb. Hier können Jugendliche mit psychischer Beeinträchtigung im Auftrag der Invalidenversicherung (IV) eine Berufslehre absolvieren. «Ich habe diesen betreuten Rahmen am Anfang gebraucht» erinnert sich Frau M. Zu dieser Zeit war ihr Selbstvertrauen gering und Krisen häufig. Es fiel ihr anfangs nicht leicht, sich auf Arbeit und Berufsschule zu konzentrieren. «Einen grossen Teil meiner Energie habe ich für die Bewältigung meiner psychischen Schwierigkeiten benötigt.»

Ein traumatisches Erlebnis ist Auslöser für ihre Störungen gewesen. Diese zeigten sich in Blockaden und Depressionen und führten zeitweise zu Selbstverletzungen und Suizidgedanken. Irgendwann fasste sie jedoch den Entschluss, mit allen Mitteln zu versuchen, den Weg zurück in ein normales Leben anzutreten. «Arbeit ist dabei sowohl das Ziel als auch der Weg dahin gewesen.» Die KV-Lehre im spezialisierten Rehabilita-

tionsbetrieb gab Frau M. Tagesstruktur, Herausforderung und Anerkennung. Zugleich sollte hierdurch der Grundstein zu einem eigenverantwortlichen Erwerbsleben gelegt werden.

## Doppelte Hürde gleichzeitig bewältigen

Genau hier aber liegt die grösste Knacknuss der Berufslehren in Rehabilitationsbetrieben. Die Vorbereitung auf eine freiwirtschaftliche Arbeitsrealität kann ein geschützter Rahmen nur bedingt bieten. Dies bestätigt auch Cristina Bausaldo, die Frau M. als Ausbildungscoach begleitet hat: «Nach der Lehre sind die jungen Berufsleute oft mit einer doppelten Hürde überfordert. Einerseits den Sprung vom Lernenden zum Arbeitnehmenden zu schaffen und gleichzeitig den Weg aus einem geschützten Rehabilitationsumfeld in die freiwirtschaftliche Arbeitswelt zu finden.»

Die ersten Schritte auf dem Weg zum 1. Arbeitsmarkt bereits während der Ausbildung zu gehen, ist das Ziel von Sup-

ported Education. Dies basiert auf den Erfahrungen mit «Supported Employment», einem Integrationsmodell das direkt im 1. Arbeitsmarkt stattfindet.

## Begleiten statt betreuen

Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien belegt, dass Eingliederung am besten gelingt, wenn jemand an einem möglichst normalen Arbeitsplatz lernen kann, mit seinen krankheitsbedingten Einschränkungen umzugehen. Rehabilitationsbetriebe setzen daher zunehmend auch bei Berufslehren auf diese Erkenntnis und platzieren ihre Lernenden wenn möglich schon während der Ausbildung in freiwirtschaftlichen Lehrbetrieben.

Anders als bei der umfassenden Betreuung innerhalb des Rehabilitationsbetriebs hat der Ausbildungscoach hierbei die Funktion eines Begleiters. Er hält die Fäden zwischen Lernendem, Lehrbetrieb, IV und Berufsschule in der Hand und berät und unterstützt alle Beteiligten. Der Lehrvertrag bleibt während der ganzen Ausbildungsdauer mit dem Rehabilitationsbetrieb bestehen, sodass eine Rückplatzierung des Lernenden jederzeit möglich ist.

## Umfrage in Ostschweizer KV-Lehrbetrieben zum Thema «Supported Education»

In einer Studie möchte die Dreischibe gemeinsam mit dem Center for Disability and Integration (CDI) der Universität St. Gallen mehr über die Einstellungen und Erwartungen erfahren, die Ausbildungsverantwortliche in Lehrbetrieben im Zusammenhang mit Supported Education haben. Dazu werden im November die Berufsbildner und Berufsbildnerinnen aller KV-Lehrbetriebe in den Kantonen AI/AR/SG/TG mit einem Online-Fragebogen befragt. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, Supported Education weiterzuentwickeln, damit möglichst viele Jugendliche mit psychischer Beeinträchtigung die Chance auf einen Lehrabschluss erhalten, der ihnen ein eigenverantwortliches Erwerbsleben ermöglichen soll.

**Informationen zur Studie finden Sie auf:**  
[www.cdi.unisg.ch/supportededucation](http://www.cdi.unisg.ch/supportededucation)

## Kostenvorteil durch Supported Education

Direkte Kosten entstehen dem beteiligten Lehrbetrieb keine, da der Lernende seinen Lohn in Form eines IV-Taggelds erhält und die Sozialversicherungskosten durch den Rehabilitationsbetrieb getragen werden. Auch volkswirtschaftlich macht Supported Education Sinn, weiss Eva Deuchert vom Center for Disability and Integration der Universität

St. Gallen: «Die Betreuung in einem Rehabilitationsbetrieb ist aufwendig und kostenintensiv. Die Tarife für Supported Education sind erheblich günstiger, da der Ausbildungscoach nur noch bei Bedarf tätig werden muss.»

Da berufliche Ausbildungen einen wichtigen Kostenfaktor der IV darstellen – ca. 30 Prozent aller Ausgaben für Eingliederungsmassnahmen sind Ausgaben für berufliche Ausbildungen – kann durch einen stärkeren Einsatz von Supported Education eine Ausgabenreduzierung erzielt werden.

### Erfolgreiche Integration

Frau M. ist heute froh darüber, dass sie dank diesem Modell schon während der Berufslehre Gelegenheit hatte, freiwirtschaftliche Anforderungen kennenzulernen. «Ich war schon ziemlich erschrocken, als ich im Lehrbetrieb das erste Mal einen aufgebrachtten Kunden am Schalter beruhigen musste.» Vor solchen Erlebnissen war sie im Rehabilitationsbetrieb geschützt gewesen.

Genau dies ist der Vorteil von Supported Education. Denn auch im Lehrbetrieb musste sie natürlich nicht alle Verantwortung alleine tragen, sondern wurde von der erfahrenen Berufsbildnerin unterstützt. «Mir ist bewusst, dass die Lehrmeisterin mit mir manchmal schon ein wenig mehr Geduld ge-



Melanie M. schaffte den Einstieg in den Arbeitsmarkt dank ihrem eisernen Willen und dem Modell Supported Education.

braucht hat als mit einer gesunden Lernenden.»

Dennoch würde sich ihre damalige Berufsbildnerin, Susanne Frischknecht, jederzeit wieder für ein Lehrverhältnis mittels Supported Education entscheiden. «Unsere Erfahrungen sprechen ganz klar dafür, und ich glaube auch, dass es ohne eine gewisse Mitverantwortung der Wirtschaft nicht geht, wenn Integration wirklich gelingen soll.» Frau M. selbst hat inzwischen auch einen

Berufsbildnerkurs abgeschlossen. «Ich freue mich darauf, Lernenden mit und ohne gesundheitliche Einschränkung zur Seite zu stehen. Gerade ich weiss gut, was es braucht, um den Weg in eine erfolgreiche Berufstätigkeit zu finden.» ■

Flurina Meisen Zannol arbeitet als diplomierte Sozialarbeiterin bei der Dreischübe in St. Gallen.

### UGW-Forum: Erfolgskonzept Sozialkostenmanagement – ein Gewinn für Unternehmen, Mitarbeitende und die Öffentliche Hand

Was Sozialkostenmanagement für sie bedeutet und warum sie es eingeführt haben, das zeigten vier Unternehmen<sup>(\*)</sup> und Mitglieder der Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit (UGW) an einem Forum Ende September.

Konfrontiert mit höheren Kosten durch Fehlzeiten sowie durch steigende Versicherungsbeiträge führten sie in den letzten zehn Jahren ein aktives Sozialkostenmanagement ein. «Davon profitiert die Firma, denn sie spart Kosten und verbessert Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit», erklärt Walo Bertschinger, VR-Delegierter der Walo Bertschinger AG und UGW-Präsident. «Aber auch die Mitarbeitenden profitieren davon: Ihre Gesundheit ist besser geschützt, die Gefahr einer allfälligen Berufsinvalidität geht zurück. Und in zahlreichen Fällen erhalten sie höhere Nettolöhne, teilweise sogar höhere Bruttolöhne.»

Systematische Absenzerfassung, frühzeitiges Ansprechen des Mitarbeitenden bei auffälligen Absenzen, Abschaffung der

Arztzeugnispflicht, Aufrechterhaltung des Kontakts zum Mitarbeitenden bei Absenzen sowie Bereitstellung von Betreuungsangeboten bei schwerwiegenden Problemen – diese und andere Massnahmen nannten die Unternehmen als mögliche Instrumente für das Sozialkostenmanagement.

«Natürlich sind das keine grossartigen Neuerungen», so Bertschinger, «doch konnten wir damit in unseren Unternehmen einiges bewirken.» Von 2004 bis 2008 nahmen die Unfälle in den vier Unternehmen um 12 Prozent ab, die Ausfallstunden um 29 Prozent und die entschädigten Fehltage um 37 Prozent. «Wir möchten damit zeigen, dass sich dieses Engagement für das Unternehmen lohnt, und den Mitarbeitenden und der Gesellschaft dient. Und wir möchten andere Unternehmer dazu ermuntern, ihr Sozialkostenmanagement aktiv anzugehen.»

**www.unternehmergruppe.ch**

<sup>(\*)</sup> Walo Bertschinger AG, H. Goessler AG, Burckhardt Compression AG, Rolf Schlagenhaut AG. Die Firma H. Goessler AG war am Forum nicht anwesend.

Rudolf Stämpfli

# Wandel beginnt beim Einzelnen

Rudolf Stämpfli, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, wünscht sich wieder mehr Bodenständigkeit in den Chefetagen – und dass sich die Unternehmen mehr zu Wort melden. *Georges Wüthrich*



Bilder: Lukas Wasmann

*Mit dem Auge fürs Detail: Rudolf Stämpfli kontrolliert den Passer und die Farbabstimmung.*

Wirtschaftsführer? Er mag den Ausdruck irgendwie «nicht so ganz». Das Wort greife zu kurz. Es sei zu eindimensional. Er wisse schon, was gemeint sei. Aber: «Die Wirtschaft ist ein unabdingbarer Teil der Gesellschaft.» Wirtschaft heisse auch Verantwortung, Wirtschaft bedeute auch Fürsorge. Wirtschaft lebe von Werten.

Der Mann, der da so spricht, ist mit dem Herzen bei seiner Arbeit: Rudolf Stämpfli (55), Mitinhaber des Publikationen- und Verlagsunternehmens Stämpfli AG in Bern. Zusammen mit seinem Bruder, Peter Stämpfli (59), führt er das Unternehmen in der sechsten Generation. Die Stämpflis würden aber übertroffen von der «Löwen»-Wirtfamilie Bernhard droben in Worb, sagt Stämpfli schmunzelnd. Der «Löwen» ist schon in der 13. Generation in der Hand der gleichen Familie.

## Ganzheitliche Sicht der Wirtschaft

Seine ganzheitliche Sicht der Wirtschaft hat Rudolf Stämpfli auch dazu bewogen, das Präsidium des

Schweizerischen Arbeitgeberverbands zu übernehmen, den Kurs auch auf Verbandsebene zu setzen. Er ist kein Mann der lauten Töne. In seinem von Licht durchfluteten Büro wägt er jedes Wort ab, spricht bedächtig und deshalb auch sehr präzise. Wohltuend in diesen aufgeladenen Zeiten.

«Tschou Aschi!» Auf einem Rundgang durch die Firma fällt es auf: Rudolf Stämpfli kennt viele seiner Mitarbeiter nicht nur mit Vornamen. Auch ihr persönliches Umfeld ist ihm nicht fremd. Er redet mit dem Buchdrucker, der vor 45 Jahren seinen Beruf erlernt hat. Er weiss, dass der Mann ein seltenes Hobby pflegt: Windhunde. An die Schichtarbeit hat sich der Hundeliebhaber längst gewöhnt: «Entweder kann ich mit dem Hund am Morgen ausgiebig raus und sonst am Abend.» Die Rennen verpasst er ohnehin nicht: Sie fänden ja meist am Sonntag statt, sagt der langjährige Drucker und beugt sich über die Lupe, um den Passer zu kontrollieren, jene typische Kontrolle, ob die Farben millimetergenau aufeinander abgestimmt sind.

Die Lupe ist so ziemlich das einzige, was noch ist wie vor 45 Jahren. Kaum eine Branche hat seither einen derart umwälzenden Wandel vollzogen wie das Druckereigewerbe. Bleisatz, Repro, Stereotypie, längst in Vergessenheit geratene Begriffe. Heute herrscht Computer-to-Plate vor, direkt vom Bildschirm auf die Druckplatte. Die Rollenoffsetmaschine hinter dem Mann mit der Lupe ist ein stahlgraues Ungetüm, das aussieht wie eine moderne Backstrasse.

### Weiterbildung und Hilfe für die Mitarbeiter

Stämpfli haben den geforderten Mitarbeitern geholfen, mit Weiterbildung, Umschulung und Learning by Doing. Der frühere Bäcker/Konditor liess sich zum Maschinenführer umschulen. Heute ist er Herr und Meister über sechs Maschinen, vom Klebebinder bis zur Falzmaschine. Der Oberländer kann bei dieser Gelegenheit noch eine kleine Legende aus der Welt schaffen. Nein, er habe den Bäckerberuf nicht wegen einer Mehlallergie aufgegeben, er sei höchstens allergisch aufs frühe Aufstehen gewesen, klärt er seinen Boss auf.

An den Maschinen des früheren Konditors wird es multikulturell. Mitarbeiterinnen aus der Türkei, aus Argentinien, aus den verschiedensten Ländern sorgen dafür, dass die Klebebindermaschine stets genug Bögen zum Binden hat. Eine junge Türkin findet am Klebebinder rasch Zeit, um mit dem Chef ein paar Minuten über Astrologie zu philosophieren.

320 Mitarbeiter zählt die Stämpfli-Gruppe in Bern, Zürich und Warschau. Mitten unter ihnen der Präsident der Betriebskommission. Wir treffen ihn zwischen Tür und Angel. Man müsse ihm das abnehmen, er sei kein Heuchler und er würde genau gleich reden, auch wenn der Chef nicht zuhören würde. Manchmal sei die Lage relativ gespannt. Wie vor einem Jahr im Sommer, als auch bei Stämpfli drei Monate lang Kurzarbeit eingeführt werden musste. Aber: «Man kann gut miteinander reden. Wir finden jederzeit offene Türen.» Und so habe man auch die schwierige Zeit mit der Kurzarbeit gemeinsam gut bewältigt: «Wir haben uns darauf geeinigt, dass alle gleich behandelt wurden.»

Der Mann von der Betriebskommission hat auch keine Zukunftsängste: «Stämpfli hat es geschafft, technologisch immer an der Spitze der Entwicklung zu bleiben.» Und dies sei in dieser Branche gar nicht so einfach. Auch mit den Arbeitsmodellen des Arbeitgebers zeigt sich der Arbeitnehmer zufrieden: flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, vieles sei möglich. Deshalb haben die langjährigen Mitarbeiter auch keine Angst für die Zukunft der Jungen.

Auf seinem Rundgang durch den Betrieb wird Rudolf Stämpfli auffallend oft auf die umstrittene Entlohnungspolitik der Multis angesprochen. Es ist fast wie mit Händen zu greifen: Millionen-Boni kommen ganz schlecht an. «Schallgrenze überschritten, ich ärgere mich fürchterlich», bekommt der Arbeitgeberpräsident zu hören.

Zurück in seinem Büro wird Stämpfli deutlich: «Die ganze Wirtschaft gerät

durch diese Entlohnungspolitik zunehmend unter Generalverdacht.» Diese Überlagerung sei nicht nur ungerecht, sondern politisch gefährlich. «Wir werden es zunehmend schwer haben, sozialpolitische Abstimmungen zu gewinnen, wenn man nichts dagegen unternimmt.»

### Anstand kann man nicht verordnen

Aber was unternehmen? Mehr Regulierung? Rudolf Stämpfli ist skeptisch: «Anstand kann man nicht verordnen.» Der soziale Sprengstoff müsse anders entschärft werden: Er sehe keinen anderen Ausweg: «Der Wandel muss bei jedem Einzelnen beginnen.» In der Familie, in der Schule, in den Universitäten, in den Unternehmen. Eine Rückbesinnung wäre auch bei der heutigen Unternehmenssprache angesagt: Etwas weniger «corporate», dafür wieder etwas mehr ▶

*Pflegt eine offene Gesprächskultur: Rudolf Stämpfli mit einem Mitarbeiter.*



► «ehrbar». Ehrbare Banquiers, ehrbare Kaufleute. Und wo ist der ganzheitliche Ausdruck «ein guter Mann» geblieben, der so vielsagend ist?

Stämpfli spricht auch von einer schweigenden Mehrheit bei den kleinen und mittleren Unternehmern, die sich leider viel zu selten zu Wort meldet: «Es gibt so viele gute Unternehmer, die nichts sagen.» Sie müssten alle etwas lauter werden. Und vom jubelnden Dachverband economiesuisse würde er manchmal noch eine etwas pointiertere Haltung in diesen Diskussionen erwarten. Und dennoch: Rudolf Stämpfli macht sich keine Sorgen um die Zukunft der Schweizer Wirtschaft: «Sie ist gut trainiert, wandlungsfähig und schnell.» Sie werde weiterhin reüssieren, davon sei er felsenfest überzeugt.

Sein Blick schweift ins Grüne. Der Neubau an der Wolfstrasse 1 im Osten der Stadt besitzt eine klare Philosophie. Sonntag für Sonntag sind die beiden Brüder Stämpfli aufs Baugelände gefahren und haben diese Philosophie erarbeitet. Viel Licht, Blick ins Freie, grosse Fensterfronten und zusammenführende

### Rudolf Stämpfli und die Stämpfli AG

Rudolf Stämpfli ist Mitinhaber und VR-Präsident der Stämpfli AG in Bern. Neben seinem Mandat als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands ist er Mitglied des Vorstands ausschusses von economiesuisse.

Das alte Bern ist gerade untergegangen, als 1799 die hochobrigkeitliche Druckerei in der Stadt Bern durch Gottlieb Stämpfli von seinem Vorgänger käuflich erworben wird. Heute, 211 Jahre später, vereint die Stämpfli AG unter einem Holdingdach fünf Unternehmen für elektronische und gedruckte Publikationen und Publikationssysteme in der Schweiz, in Deutschland und in Polen. Das Familienunternehmen mit über 320 Mitarbeitenden konzipiert Publikationen und die dazugehörigen modernsten Prozesse und Systeme. Zur Holding gehört auch der Stämpfli Verlag, der Publikationen für Rechts- und Staatswissenschaften und Sachbücher herausgibt, und die Versandbuchhandlung Buchstämpfli.

Wege. Wer sein Büro in der Druckvorstufe oder im Verlag aufsucht, muss es über einen Steg durch die Produktion erreichen: «Wir wollten bewusst eine Segmentierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Unternehmen verhindern.»

Rudolf Stämpfli packt immer wieder auch selbst an. Allerdings: Die Bitte des Fotografen, ein wenig mit dem Gabelstapler auf der Induktionsschleife im Papierhochregallager herumzufahren,

muss er abschlagen: «Ich habe keine Bewilligung. Auch ich darf nicht alles im Betrieb.» ■

Georges Wüthrich ist freier Journalist und publizistischer Berater. Sein Porträt ist im Magazin «Starke Wirtschaft. Starke Schweiz» zum 10-jährigen Jubiläum von Economiesuisse erschienen, das zahlreiche Beiträge und Porträts von Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik enthält. Bezugsadresse: Economiesuisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zürich

**diga**  
möbel

## BÜRO-KOMPETENZ.

diga ist das Kompetenz-Zentrum für die KMU. Wir planen Ihr Büro, vom einfachen Schreibtisch bis zur komplexen Bürolandschaft.

|                        |                       |                      |
|------------------------|-----------------------|----------------------|
| 3400 Burgdorf/Bern     | 8600 Dübendorf/Zürich | 8854 Galgenen/SZ     |
| 1023 Crissier/Lausanne | 6032 Emmen/Luzern     | 4614 Hägendorf/Olten |
| 8953 Dietikon/Zürich   | 1700 Fribourg Nord    | 9532 Rickenbach/Wil  |

I d'diga muesch diga!

Jetzt **Sonderangebote**  
zum Zugreifen!



**www.diga.ch**

## Sie haben Verantwortung bekommen. Hier lernen Sie, sie auch zu tragen.

Aktuelle Intensiv-Seminare zu Führung: «Mitarbeitermotivation» vom 8. – 10. November 2010; «Mitarbeiterführung Grundlagen» vom 10. – 12. November 2010; «Verhandlungstechnik» vom 11. – 12. November 2010; «Führen von Führungskräften» vom 24. – 26. November 2010. Informationen: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**BWI**  
Management Weiterbildung

**ETH**  
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

*Antoinette Hunziker-Ebnetter*

# Welche Zukunft wollen Sie?



Bild: Silvia Oppiger

**D**ie Mitte September 2010 nach hartem Ringen als Basel III verabschiedeten Eigenmittelvorschriften sollen zur Stabilisierung der Weltfinanzmärkte beitragen. Zweifel ob der Wirksamkeit sind angebracht. Die risikogewichteten Eigenmittel werden zwar erhöht. Doch über die Risikomodelle bestimmen die grossen Banken weitgehend selbst, wie hoch die Risiken einzuschätzen sind. Deshalb ist eine unabhängige, professionelle und aktive Überwachung unabdingbar. Die Übergangsfrist ist lange und dauert bis 2018. Die Verschärfung der Eigenmittelvorschriften gibt den grossen Banken bedauernswerterweise keinen Anlass, ihr Geschäftsmodell und ihr Verhalten grundlegend zu überdenken und teilweise zu ändern.

Wer kommt für diesen Mehraufwand auf? Die Investoren tragen einen grösseren Anteil am Risiko, wenn für die beiden Grossbanken die neuen, durch die Expertenkommission «Too Big to Fail» erarbeiteten Eigenmittelanforderungen von 19 Prozent eingeführt werden. Diese liegen deutlich über jenen des Abkommens Basel III, was wünschenswert ist. Zu diesem höheren Eigenkapital werden hoffentlich nicht nur die Aktionäre über eine gekürzte Dividendenpolitik beitragen, sondern auch das Management und die Mitarbeitenden der Banken über eine angemessene Lohn- und Bonuspolitik.

Seit Basel II ist die Mentalität noch verbreiteter, nach Mitteln und Wegen zu suchen, geltende Regeln zu umgehen. So ist der Markt heute mit den Scherben konfrontiert, die aus der Ideologie des entfesselten freien Marktes resultieren. Frei war der Markt allerdings höchstens bezüglich der Nichtregulierung ökologischer, sozialer und kultureller Anliegen der meisten Menschen. In der Wirtschaft herrschten teilweise oligopolistische Verhältnisse, die den Wettbewerb unterliefen und zum Teil die Markteffizienz aushebelten.

Entscheidend wird in Zukunft sein, wie verantwortungsbewusst sich jeder Einzelne im Umgang mit Geld verhält. Sei es als Konsumierender, als Versicherte einer Vorsorgeeinrichtung, als Investierender oder als unternehmerisch Tätige. Nehmen wir es in Kauf, auf einen Kollaps zuzusteuern? Wollen wir die Schere zwischen Arm und Reich weiter öffnen? Oder streben wir eine Balance an, eine Politik, welche die Regeln definiert, und eine Wirtschaft, die für Effizienz und Effektivität sowie Verwirklichung gesellschaftlich sinnvoller Ziele und die Entfaltung individueller Potenziale sorgt?

Denn erfolgreich ist letztlich nicht «der freie Markt», sondern die ökosoziale Marktwirtschaft, die Wettbewerb mit einer klaren Regulierung und Förderung ökologischer, sozialer und kultureller Anliegen verbindet. Aus unternehmerischer Sicht bedeutet dies beispielsweise, externe Kosten konsequent zu internalisieren, die Ressourceneffizienz zu steigern und sinnvolle Wachstumsziele zu setzen. Ökosoziale Erfahrungen gehen mit einer Mässigung einher. Richtig verstanden ist die Mässigung aber gar keine, weil sie uns vieles, unter dem wir heute leiden, erspart.

Vernünftige Menschen können zwar nicht das System grundlegend verändern, aber sie können jene, die für das aktuell falsche Systemdesign zuständig sind, durch kontinuierliches Nachfragen und mit Verbesserungsvorschlägen unter Druck setzen und mit gutem Beispiel vorangehen. ■

Abstimmung vom 28. November 2010

# SP-Steuerinitiative setzt das Erfolgsmodell Schweiz aufs Spiel

Die Schweiz steht im weltweiten Standortwettbewerb gut da. Der Staatshaushalt ist gesund, die Steuern sind im internationalen Vergleich tief. Das verdanken wir der klugen Finanz- und Steuerpolitik mit Schuldenbremse, Mitbestimmung der Bürger in Steuerfragen und dem funktionierenden Steuerwettbewerb inklusive Finanzausgleich. Die SP-Steuerinitiative stellt den Steuerwettbewerb und damit einen wichtigen Pfeiler des Erfolgsmodells Schweiz in Frage. *Silvan Lipp*

Die SP-Steuerinitiative ist ein erster Schritt, den interkantonalen Steuerwettbewerb abzuschalten. Verschiedene ökonomische Studien zeigen, dass dieses Vorhaben nicht sinnvoll ist. Der Steuerwettbewerb zwischen den Kantonen ist ein Standortvorteil der Schweiz und sollte nicht weiter eingeschränkt werden. Der Wettbewerb zwischen den Kantonen sorgt für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kantone haben den Anreiz, haushälterisch mit den Steuergeldern umzugehen, die Aufgaben effizient und bürgernah zu erfüllen und im Interesse der Bevölkerung und der Wirtschaft attraktive öffentliche Leistungen zu einem günstigen Steuertarif anzubieten.

Um das Preis-Leistungs-Verhältnis laufend zu optimieren, haben die Kantone in den letzten Jahren innovative Instrumente entwickelt. Bei der Entwicklung der Schuldenbremse liess sich der Bund von kantonalen Beispielen inspirieren. Viele Kantone kennen ein Finanzreferendum, das sich positiv auf die Haushalts- und Ausgabendisziplin auswirkt. Auch im Bereich der Steuern sind die Kantone erfinderisch. Zu denken ist etwa an die attraktiven Flat-Rate- und Zweistufenmodelle.

Diese Beispiele machen deutlich: Wettbewerb belebt, hält die Kantone fit und führt gesamtschweizerisch zu attraktiven Standortbedingungen. So erstaunt es nicht, dass die Schweiz auch die jüngste Wirtschaftskrise gut gemeistert hat. Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern hat die Schweiz einen gesunden Staatshaushalt und ein im internationalen Vergleich tiefes Steuerniveau. Im neusten Ranking des World Econo-

mic Forum wurde die Schweiz erneut zum wettbewerbsfähigsten Land der Welt erkoren.

## Steuerwettbewerb nützt dem Mittelstand

Gemäss den neusten Zahlen der Eidgenössischen Steuerverwaltung hat die Steuerbelastung für den Mittelstand in den letzten Jahren abgenommen. Der funktionierende Steuerwettbewerb ist mitunter ein Grund dafür. Heute zahlt eine ledige Person mit einem Bruttoeinkommen von 80 000 Franken rund zehn Prozent oder 1000 Franken weniger Steuern als noch vor zehn Jahren (Grafik rechts). Ganz generell ist festzustellen, dass der Steuerwettbewerb in der Schweiz dafür sorgt, dass sich alle Kantone und Gemeinden um eine moderate Steuerbelastung bemühen. Das zahlt sich für alle aus, ist doch die Steuerbelastung in der Schweiz tiefer als jene

in Hochsteuerländern ohne Steuerwettbewerb.

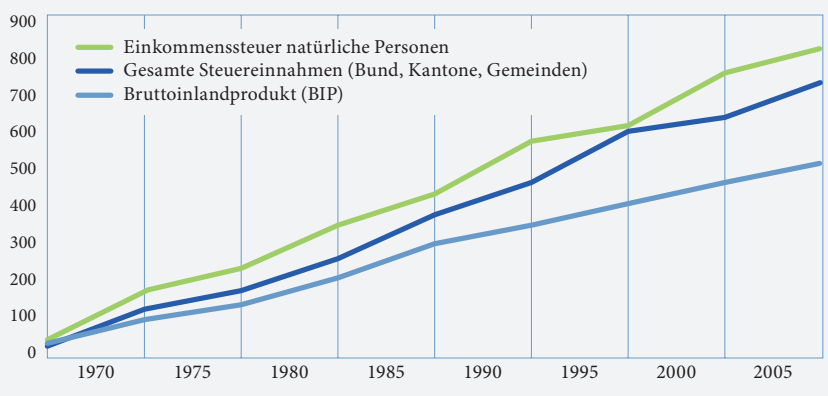
Obwohl die Kantone in den vergangenen Jahren die Steuerpflichtigen entlastet haben, ist es nirgends zu einem «ruinösen Steuerwettbewerb» gekommen. Das Gegenteil ist der Fall. Die Steuereinnahmen von Bund, Kantonen und Gemeinden wachsen gerade dank dem Steuerwettbewerb seit Jahrzehnten deutlich stärker als das Bruttoinlandprodukt (Grafik unten). Der Steuerwettbewerb treibt die Wirtschaft an und führt dank der positiven Wachstumsimpulse zu mehr Steuereinnahmen.

## SP-Initiative: Ein schlechtes Geschäft für die Schweiz

Die schweizerische Steuer- und Finanzpolitik der letzten Jahre ist erfolgreich. Der Steuerwettbewerb ist ein wichtiger Pfeiler dieses Erfolgsmodells. Die SP sieht das anders. Ihr ist es offenbar ein

### Entwicklung der Steuereinnahmen im Vergleich zum BIP (1970=100)

Dank dem Steuerwettbewerb sind die Steuereinnahmen bei den natürlichen Personen in den letzten Jahrzehnten deutlich stärker gewachsen als das Bruttoinlandprodukt. Sie haben auch stärker zugenommen als die gesamten Steuereinnahmen des Staates.



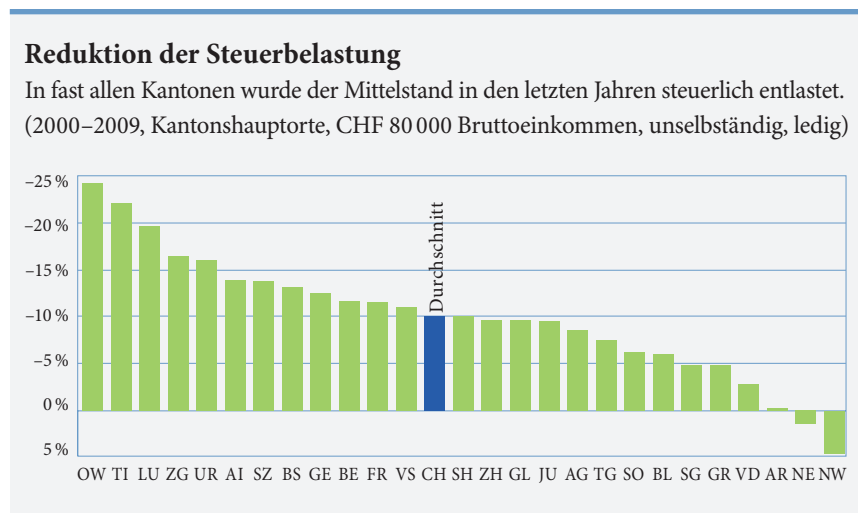
Quelle: Eidgenössische Finanzverwaltung, Staatssekretariat für Wirtschaft

Dorn im Auge, dass das heutige Steuersystem tiefe Steuern und gesunde Staatsfinanzen begünstigt. Sonst würden die Sozialdemokraten nicht mit ihrer Steuerinitiative einen «Modell-Wechsel» anstreben. Erstens fordert die Initiative, dass der Bund den Kantonen und Gemeinden die Mindeststeuersätze vorschreibt. Damit würden die kantonale und kommunale Finanz- und Steuerautonomie und auch der Steuerwettbewerb eingeschränkt. Die Bürgerinnen und Bürger könnten in ihrer Gemeinde die Höhe der Steuern nicht mehr frei bestimmen. Zweitens fordert die Initiative landesweite Steuererhöhungen. In 16 Kantonen müssten die Steuern unmittelbar nach Annahme der Initiative angehoben werden. Mittelfristig sind auch die anderen Kantone von Steuererhöhungen betroffen. Denn mit der Einschränkung des Steuerwettbewerbs und der Schwächung der finanzstarken Kantone muss mit negativen volkswirtschaftlichen Auswirkungen und damit mit Fehlbeträgen in der Bundeskasse und im Finanzausgleich gerechnet werden.

Braucht die Schweiz eine solche Steuerharmonisierungs- und Steuererhöhungspolitik? Diese Frage stellte *economiesuisse* dem Ökonomieprofessor Lars P. Feld. In seiner Studie kommt er zum Schluss, dass die SP-Initiative ein massives Steuererhöhungs- und Umverteilungsprogramm mit deutlich negativen Arbeits- und Sparanreizen darstellt. Feld folgert daraus, dass die Wirtschaftskraft der Schweiz bei einer Annahme der Initiative zurückgehen würde. Der Standort Schweiz würde an Attraktivität verlieren. Die Initiative ist für Feld «ein schlechtes Geschäft, das den Schweizer Bürgerinnen und Bürgern nicht zu empfehlen ist».

### Höhere Steuern für den Mittelstand

Die Initiative würde nicht nur die Kantone und den Wirtschaftsstandort Schweiz schwächen, sondern auch den Mittelstand. Wie die SP einräumt, wären bei der Umsetzung der Initiative Steuererhöhungen in Richtung tieferer Einkommen nötig. Sie schreibt in ihrem Argumentarium: «Die Kantone sollen ihre Steuertarife als gleitende Kurven gestalten und vernünftigerweise keine abrupten



ten Sprünge in der Grenzsteuerbelastung vorsehen. Je tiefer das allgemeine steuerliche Niveau in einem Kanton heute ist, desto mehr ziehen sich die Steuererhöhungen Richtung mittlere Einkommen.» Die von der SP in Kauf genommene Folge der Steuererhöhung für mittlere Einkommen deckt sich mit der Einschätzung von Steuerrechtlern. So wird auch aus jenen Kreisen darauf hingewiesen, dass bei stetigem Verlauf der Tarifkurve alle Einkommensschichten betroffen sind. Der Steuerrechtsprofessor Ulrich Cavelti bringt es auf den Punkt: «Mit andern Worten werden durch die SP-Initiative nicht nur die höchsten Einkommensbezüger, sondern auch die mittleren Einkommen wesentlich mitbetroffen sein.» (NZZ, 29.1.2007)

Der Mittelstand wäre nicht nur von direkten Steuererhöhungen betroffen, sondern würde wegen den negativen Auswirkungen der Initiative auf die Attraktivität der Schweiz als Wohn- und Wirtschaftsstandort mittelfristig noch stärker belastet werden. Erstens treibt die Einschränkung des Steuerwettbewerbs die Steuern nach oben, denn Kantone und Gemeinde verlieren den Anreiz, eine Ausgabendisziplin an den Tag zu legen. Haushälterischer Umgang mit Steuergeldern könnte nicht mehr unbeschränkt durch Steuersenkungen an die ganze Bevölkerung zurückgegeben werden. Weil die Steuern nicht mehr gesenkt werden könnten, würden die Steuergelder in unnötige Subventionen und Ausgabenposten fließen. Zweitens steigt mit der Steuererhöhungspolitik der SP die Gefahr, dass gute Steuerzah-

ler und Unternehmer die Schweiz verlassen. Die verursachten Löcher in der Staatskasse müssten unweigerlich vom Mittelstand gestopft werden. Die Steuern für mittlere und tiefere Einkommen würden steigen.

### Schädlich und unnötig: Nein zur SP-Steuerinitiative

Die SP-Steuerinitiative bringt keinen Nutzen, sondern schadet und schafft neue Probleme. Die Kantone rechnen mit massiven Umsetzungsschwierigkeiten. Die Initiative ist auch unnötig. Denn mit dem Neuen Finanzausgleich besteht ein gut funktionierender Mechanismus, der die Solidarität zwischen den ressourcenstarken und den -schwächeren Kantonen sicherstellt. Mit dem Ressourcenausgleich, dem Lastenausgleich und der Abgeltung der Sonderlasten der Berggebiete und Agglomerationen schafft der Finanzausgleich zwischen den Kantonen Chancengleichheit im Steuerwettbewerb. Weiter setzen die stark progressive Bundessteuer, die formelle Steuerharmonisierung, die Rechtsprechung des Bundesgerichts (Verbot progressiver Steuern) und die Grundsätze der Besteuerung in der Bundesverfassung bereits heute klare und ausreichende Leitplanken für den Steuerwettbewerb. Es braucht deshalb keine SP-Steuerinitiative, welchen den Standort Schweiz unnötig schwächt. ■

Silvan Lipp ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei *economiesuisse*.

**Beschwerden**

# Prävention lohnt sich – auch im Büro

Mehr als die Hälfte der Büroangestellten klagen über Rücken- oder Nackenbeschwerden, wie eine neue Studie belegt. Das muss nicht sein: Wer die Gesundheit am Arbeitsplatz fördert, wird belohnt – mit weniger Absenzen und leistungsfähigeren Mitarbeitenden. Auch KMU im Dienstleistungsbereich können Probleme mit wenig Aufwand eruieren und lösen. *René Pfister und EKAS*



Bild: zvg

*Schlecht für den Rücken: Die Sitzposition sollte ergonomisch besser justiert sein.*

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: 55 Prozent aller anerkannten Berufsunfälle finden in Dienstleistungsbetrieben statt. Das bedeutet konkret: Jedes Jahr haben 50 von 1000 Personen im Dienstleistungssektor Unfälle. Solche Unfälle von Mitarbeitenden wiegen vor allem für KMU schwer. Oft bleibt die Arbeit liegen, ein Ersatz muss eingestellt werden oder andere Mitarbeitende müssen Überzeit leisten. Im schlimmsten Fall geht ein Kunde verloren.

Auch wenn die Risiken von Unfällen in einem Bürobetrieb im Vergleich zum Bau oder zu manchen Handwerks- oder Industriebetrieben gering erscheinen, die Realität zeigt, dass sie grösser sind, als man gemeinhin annimmt. Hinzu kommen im Büro auch Beschwerden, die spezifisch mit der sitzenden Tätigkeit, dem Bildschirmarbeitsplatz und der Arbeit in klimatisierten Räumen zu tun haben: Rückenbeschwerden, Verspannungen, Sehnen- und Muskelleiden, Erkrankungen der Atemwege und Augenprobleme bei schlechter Raumluft sowie psychische Probleme bei Mobbing und hohem Stress.

Solche Gesundheitsprobleme entwickeln sich nicht plötzlich – wie ein Unfall –, sondern sind oft die Folge von Prozessen, die sich über längere Zeitperioden hinziehen. Gerade Rückenleiden und Stress sind in den letzten Jahren zunehmend ins Bewusstsein der Arbeitnehmenden und Arbeitgeber getreten.

## **Beschwerden und Stress können Unternehmen schaden**

Dass Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit gerade in Bürobetrieben wichtige Themen sind, zeigt eine neue Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft Seco und der Hochschule Luzern: 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Büros klagen über häufigen Lärm durch Gespräche und Telefonate. Ein Drittel hat Mühe wegen schlechter oder trockener Luft und ein Viertel wegen zu hoher Raumtemperaturen.

Die Studie belegt auch die grosse Bedeutung von Beschwerden des Bewegungsapparates: 68 Prozent der Befragten gaben an, sie hätten an mindestens einem Tag Beschwerden im Nacken ge-

habt. Über 50 Prozent klagten über Beschwerden an Schultern, Kreuz und oberem Rücken.

Aus Sicht der Unternehmen können Stress, Rückenschmerzen oder Unfälle drei gravierende Konsequenzen haben:

- Durch Stress häufen sich Fehler – und die Leistung geht massiv zurück.
- Gemäss neueren Schätzungen gehen in der Schweiz jährlich 1,6 Millionen Arbeitstage durch Absenzen verloren. Rückenschmerzen sind in einem Viertel der Fälle der Grund, weshalb Arbeitnehmende nicht zur Arbeit erscheinen.
- Wer längere Zeit ausfällt, läuft Gefahr, dauerhaft arbeitsunfähig zu bleiben. In vielen Fällen führt dies zu einer vorzeitigen, gesundheitsbedingten Verrentung. Neben der Invalidenversicherung sind davon auch Pensionskassen und BVG-Sammelstiftungen betroffen. Die entsprechenden Kosten tragen zur Hälfte alle Mitarbeitenden und zur anderen Hälfte die Betriebe.

Nicht nur aus diesen Gründen sind Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz Chefsache. Das bekräftigen auch das Arbeits- und das Unfallversicherungsgesetz: Sie verlangen vom Arbeitgeber, die Gefahren für die Gesundheit der Angestellten gering zu halten oder zu beseitigen. Dazu gibt es eine Reihe von verbindlichen Vorschriften für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, aber auch Spielraum für freiwilliges Engagement.

### **Ergonomische Arbeitsplätze und entspannende Massagen: Das Beispiel The Nielsen Company (Switzerland)**

*The Nielsen Company ist eines der weltweit führenden Marktforschungsunternehmen, das in über 100 Ländern tätig ist. Am Schweizer Sitz in Root (LU) sind 120 Personen angestellt. Als das Unternehmen vor drei Jahren ein neues Gebäude bezog, wurden die Arbeitsplätze neu ausgestattet. Dabei stand auch die Ergonomie im Vordergrund. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können seither aus einer breiten Palette von ergonomischen Hilfsmitteln wählen. Dazu gehören Bürostühle, Handgelenkstützen oder Bildschirmpodeste. Angestellte mit Rückenproblemen können höhenverstellbare Arbeitstische benutzen.*

*Die Infrastruktur ist das eine, das andere ist die korrekte Anwendung. Die Mitarbeitenden sind deshalb in der ergonomischen Nutzung von Tisch, Stuhl, Bildschirm und Tastatur geschult. «Dennoch», sagt Facility Manager Albert Wangeler, «sitzen noch nicht alle immer richtig. Die Vermittlung der korrekten Einstellung und Haltung bleibt eine Daueraufgabe. Mehr als informieren können und wollen wir aber nicht.»*

*Die Rückenprobleme haben aber klar abgenommen. Zugenommen haben dagegen wie in vielen Betrieben Stress und Arbeitsbelastung. Um Verspannungen zu lösen, funktioniert Nielsen daher zweimal wöchentlich einen Sanitätsraum zu einem Massageraum um. Mitarbeitende können sich dort während der Arbeitszeit auf Voranmeldung massieren lassen. Das Angebot wird rege genutzt und trägt, mit weiteren Massnahmen der Arbeitsorganisation dazu bei, die Gesundheit der Mitarbeitenden und damit deren Zufriedenheit zu fördern.*

### **Grosse Wirkung mit wenig Aufwand möglich**

Und gerade hier zeigt sich: Auch mit wenig Aufwand lässt sich Wirkung erzielen, denn Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit bringen einen hohen Nutzen. Gesunde Mitarbeitende und ein sicherer Arbeitsplatz erhöhen nicht nur die Zufriedenheit der Angestellten, sondern reduzieren auch die Absenzen. Sie tragen auch zu einer kleineren Fluktuation bei.

Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) un-

terstützt Unternehmen dabei, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu verbessern. Für Bürobetriebe hat sie eine Reihe von Informationsmitteln entwickelt, die hilfreich sind.

- Die Broschüre «Unfall – kein Zufall» zeigt, wo in einem Bürobetrieb Gefahren lauern können.
- Die Broschüre «Gefährdungsermittlung» richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen und zeigt auf, wie man mit wenig Aufwand wesentliche Gefahren ermitteln und ihnen wirkungsvoll begegnen kann.
- Auf der Website der EKAS finden sich Online-Schulungsmodule, mit denen Schritt für Schritt die wichtigsten Fakten und Tipps zur Sicherheit und Gesundheit am Büroarbeitsplatz vermittelt werden.

Die EKAS möchte mit ihrer Präventionsaktion dafür sorgen, dass die Verantwortlichen von KMU im Dienstleistungssektor die Informations- und Schulungsmaterialien vermehrt nutzen – zum Vorteil ihrer Unternehmen und der Mitarbeitenden. ■

### **EKAS koordiniert Präventionsmassnahmen**

*Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) ist die zentrale Informations- und Koordinationsstelle des Bundes für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Sie koordiniert mit ihren Durchführungsorganen (wie etwa der Suva) Präventionsmassnahmen gegen Berufsunfälle und -krankheiten, die Aufgabenbereiche im Vollzug und die einheitliche Anwendung der Vorschriften. Zu den aktuellen Kampagnen gehört neben «Prävention im Büro» die «Vision 250 Leben» respektive «Save at Work», mit der bis Ende 2015 rund 250 Leben gerettet und gleich viele schwere Invaliditätsfälle verhindert werden sollen. Mehr Informationen zur «Prävention im Büro» finden Sie auf der entsprechenden Website. Dort gibt es auch Online-Lernmodule. Wer eines davon bis Ende Jahr erfolgreich abschliesst, kann an der Verlosung attraktiver Preise teilnehmen.*

**Mehr Infos: [www.ekas.admin.ch](http://www.ekas.admin.ch), [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)**

## Der neue «Schweizer Arbeitgeber» – die ideale Plattform für Ihr Inserat!

### Jetzt gibt es gute Gründe, im «Schweizer Arbeitgeber» Werbung zu schalten:

- Der «Schweizer Arbeitgeber» ist die Zeitschrift des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, der 100 000 Unternehmungen mit rund einer Million Beschäftigten repräsentiert. Die Zeitschrift erscheint künftig monatlich – mit modernem Layout und neu konzipiertem Inhalt. Sie umfasst einen deutschen und einen französischen Teil.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» liefert Informationen zu Unternehmen, Branchen und Verbänden. Er vertieft Themen wie Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht, Sozialversicherungen und Sozialpolitik, Bildung und Karriere oder Arbeit und Gesundheit. Er bezieht Stellung, debattiert mit Führungskräften und bietet Entscheidungsgrundlagen für Verantwortungs-träger.
- Der «Schweizer Arbeitgeber» hat rund 17 000 Leserinnen und Leser in der ganzen Schweiz. Mehr als 50 Prozent gehören der obersten Führungsebene an. Die Zeitschrift genießt bei ihrer Leserschaft ein sehr gutes Image und steht für Seriosität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

**Lenzin + Partner GmbH**  
**info@lenzinundpartner.ch**  
**www.lenzinundpartner.ch**  
**Telefon 062 844 44 88**

#### Anzeigenschlussdaten (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat):

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| Dezemberausgabe    | 16. November 2010 |
| Januarausgabe 2011 | 15. Dezember 2010 |
| Februarausgabe     | 17. Januar 2011   |



# Grundlage und Ausgangspunkt für die Modernisierung

Das neue Berufsbildungsgesetz hat auf Ebene der einzelnen Bildungserlasse zu einem Reformschub geführt. Zudem wurden sämtliche Berufe ausserhalb des Hochschulbereichs einheitlich geregelt. Die Berufsbildung hat sich zu einem chancengleichen alternativen Ausbildungsweg zu den allgemeinbildenden Angeboten entwickelt. Das System ist zu pflegen und sorgfältig weiterzuentwickeln. *Jürg Zellweger*

Am offensichtlichsten zeigen sich die Neuerungen bei der Modernisierung der beruflichen Grundbildung: Bis Anfang 2010 sind 116 (von 220) Berufslehren revidiert worden. Die Branchenverbände sind dabei gefordert, ihre zukünftigen Qualifikationsbedürfnisse zu identifizieren, Aus- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Dies geht nicht ohne erhebliches Milizengagement der Unternehmen. Zwar werden solche Reformen oft unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit vollzogen, doch haben diese eine beachtliche Breitenwirkung und eine echte Nachhaltigkeit. Ist doch für rund zwei Drittel aller Jugendlichen die Lehre die Eintrittskarte für einen gelungen Start in die Arbeitswelt.

## Herausforderungen in den nächsten Jahren

Das neue Gesetz hat sich als eine wirkungsvolle Grundlage und Ausgangspunkt für die Modernisierung erwiesen. Für die nächsten Jahre ortet der Bundesrat in seinem Bericht jedoch in fünf Bereichen Handlungsbedarf:

- Der verschärfte Wettbewerb um gut qualifizierte Schülerinnen und Schüler zwischen der Berufsbildung und der Allgemeinbildung (insbesondere Gymnasien) macht es nötig, die Berufsbildung auch für gute Schüler attraktiv zu halten.
- Auch schulisch und sozial Schwächere sollten einen nachobligatorischen Abschluss erreichen können. Dazu sind zusätzliche niederschwellige Angebote zu entwickeln und Unterstützungsmassnahmen vorzusehen.



*Für viele Jugendliche die Eintrittskarte in die Arbeitswelt: Die berufliche Grundbildung.*

- Die höhere Berufsbildung (eidgenössische Prüfungen, höhere Fachschulen) ist in Abgrenzung zur Weiterbildung neu zu positionieren und transparent zu finanzieren.
- Die Stärken der dualen Berufslehre und der höheren Berufsbildung sollen auf internationaler Ebene besser wahrgenommen werden. Ansonsten bleibt die Anerkennung von Abschlüssen verwehrt und werden die Mobilität von Fachkräften sowie Internationalisierungsprozesse von Unternehmen behindert.

- Der gesetzliche Richtwert, wonach der Bund einen Viertel der Berufsbildungskosten der öffentlichen Hand übernimmt, soll in der Periode 2013 bis 2016 erreicht werden, nachdem man dieses Ziel in der fünfjährigen Übergangsphase verfehlt hat (2008: 17,4 Prozent).

## Dem System Sorge tragen

Die Berufsbildung trägt mit gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften zur hohen Qualität der Arbeit in der Schweizer Volkswirtschaft bei. Die Unternehmen profitieren von erhöhter Produktivität, die Mitarbeitenden von guten Karrierechancen. Wirtschaftliche Innovation und soziale Stabilität sind von gesellschaftlichem Interesse.

Dem erfolgreichen Berufsbildungssystem muss jedoch Sorge getragen werden. Probleme in einzelnen Bereichen, wie etwa auf dem Lehrstellenmarkt oder beim Übertritt in die Berufswelt sind mit gezielten, gut abgegrenzten Einzelmassnahmen zu beheben, nicht mit Systemänderungen.

Zur Verantwortung für die Berufsbildung gehört auch die konsensorientierte Zusammenarbeit der Verbundpartner (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt), dies auf allen Ebenen und in unzähligen Projekten. Dann kann die Berufsbildungspolitik effizient und zukunftsgerichtet umgesetzt werden. ■

*Der Bericht des Bundesrats «Sechs Jahre neues Berufsbildungsgesetz – eine Bilanz» steht als PDF zur Verfügung auf [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch).*

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

## Freihandel

# Für dynamischere Handelsbeziehungen

Das Freihandelsabkommen Efta-Albanien zwischen der Schweiz und Albanien ist per 1. November 2010 in Kraft getreten. Es wird zur Dynamisierung der Handelsbeziehungen beitragen.

Mit dem Freihandelsabkommen (FHA) wird der Zugang zum albanischen Markt für Ausfuhren mit Schweizer Ursprung verbessert. Es ermöglicht zudem die weitgehende Beseitigung der früheren Diskriminierungen, die sich auf diesem Markt durch das Stabilisierungs- und Assoziationsabkommen (SAA) mit der EU ergeben haben. Konkret werden per 1. November 2010 die bisher von Albanien auf Industrieerzeugnisse mit Schweizer Ursprung erhobenen Zölle beseitigt. Damit können die Schweizer Exporteure mit ihren EU-Hauptkonkurrenten gleichziehen. Die Schweiz kommt zudem in den Genuss von Zollkonzessionen auf gewisse unverarbeitete Landwirtschaftsprodukte, insbesondere Käse.

Im Gegenzug beseitigt die Schweiz mit Ausnahme einiger Produkte, die als Futtermittel verwendet werden können, alle Zölle auf Industrieerzeugnisse mit albanischem Ursprung. Zudem gewährt die Schweiz einen präferenziellen Marktzugang für Landwirtschaftsprodukte, die für Albanien von besonderem Interesse sind – namentlich Olivenöl und Trockenwürste.

## Reformen und Integration

Mit dem FHA Efta-Albanien setzt die Schweiz ihre Politik zur Unterstützung von Wirtschaftsreformen und zur Integration der Staaten der Westbalkanregion in die Strukturen der Wirtschaftszusammenarbeit auf europäischer und

internationaler Ebene fort. Diese hat schon zum Abschluss von FHA mit Mazedonien (2000), Kroatien (2001) und Serbien geführt, das seit dem 1. Oktober dieses Jahres in Kraft ist. Im letzten Jahr beliefen sich die Schweizer Ausfuhren nach Albanien auf 39,7 Millionen Franken. Die Importe erreichten ein Volumen von 1,6 Millionen Franken. Zusammen mit dem Abkommen zur Förderung und den gegenseitigen Schutz von Investitionen sowie dem bilateralen Doppelbesteuerungsabkommen (beide in Kraft), haben die Schweiz und Albanien nun eine zeitgemässe Instrumentenpalette zur Weiterentwicklung ihrer Wirtschaftsbeziehungen zur Verfügung. ■ (Pfi./Seco)

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

## Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Registrieren Sie sich einfach im Internet auf: [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## Umfassend – praxisnah – schon morgen umsetzbar!

### Tagesseminar

- MWST-Update: 20. Dezember 2010
- Jahresabschlussplanung 2010: 11. Januar 2011  
mit Wiederholung am 20. Januar 2011

### Lehrgänge

- EU-Mehrwertsteuer: Start am 2. März 2011
- Nachfolgeregelung, Unternehmensbewertung:  
Start am 2. März 2011
- IFRS Überblick: Start am 3. März 2011
- CH-Mehrwertsteuer: Start am 7. März 2011
- Experte Swiss GAAP FER: Start am 9. März 2011
- IKS und Risikobeurteilung: Start am 6. April 2011

veb.ch  
Lagerstrasse 1  
8021 Zürich  
Tel. 043 336 50 30  
info@veb.ch, [www.veb.ch](http://www.veb.ch)

 **veb.ch**  
Der grösste Schweizer Verband  
für Rechnungslegung, Controlling  
und Rechnungswesen. Seit 1936

## Arbeitsverhältnisse

# Etwas mehr «flexible» Jobs, aber durchlässiger Arbeitsmarkt

Unsichere Arbeitsverhältnisse wie Arbeit auf Abruf oder befristete Anstellungen sind in der Schweiz zwar wenig verbreitet, sie nehmen jedoch leicht zu. Wie eine Studie zeigt, üben Betroffene solche «flexiblen» Jobs oft nur kurz aus. Zudem lassen sich nach Ansicht des Schweizerischen Arbeitgeberverbands zum Beispiel mit Praktika auch praktische Erfahrungen in der Arbeitswelt sammeln. *Jürg Wiler*

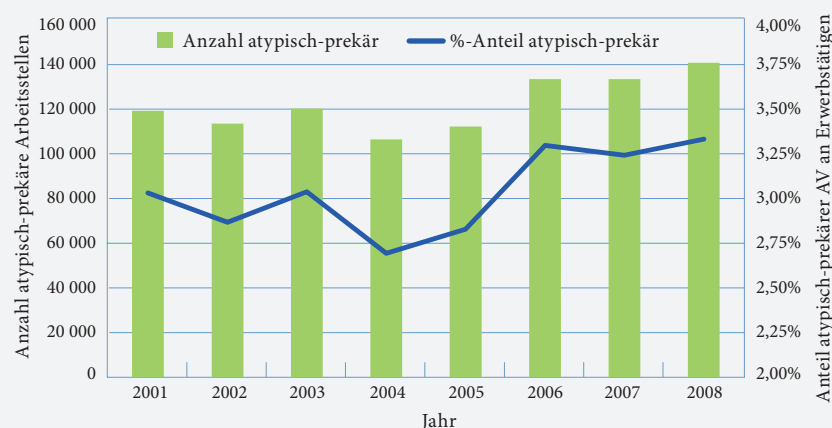
Befristete Anstellungen, Arbeit auf Abruf und temporäre Jobs spielen in der Schweiz eine eher untergeordnete Rolle. 2008 handelte es sich bei 3,3 Prozent aller Stellen um solche so genannte «flexible» Arbeitsverhältnisse, wie eine neue Studie zeigt. Die Zahl der so genannten atypisch-prekären Arbeitsverhältnisse nahm seit 2002 leicht um 0,4 Prozent zu.

Dies ist im Wesentlichen auf die Zunahme der befristeten Anstellungen zurückzuführen, aber auch der Arbeit auf Abruf, wie das Beratungs- und Forschungsunternehmen Ecoplan im Auftrag der Aufsichtskommission der Arbeitslosenversicherung herausfand. Rund zwei Drittel der neuen befristeten und atypisch-prekären Arbeitsverhältnisse seit 2004 sind den Praktika (inklusive Volontariate) zuzuschreiben. Seit 2004 wurden 13 000 neue Praktikumsstellen geschaffen.

## Flexible Jobs als Sprungbrett zu festen Stellen

Gemäss Definition ist bei atypisch-prekären Arbeitsbedingungen eine relative Unsicherheit vorhanden, die nicht erwünscht ist. Laut Ecoplan sind Frauen, Jugendliche, Ausländerinnen und Ausländer sowie Personen mit unzureichender Ausbildung besonders gefährdet von solchen «flexiblen» Arbeitsverhältnissen. Häufig nehmen Arbeitslose flexible Jobs an. Gut 60 Prozent der Arbeits- oder Erwerbslosen, die eine solche Stelle antreten, erhalten später eine richtige Anstellung. Betroffene, die vor einem flexiblen Einsatz einen festen Arbeitsplatz hatten, wechseln zu gut 80 Prozent wieder zurück in ein Normalarbeitsverhältnis.

**Anzahl atypisch-prekärer Arbeitsverhältnisse und Anteile an Erwerbstätigen**



Quelle: Seco

Das zeigt laut Ecoplan, «dass im Schweizer Arbeitsmarkt eine hohe Durchlässigkeit vorhanden ist». Flexible Arbeitsverhältnisse seien denn auch «nicht zwingend schlecht», meint das Forschungsunternehmen. Sie könnten Arbeitgebern wie Arbeitnehmenden zu sätzlichen Freiraum geben. Prekär seien sie dann, «wenn die Arbeitnehmenden einer beträchtlichen Unsicherheit ausgesetzt sind, ohne dafür ausreichend abgesehen zu werden».

## Eine Möglichkeit zum Schnuppern in Branchen

Die angeführte Teilzeitarbeit entspricht nach Meinung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands einem grossen Bedürfnis von Arbeitnehmenden und hat grundsätzlich nichts mit einem prekären Arbeitsverhältnis zu tun. Zudem können Temporär-Jobs sowie Praktika bildungspolitisch erwünscht sein, um in verschiedenen Branchen zu schnup-

pern und Erfahrungen in der Arbeitswelt zu sammeln.

Ob diese Arbeitsverhältnisse gesellschaftlich oder wirtschaftlich erwünscht sind, können die Daten nicht beantworten. Sie sind dann kritisch zu betrachten, wenn die davon betroffenen Personen mangels besserer Optionen in einem entsprechenden Arbeitsverhältnis «gefangen» sind. Zum Beispiel stellt sich die Frage, inwiefern ein Zusammenhang zwischen der Jugendarbeitslosigkeit und dem hohen Anteil von Jugendlichen in atypisch-prekären Stellen besteht.

Aufgrund ihrer Flexibilität können diese Stellen für bestimmte Personengruppen aber auch eine wählbare Arbeitsform respektive Ausbildungsform sein oder einen (Wieder-)Einstieg in die Berufswelt ermöglichen. Gerade die hohe Durchlässigkeit zwischen atypisch-prekären und normalen Arbeitsverhältnissen ist ein starker Hinweis dafür. ■

## VERANSTALTUNGEN

**Nationaler Zukunftstag 2010**

Datum: 11. November 2010

Ort: In zwölf Schweizer Kantonen

Veranstalter: Gleichstellungsfachstellen der Kantone AR, BE, BL, FR, GE, GR, LU, NW, OW, SG, TI und ZH sowie der Stadt Bern.

Tel. 041 710 40 06

info@nationalerzukunftstag.ch

www.nationalerzukunftstag.ch

**IKT-Grundkompetenzen in der Arbeitswelt: Tagung zur Förderung der digitalen Integration**

Datum: 12. November 2010

Ort: Hotel Bern, Bern

Veranstalter: Bundesamt für

Kommunikation Bakom in

Zusammenarbeit mit dem Seco

Tel. 032 327 55 05

infosociety@bakom.admin.ch

www.infosociety.ch

**SGVW Herbsttagung 2010:****Staat und Verwaltung****im Umgang mit Krisen**

Datum: 18. November 2010

Ort: Universität Bern

Veranstalter: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften SGVW

Tel. 058 934 79 25

office@sgvw.ch

www.sgvw.ch

**Erwerbsversicherung: Grosse Reform oder Optimierung der bestehenden Sicherungssysteme?**

Datum: 24. November 2010

Ort: Hochschule Luzern –

Soziale Arbeit, Luzern

Veranstalter: Luzerner Forum für Sozialversicherungen und Soziale Sicherheit, in Zusammenarbeit mit dem RVK und dem VPS Verlag.

Tel. 041 417 05 63

c.grossenbacher@rvk.ch

www.luzerner-forum.ch

Weitere Veranstaltungen auf  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

## PUBLIKATIONSHINWEISE

**Frauen Macht Geschichte, 2001–2009**

*Frauenpolitik und Gleichstellung in der Schweiz. Herausgegeben von der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen EFK, verfügbar als PDF in drei Sprachen (d,f,i) auf [www.frauenkommission.ch](http://www.frauenkommission.ch), Dokumentation, Geschichte der Gleichstellung.* Wie steht es um Frauenpolitik und Gleichstellung in der Schweiz? Elf Factsheets vermitteln die wichtigsten Daten.

**Bildungspolitik und Schule – wohin?**

*Rolf Dubs, 2010, 256 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, Tobler Verlag AG, Altstätten, ISBN 978-3-85612-182-2.* Die Fragen an die Bildungspolitik sind ebenso wichtig wie vielfältig. Der Autor erhofft sich mit diesem Buch zur bildungspolitischen Reflexion und zur Versachlichung der pädagogischen Diskussion beizutragen.

**Der Bürocoach**

*Die besten Lösungen für Probleme im Job. N. Holzappel, 2010, 224 Seiten, broschiert, Fr. 15.90, dtv, München, ISBN 978-3-423-34598-9.* Der Autor greift die alltäglichen Ärgernisse im Berufsleben auf und zeigt, was geschehen muss, damit sich Angestellte im Job wohlfühlen und damit Arbeitnehmende und Arbeitgeber gut miteinander klarkommen.

**Recruiting 2010**

*Andreas Eckhardt, Tim Weitzel, Falk von Westarp, 2010, 147 S., gebunden, Fr. 42.–, Weka Verlag, Zürich, ISBN 978-3-297-01983-2.* Das Buch zeigt basierend auf einer empirischen Befragung der 2000 grössten Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland sowie 1000 deutscher Mittelständler die aktuellen Recruiting Practices.

**Arbeitsrecht**

*M. Reh binder, 6. Auflage 2009, 556 S., geb., Fr. 79.–, Orell Füssli Verlag, Zürich, ISBN 978-3-280-07249-3.* Die Textausgabe Arbeitsrecht bietet eine umfassende Dokumentation sämtlicher gesetzlicher Grundlagen des Bundes aus den Bereichen privates Arbeitsvertragsrecht, öffentliches Arbeitsrecht und kollektives Arbeitsrecht. Stand der Gesetzgebung: 1. Juni 2009.

**Erfolg im Beruf**

*Zum Einfluss von Persönlichkeit und psychosozialem Umfeld auf die berufliche Entwicklung Jugendlicher. C. Spiess Huld, 2009, 240 S., broschiert, Fr. 39.–, Verlag Rüegger, Zürich, ISBN 978-3-7253-0937-5.* Die Untersuchung geht der Bedeutung von Persönlichkeit und psychosozialem Herkunftsumfeld für die berufliche Statusentwicklung bis ins vierte Lebensjahrzehnt nach.

**Jobwohl – zufrieden am Arbeitsplatz**

*Was Sie gegen Frust und Stress tun können. R. Zellweger, 2010, 144 S., broschiert, Fr. 24.–, Beobachter-Buchverlag, Zürich, ISBN 978-3-85569-434-1.* Das Buch zeigt den Lesenden, wie sie sich am Arbeitsplatz ein persönliches Wohlfühlklima schaffen können. Auch für Arbeitgeber interessant, sind sich wohl führende Mitarbeitende doch ein Gewinn für das Unternehmen.

*Martin Goldschmidt, London*

## Bei ihm ist es Musikern wohl

Der Chef der Plattenfirma Cooking Vinyl hat sich im Gegensatz zu anderen Labels nicht vom Internet überrollen lassen. Im Gegenteil: Er hat die Chance zum Umdenken erfolgreich gepackt. *Hanspeter Künzler (London)*



*Hat attraktive Geschäftsmodelle für Musiker und Bands: Martin Goldschmidt.*

Plattenfirmen geniessen keinen guten Ruf. Bei den Musikfans nicht und bei den Künstlern nicht. Erstere monierten schon zu Vinyl-Zeiten, dass Platten viel zu teuer seien. Letztere klagten, sie würden gnadenlos ausgenommen – eine Klage, die nicht immer unverständlich war. Im Zeitalter des Laptops rächt sich der schlechte Ruf. Ein Musiker kann sein Album heute im Badezimmer aufnehmen und selbst im Internet vertreiben. Die Kundschaft kann sich die Resultate direkt herunterladen – womöglich illegal und gratis. Gaunerhafte Plattenfirmen braucht es nicht mehr. «Wir sind anders», sagt Martin Goldschmidt, Chef des unabhängigen Londoner Labels Cooking Vinyl, dazu. «Wir bieten einen Service – für Künstler und Kunden.»

In den bewegten späten 1970er-Jahren war Goldschmidt ein punkiger Student, der anti-rassistische Demonstrationen mitorganisierte und dafür Musikbegleitung brauchte. Als eine befreundete Band bei keinem Label unterkam, sprang er in die Bresche. «Do it yourself» hiess das Motto. Rundum schossen sogenannte Independent-Labels (Indies) aus dem

Boden. Die meisten gingen bald wieder ein, fast auch Cooking Vinyl. Ende der 1980er-Jahre drohte der Konkurs.

### Erfolg statt Konkurs

Doch Goldschmidt und seine Leute zogen ihre Lehren – und überlebten. Heute macht Cooking Vinyl mit Sitz in Acton (West London) und 25 Angestellten 9 Millionen Pfund Umsatz. Das Label pflegt Musiker wie die Techno-Rock-Band The Prodigy oder Suzanne Vega und organisiert von der Produktion der Tonträger bis zum Online-Marketing alles selbst. Wie hat er das geschafft? «Ich gehe vorsichtig mit dem Geld um», erklärt Goldschmidt lächelnd, «ich habe nie zu viel herausgenommen. In einer anderen Industrie ist es nichts Aussergewöhnliches, keine Schulden zu haben. In der Musikindustrie aber ist es rar.»

Für die Rückkehr zum Erfolg war ein radikales Umdenken nötig. Statt neue Künstler aufzubauen, nahmen Goldschmidt und Co. Künstler unter Vertrag, die bereits auf eine Fanbasis zählen konnten und damit Voraussagen über ihr Verkaufspotenzial erlaubten. Früher

### Cooking Vinyl Records

Gegründet: 1986

Sitz: London (UK)

Mitarbeitende: 25

Umsatz: 9 Millionen Pfund

### Grossbritannien

Einwohner: ca. 62 Millionen

Währung: Britisches Pfund

BIP/Kopf: ca. 29 000 Pfund

Arbeitslosenquote: 7,8 Prozent

hatten sich die Indies beschwert, dass ihnen die grossen Plattenfirmen die Jungtalente wegnahmen. Cooking Vinyl machte das Umgekehrte – und nahm Künstler wie Billy Bragg unter Vertrag, die von den Majors zwar aufgebaut worden waren, für diese aber zu wenig Profit abwarfen. Cooking Vinyl bietet den Musikern nebst konventionellen Verträgen eine attraktive Alternative: Die Künstler können Alben auf eigene Kosten aufnehmen, die Firma organisiert dafür Marketing und Vertrieb. So können die Künstler aus den Verkaufserlösen mehr verdienen als im herkömmlichen Geschäftsmodell.

Kein Wunder, arbeiten Musiker genau so gern mit Goldschmidt zusammen wie seine treuen Angestellten. Früh erkannt hat Goldschmidt, der seinen Leuten morgens gerne Kaffee serviert, das Potenzial des Internets. Er lancierte einen Online-Vertrieb, der ihm eine grosse Expertise und gute Connections bescherte. Schliesslich konnte er den Vertrieb zu einem «vorteilhaften Preis» verkaufen. «Das Internet macht mir nicht Angst», sagt er zum Online-Boom. «Sicher, die Musikindustrie braucht den Schutz der Copyrights. Zentral ist aber, dass wir ein Produkt bieten – etwa toll verpackt –, das so gut ist, dass es Musikfans lieber kaufen als sich gratis zu bedienen.» ■

*Holzbau Schweiz – Verband Schweizer Holzbau-Unternehmungen*

# Eine Branche, die für die Zukunft gerüstet ist

Klimaoptimierte, mehrgeschossige Wohnbauten aus Holz, energetische Gebäudesanierungen, die von Holzbau-Unternehmen zusammen mit weiteren Fachplanern als Gesamtlösungen angeboten werden, und ein Gesamtarbeitsvertrag, der neue Wege geht: Die Schweizer Holzbau-Branche zeigt sich innovativ und bietet nachhaltige Baulösungen für die Zukunft an. Dass dies so bleibt, dafür setzt sich Holzbau Schweiz ein. *Silvia Oppliger*



Bild: Tschopp Holzbau AG, Hirschdorf

*Auch im Holzbau stellen die Mitarbeitenden im heutigen Wettbewerb einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.*

Gesichter lesen, Menschen besser verstehen – damit begann der diesjährige Impulstag Holz von Holzbau Schweiz. Letztes Jahr wurde den Teilnehmenden ein Kurzseminar zu Mentaltraining geboten. Gesichter lesen und Mentaltraining: Welche Idee steckt hinter diesem Fokus? Zentralpräsident Hans Rupli: «Wir alle wissen, dass die Mitarbeitenden im heutigen Wettbewerb einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen.» Daher müsse man vermehrt den Menschen ins Zentrum der unternehmerischen Überlegung stellen: Was motiviert meine Mitarbeitenden? Wie kann ich sie fördern, wie kann ich sie in den Innovationsprozessen einbeziehen, damit sie aus eigenem Interesse heraus mein Unternehmen weiterbringen? «Darum haben wir unsere Generalversammlung mit dem Impulstag Holz zu solchen Themen erweitert.»

## Ein neues GAV-Modell

Holzbau Schweiz wurde 2003 als eigenständiger Branchenverband positioniert, zuvor war der Schweizerische Zimmermeisterverband mit knapp

1000 Unternehmen eine Fachgruppe im Schweizerischen Baumeisterverband. «Dieser Neuanfang war eine Chance», erklärt Geschäftsführer Hansjörg Setz. «Wir konnten sozusagen auf der grünen Wiese einen neuen Gesamtarbeitsvertrag entwickeln.»

Die Chance wurde genutzt. Der Gesamtarbeitsvertrag (GAV Holzbau) unterscheidet sich laut Rupli grundsätzlich von anderen Branchen-GAV: «Wir setzen die gemeinsamen Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden ins Zentrum, und nicht ihre Differenzen.» Beide Seiten hätten ein Interesse daran, dass das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig sei und damit sichere Arbeitsplätze sowie gute Arbeitsbedingungen bieten könne. «Wir erreichen dies, indem wir eine offene Kommunikation pflegen, unsere Mitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickeln, ihre Ideen und Vorschläge ernst nehmen, sie am Unternehmenserfolg beteiligen.» Diese erfolgsorientierte und partnerschaftliche Unternehmenskultur ist im GAV Holzbau festgehalten.

## Spannungsfelder beim Namen genannt

Selbstverständlich gebe es auch Spannungsfelder, wo die Interessen der Sozialpartner divergierten. «Das sind grundsätzliche Herausforderungen für uns, und diese nennen wir beim Namen, auch im GAV.» So werden zum Beispiel materieller und sozialer Wohlstand für die Mitarbeitenden der internationalen Wettbewerbsdynamik gegenübergestellt, oder die Zeitsouveränität für die Mitarbeitenden deren Einsatzflexibilität. «Der GAV ist ein Ergebnis unserer Verhandlungen, wie wir diese unterschiedlichen Interessen miteinander vereinbaren können», so der Verbandspräsident.

2007 wurde der GAV Holzbau vom Seco allgemein verbindlich erklärt. Es ist ein neues Modell eines GAV – warum hat der Holzbau diese Richtung eingeschlagen? «Die Liebe zum nachhaltigen Rohstoff Holz», meint Rupli. Der Holzbau identifiziere sich über die dem Material Holz inhärente Nachhaltigkeit. «Es ist eine logische Konsequenz, dass sich diese Nachhaltigkeit auch in unserem GAV niederschlägt, sonst sind wir nicht glaubwürdig. Wir wollen ökologische, soziale und ökonomische Anforderungen möglichst miteinander in Einklang bringen – was in der immer wichtiger werdenden Klimadiskussion natürlich ein Wettbewerbsvorteil ist.»

## Vorarbeit zahlt sich aus

Die Branche hat Vorarbeit geleistet und kann sich nun auf dem Markt als nachhaltige und energieeffiziente Bauweise profilieren. «In den letzten 20 Jahren hat sich im Holzbau enorm viel getan», berichtet Setz. Ganze Wand- und Deckenelemente würden heute in der Werkstatt computergestützt vorgefertigt und auf der Baustelle zusammengesetzt. Diese Innovationen hätten auch neue spannende Arbeitsplätze geschaffen, wodurch die Branche für Arbeitnehmende an Attraktivität gewonnen habe. Hansjörg Setz: «Wir sind also optimal gerüstet.»

Nun müssten sich die Holzbauer verstärkt positionieren, denn: «Rund 50 Prozent des gesamten Schweizer Energieverbrauchs wird für die Erstellung und Bewirtschaftung des Gebäudeparks benötigt. Der energieeffiziente Holzbau



*Sie leisten einen überzeugenden und glaubwürdigen Einsatz für ihre Branche: Holzbau-Zentralpräsident Hans Rupli (links) und Geschäftsführer Hansjörg Setz.*

kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Insbesondere bei energetischen Sanierungen, die in der Schweiz in den nächsten Jahren bei rund 1,5 Millionen Gebäuden anstehen», erklärt Setz. «Wir müssen bereitstehen, wenn der Eigentümer loslegen will.» Ziel sei, dass sich ein Holzbau-Unternehmen zusammen mit weiteren Fachplanern beim Endkunden direkt als Gesamtlösungsanbieter und Berater positionieren könne.

## Unternehmerische Mitarbeitende

Dafür braucht es Mitarbeitende, die motiviert und sehr gut ausgebildet sind. Hier schliesst sich für Rupli der Kreis im gesamtheitlichen Ansatz von Holzbau Schweiz. Genau diese Befähigung sei im GAV verankert: Mit dem Bekenntnis zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auf fachlicher, sozialer und unternehmerischer Ebene. Für diese kontinuierliche Weiterentwicklung wurde der Verein «Berufsförderung Holzbau Schweiz» geschaffen, in den – nur arbeitgeberseitig – 0,8 Lohnprozente bezahlt werden.

Die Holzbau-Branche ist gut positioniert, «aber wir machen weiter, wir schauen in die Zukunft», betont Rupli. Welche Visionen schweben ihm vor? «Eigentlich brauchen wir im Bauwesen auch einen Generationenvertrag, wie bei den Sozialversicherungen. Bauten überleben Generationen, also müssen wir so bauen, dass künftige Generationen mit unseren Gebäuden auch etwas anfangen können.»

Weiter setzte man sich für die Verbesserung des Branchen-Images ein.

«Vor einigen Jahren wurde der Beweis erbracht, dass Holz trotz seiner Brennbarkeit eine hohe Brandstabilität aufweist.» Bis zu dem Zeitpunkt durften Holzgebäude im Regelfall nur zweigeschossig gebaut werden, heute dürfen reine Holzbauten sechsgeschossig sein. «Wir möchten privaten und institutionellen Bauherren noch verstärkt aufzeigen: Mit Holz kann man nicht nur ein Chalet in den Bergen bauen, sondern auch mehrgeschossige Wohn-, Gewerbe- oder Industriegebäude.»

Und was sagen die Mitglieder zu ihrem Verband? Eine Umfrage am Impulstag Holz ergab ein einheitliches Bild: Engagiert, unterstützend, ganzheitlich denken und agierend – so wird Holzbau Schweiz beurteilt. ■

## holzbau schweiz

**Branche:** Bauwirtschaft

**Mitglieder:** knapp 900 Unternehmen

**Beruf:** Holzbearbeiter EBA und Zimmermann/Zimmerin EFZ

**Beschäftigte:** knapp 18 000 ganze Schweiz (GAV-Geltungsbereich Deutschschweiz und Tessin: knapp 13 000)

**Prioritäten:** Klimapolitik, Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Holzbau, Sozialversicherungen, Raumentwicklung und Bildungswesen

## Kontakt

Holzbau Schweiz, Zürich

Telefon: 044 253 63 93

[www.holzbau-schweiz.ch](http://www.holzbau-schweiz.ch)



intégration  
pour tous



# IPT accompagne chaque année **1'000 personnes** vers l'emploi

Fondation privée d'utilité publique et sans but lucratif, fondée en 1972 par des entrepreneurs, IPT a pour but de réinsérer professionnellement les personnes atteintes dans leur santé.

# Mettons l'accent sur ce qui est réalisé



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

dans un environnement concurrentiel. C'est cela qui lui permettra de créer des emplois. Il n'en demeure pas moins qu'elle a une responsabilité sociale. L'insertion au travail de personnes atteintes dans leur santé est une des nombreuses actions qu'elle peut entreprendre dans ce cadre. L'exemple encourageant de la Fondation Intégration pour tous présentée ici par Olivier Sandoz illustre bien cette approche. Rappelons que la responsabilité sociale ne peut déployer ses meilleurs effets que sur une base volontaire. Introduire des quotas en la matière serait tout-à-fait contre-productif. L'emploi ne peut être décrété.

En matière d'insertion, les entreprises suisses ont un rôle fondamental à jouer. L'exemple de «Mélanie M.» nous montre l'importance du travail en terrain réel dans ce processus. Le travail est en effet à la fois l'objectif et le moyen de retrouver une vie normale.

A notre Entretien, nous avons invité dans cet «Employeur Suisse» Charles Phillot, directeur général de Frewitt SA, une PME familiale active au niveau mondial. Voyons comment celle-ci fait parler la poudre de Shangai à Sao Paolo, pourquoi le mot «frewitter» s'est imposé dans le jargon des pharmaciens, et comment son patron s'engage pour nos conditions-cadre.

Last but not least, nous découvrons dans notre rubrique Éclairage avec Claudine Amstein pourquoi l'âme de ce pays peut être bien étrange. Une bonne leçon d'enthousiasme! ■

## Chères lectrices, chers lecteurs

La révision (6b) de l'assurance-invalidité mise en consultation est l'occasion de rappeler dans notre «Dossier» les conceptions des employeurs en ce qui concerne l'intégration au travail des personnes atteintes d'un handicap physique ou psychique.

L'Union patronale suisse soutient ce projet de révision dans sa quasi-totalité. Elle propose toutefois d'y adjoindre un nouveau mécanisme d'intervention visant à garantir l'équilibre financier de l'AI. Pour les grandes lignes, ce projet consolide l'orientation de l'assurance-invalidité sur le principe de la primauté de la réadaptation par rapport à la rente. En particulier, il s'agit de supprimer les incitations négatives et de développer les incitations positives à la réinsertion dans l'emploi. Comme nous l'explique Roland A. Müller, avec les mesures proposées, les conditions de l'intégration des personnes concernées seront améliorées tant pour elles-mêmes que pour les employeurs.

Certes, l'entreprise n'est pas une institution sociale d'insertion. Son objectif premier est de garantir sa survie et son développement à long terme

### «Employeur Suisse»

105<sup>e</sup> année  
Paraît une fois par mois

### Editeur

Union patronale suisse

### Rédacteur en chef

René Pfister

### Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable  
Hélène Kündig-Etienne

### Adresse de la rédaction

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

### Prix d'abonnement

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

### Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich  
044 295 97 97  
www.sihldruck.ch  
druckerei@sihldruck.ch  
CCP 80-4806-3

### Annonces

Lenzin + Partner GmbH  
062 844 44 88  
www.lenzinundpartner.ch  
info@lenzinundpartner.ch

### Lectorat

17 000 lecteurs, dont 50 % de cadres dirigeants et de propriétaires d'entreprises (Source: Etude de lectorat, automne 2008)

### Photo couverture

Jean Jeker, Denges/LIGNUM

## Libre-échange avec la Serbie

L'accord de libre-échange entre l'AELE et la Serbie est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2010. Cet accord améliore l'accès au deuxième partenaire commercial de la Suisse dans le sud-est de l'Europe et la sécurité juridique. Il supprime par ailleurs les désavantages des entreprises suisses par rapport à la concurrence de l'UE.

L'accord de libre-échange entre l'AELE et la Serbie a été négocié en un temps record et signé en décembre 2009 déjà. Cet accord, qui libéralise le commerce de produits industriels et de produits agricoles transformés, contient aussi des dispositions sur la protection de la pro-

priété intellectuelle, la facilitation du commerce et la concurrence. L'accord est asymétrique: la Suisse supprime la totalité des droits de douane sur les produits industriels dès le 1<sup>er</sup> octobre 2010, alors que la Serbie bénéficie d'un délai de transition de quatre ans au maximum pour quelques produits sensibles. L'accord met également un terme à la discrimination des entreprises suisses en Serbie par rapport à la concurrence européenne observée depuis un peu plus d'un an et demi en raison de l'application de l'accord de stabilisation et d'association conclu avec l'UE.

Les règles d'origine constituent le cœur de l'accord de libre-échange. Elles définissent pour quels produits les droits de douane sont abolis. En conséquence, elles devraient être aussi simples, libérales et uniformes que possible. Les règles d'origine contenues dans l'accord avec la Serbie correspondent à celle du protocole d'origine Euro-Med. Un cumul

total sera possible uniquement quand l'UE et d'autres partenaires de libre-échange de la Serbie auront procédé aux adaptations correspondantes.

La Serbie ne se trouve qu'à 1000 kilomètres environ de la Suisse. Un vol pour Belgrade dure moins de deux heures. Les taux de croissance annuels enregistrés en 2009, avant que le pays soit touché par la crise, entre 5 pour cent et 7 pour cent, mettent en évidence le grand potentiel de l'économie serbe, notamment dans le domaine des infrastructures. En 2009, les entreprises suisses ont exporté des marchandises pour une valeur quelque 210 millions de francs. Les importations ont atteint un volume de 51 millions de francs. Cela fait de la Serbie le deuxième partenaire commercial de la Suisse dans le sud-est de l'Europe. L'accord de libre-échange devrait contribuer à renforcer les relations économiques. ■  
(economiesuisse)



Photo: Pisma/Matthew Tommer

*Serbie: un grand potentiel économique*

## Augmentation des contingents de travailleurs en provenance d'États tiers demandée

Pour tenir compte des besoins de l'économie, il faut augmenter les contingents de travailleurs en provenance d'États tiers (main-d'œuvre étrangère qui n'est pas au bénéfice de la libre circulation des personnes).

L'Union patronale suisse a donné sa réponse à la procédure de consultation sur le projet de révision de l'Ordonnance relative à l'admission, au séjour et à l'exercice d'une activité lucrative (OASA). Sa prise de position peut se résumer comme suit:

Pour l'économie suisse, la possibilité d'occuper pour des tâches qualifiées et des postes particuliers des ressortissants d'États tiers (étrangers qui ne sont pas au bénéfice de l'accord sur la libre circulation des personnes passé entre la Suisse et l'UE) revêt une grande importance. Les entreprises tournées vers le

monde doivent pouvoir échanger des spécialistes et des cadres avec leurs filiales internationales.

La révision de l'Ordonnance relative à l'admission, au séjour et à l'exercice d'une activité lucrative (OASA) doit tenir compte de ces besoins, faute de quoi les activités correspondantes risquent de devoir être transférées vers des sites étrangers.

Il est absolument indispensable de dissocier les contingents de ressortissants d'États tiers des fournisseurs de services de l'espace de l'UE et de l'AELE. Les contingents prévus sont insuffi-

sants pour les besoins de l'économie. Les contingents de ressortissants d'États tiers devraient être augmentés par rapport au niveau actuel et être fixés de telle manière qu'ils atteignent au moins le niveau de 2007, précédant l'introduction de la libre circulation intégrale des personnes.

L'introduction d'un échange de données entre l'assurance-chômage et les autorités de la migration pour lutter contre l'obtention injustifiée ou abusive d'aide sociale est à saluer. ■  
(Union patronale suisse)

# Royaume-Uni: vers une accélération de la réforme des retraites?



Photo: Prisma/Stockbroker

*La retraite à septante ans?*

En 2007, le Royaume-Uni avait adopté une réforme des retraites dont la mesure phare visait à augmenter progressivement l'âge légal de la retraite pour les hommes et les femmes de 65 à 66 ans entre avril 2024 et avril 2026, de 66 à 67 ans entre avril 2034 et avril 2036 et à 68 ans entre avril 2044 et avril 2046. Quelques semaines après son élection, le nouveau gouvernement de David

Cameron a annoncé qu'il souhaitait reconsidérer le calendrier de mise en œuvre de la réforme et avancer le passage de 65 à 66 ans à une date encore à déterminer. Comme c'est la tradition au Royaume-Uni, une consultation publique a donc été ouverte sur le sujet jusqu'au 6 août 2010. Deux raisons motivent le gouvernement dans cette démarche: la crise économique qui accroît les difficultés financières du régime de retraite et l'accroissement constant de l'espérance de vie.

Pour le patronat de la métallurgie, EEF, si l'âge de la retraite doit passer à 66 ans plus tôt que prévu, il faut laisser le temps aux salariés et aux entreprises de prendre leurs dispositions et il faut par ailleurs envisager d'accélérer également le passage à 67 et 68 ans, voire envisager à long terme le passage à 70 ans. ■ (EEF, patronat britannique de la métallurgie, juil. 2010, in UIMM, sept. 2010)

## Rejet de l'initiative «anti-4x4»

Le Conseil national a rejeté l'initiative «anti-4x4». C'est totalement justifié, car elle va dans la mauvaise direction.

Cette initiative obligerait la Suisse à adopter une réglementation purement helvétique, incompatible avec les normes internationales.

L'introduction de nouvelles valeurs limites d'émissions et de dispositions peu claires, ne tenant pas compte des évolutions techniques et réglementaires au niveau mondial, créerait une charge d'exécution énorme. Quelque 80 % des voitures de tourisme aujourd'hui immatriculées en Suisse ne respecteraient pas, en partie faute de preuve, au moins une des exigences de l'initiative. La réduction de la limitation de vitesse sur les autoroutes, qui toucherait quatre véhicules sur cinq, entraînerait de graves problèmes d'application, mais aussi de circulation. Sans oublier que les amé-

liorations susceptibles d'être réalisées dans les domaines de la protection de l'air et de la sécurité seraient loin de répondre aux standards nationaux et internationaux prévus.

L'économie soutient la voie suivie avec la loi sur le CO<sub>2</sub>, qui prévoit une réduction progressive en phase avec l'Union européenne – mais elle estime qu'il faut tenir compte des particularités helvétiques. C'est pourquoi les milieux économiques recommandent de rejeter l'initiative qu'ils jugent trop astreignante et irréaliste. De plus, elle entraînerait des charges administratives importantes et n'est pas efficace. Un contre-projet n'est pas nécessaire et l'initiative devrait être soumise au vote seule. ■ (economiesuisse)

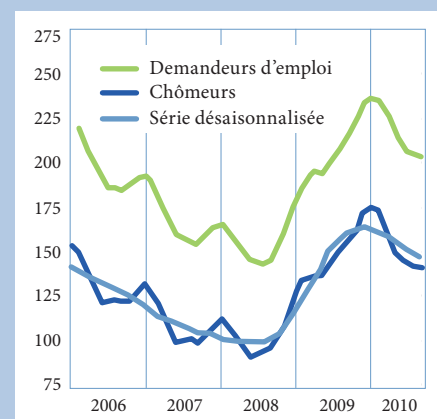
## PERSPECTIVES

### Chômage en baisse

*Grâce à la bonne conjoncture, le taux de chômage continue à diminuer, surtout parmi les jeunes. Le Seco reste optimiste pour le moyen terme.*

Selon les relevés du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), à fin septembre 2010, 140 040 personnes étaient inscrites au chômage auprès des offices régionaux de placement (ORP), soit 2839 de moins que le mois précédent. Le taux de chômage a diminué, passant de 3,6 pourcent en août 2010 à 3,5 pourcent pendant le mois sous revue. Le chômage a diminué de 14 369 personnes (–9,3 pourcent) par rapport au mois correspondant de l'année précédente. Le chômage des jeunes (de 15 à 24 ans) a diminué de 741 personnes (–3,0 pourcent), passant à 24 035. Par rapport au même mois de l'année précédente, il a diminué de 5964 personnes (–19,9 pourcent). L'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits se chiffre à 202 774 personnes, soit 2215 de moins que le mois précédent et 10 128 (–4,8 pourcent) de moins qu'au même mois de l'année précédente. Le nombre de places vacantes annoncées aux ORP a quant à lui augmenté de 463 en septembre 2010, passant à 18 457. Jusqu'à la fin de l'année, Seco prévoit un taux de chômage avec une moyenne inchangée de 3,9 pourcent et pour 2011, Seco prévoit un recul qui se situera à 3,7 pourcent. ■ (Seco)

### Demandeurs d'emploi et chômeurs inscrits (en milliers)



Source: Seco



## Le nouvel «Employeur Suisse»: la plateforme idéale pour vos annonces!

**Voici quelques bonnes raisons qui devraient vous inciter à faire de la publicité dans «Employeur Suisse»:**

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, laquelle représente 100 000 entreprises comptant environ un million d'employés. Il paraît désormais une fois par mois – avec un nouveau layout et une nouvelle conception éditoriale, mais comme toujours avec une partie en français et une partie en allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. 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 17 000 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.

Le mieux est de vous adresser directement à notre agence d'annonce:

**Lenzin + Partner GmbH**  
**Téléphone: 062 844 44 88**  
**info@lenzinundpartner.ch**  
**www.lenzinundpartner.ch**

**Délai d'insertion** (date de parution au début du mois):

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Édition de décembre     | 16 novembre 2010 |
| Édition de janvier 2011 | 15 décembre 2010 |
| Édition de février      | 17 janvier 2011  |

# Du risque des jets de pierres dans une maison de verre

Ces dernières années, clouer le Conseil fédéral au pilori semble devenu une nouvelle mode helvétique – les moins actifs dans cet exercice n'étant pas certains parlementaires eux-mêmes. *Thomas Daum*



Photo: Silvia Oppliger

*Thomas Daum,  
directeur de l'Union  
patronale suisse*

Au rythme de la presse dominicale ou plus souvent encore, des parlementaires soumettent le Gouvernement à un feu roulant de critiques qui vont de l'incompétence au manque d'intérêt pour le pays en passant par le mépris de la volonté populaire. S'il fallait accorder plein crédit à ces critiques, la Confédération serait en de bien mauvaises mains. Mais doit-on vraiment les prendre au sérieux?

La crédibilité des attaques se mesure aussi, entre autres, à la qualité des prestations de leurs auteurs. Les parlementaires accusateurs devraient donc se demander si leurs propres actions sont utiles au pays. Si l'on se retourne sur ces derniers mois, le tableau apparaît plutôt décevant à cet égard. Pendant la session d'été, par exemple, dans le houleux débat sur l'accord avec les États-Unis, le moins qu'on puisse dire est que le souci de résoudre un problème sérieux n'a pas semblé l'emporter sur le goût des manœuvres politiciennes. Et lors de cette session d'automne, il y a eu au Conseil national, en matière de politique sociale, beaucoup de pots cassés dont le recollage nous occupera des années encore!

## Opportunités manquées

Après plus de six années de travaux, le Conseil national a refusé la 11<sup>e</sup> révision de l'AVS suite à une alliance malheureuse des partis situés aux

extrêmes. Une proposition de compromis, qui aurait emporté une solide majorité parlementaire, était pourtant sur la table. Le projet de révision, approuvé à une large majorité par le Conseil des États, ne correspondait pas pleinement aux souhaits des employeurs, car il liait l'adaptation de l'âge de la retraite des femmes au subventionnement des préretraites, limité à dix ans. Mais au final, il aurait tout de même soulagé de plusieurs millions les comptes de l'AVS. Au lieu de saisir l'occasion, les partis aux pôles de l'échiquier politique ont campé sur leurs positions, faisant échouer la 11<sup>e</sup> révision de l'AVS pour la deuxième fois depuis son lancement il y a dix ans. Une opportunité ratée sur la voie de l'assainissement à long terme de l'AVS!

Les mesures d'économies pour soulager l'assurance-maladie ont aussi échoué à la Chambre basse suite à la surprenante attaque de ces partis. Depuis 2009, le Parlement avait concocté des mesures qui auraient permis à l'assurance-maladie d'économiser entre 240 et 295 millions de francs par année. Or le Conseil national a refusé ce programme, que les États avaient préalablement accepté sans opposition(!). Presque au même moment, le Conseil fédéral, compétent en la matière, a dû annoncer une augmentation moyenne de 6,5 pour-cent des primes des caisses-maladie!

## Critiques peu crédibles

Ceux qui torpillent des révisions urgentes sans nécessité et se retournent de nouveau contre le Conseil fédéral sont peu crédibles dans leur rôle de critiques du Gouvernement. Les observateurs attentifs de la scène politique fédérale se demandent plutôt si, sous la Coupole, les problèmes se situent réellement au sein de l'exécutif ou s'il ne faut pas plutôt les chercher dans la salle de la grande Chambre. Quoi qu'il en soit, de nombreux Conseillers nationaux devraient méditer le conseil selon lequel il vaut mieux ne pas jeter de pierres dans une maison de verre lorsqu'on y siège soi-même. ■

*Charles Phillot, Directeur général de Frewitt*

## De Shanghai à Sao Paulo, elle fait parler la poudre

PME familiale, Frewitt Fabrique de machines SA propose sur le marché mondial des solutions globales de traitement des poudres. Notoriété et qualité suisse lui ouvrent les portes du marché asiatique, en pleine expansion. Rencontre avec Charles Phillot, Directeur général de Frewitt et Président de la Chambre de commerce Fribourg (CCF). *Marie-Christine Repond*

### **Monsieur Phillot, quelles sont les particularités de votre entreprise?**

Actif au niveau mondial, nous restons une PME familiale. Créée en 1947 des premières syllabes de son fondateur, Frédéric Wittwer, «Frewitt» bénéficie de plus de 60 ans d'histoire. Fort de cette expérience et de ses compétences, notre entreprise développe des machines et des solutions originales dans le domaine du traitement des poudres. Nos concepts globaux comprennent le broyage, le calibrage et la manutention de tout type de poudres.

Nous comptons parmi nos clients les leaders internationaux de l'industrie alimentaire, chimique et pharmaceutique. De la poudre de lait à celle de talc, notre société couvre tant les besoins de Nestlé, de Novartis que de Firmenich. A cet effet, nous disposons d'un département R&D dynamique: près

Ouverte en 2008, notre filiale de Shanghai connaît une évolution similaire au marché local, en forte expansion. Notre sérieux et notre niveau de qualité élevé trouvent écho en Chine où nous offrons des solutions adaptées aux besoins de nos clients locaux.

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

Les deux axes se révèlent nécessaires. La tradition reste une force dans le domaine pharmaceutique. Le coût élevé des processus de validation des médicaments impose à notre entreprise la garantie de traitements fiables. Nous nous basons sur notre longue expérience pour y répondre de façon optimale.

L'innovation est au centre de nos préoccupations et se traduit dans les faits par de gros efforts au niveau de notre service recherche et développement. Un investissement impératif pour rester compétitif! 85 pour cent des produits Frewitt s'exportent dont 60 pour cent en Europe, en Allemagne et en France notamment. Notre réseau de distribution dispose pour cela de représentants sur l'ensemble des marchés mondiaux.

*«La tradition reste une force dans le domaine pharmaceutique.»*

de 8 pour cent des collaborateurs sont affectés à ce secteur. Dotés d'équipements de pointe, nous collaborons régulièrement avec les Hautes écoles comme l'EPFL, l'Ecole d'ingénieurs et d'architectes de Fribourg ou l'Institut Paul Scherrer à Villigen ... un réel transfert de savoir-faire!

### **Quelle est la situation de votre branche et la position de votre société sur ce marché?**

En raison de la provenance de nos principaux clients, nous sommes liés en particulier à la branche pharmaceutique. Frewitt reste leader sur le marché suisse et, au niveau mondial, dans certaines niches comme le travail des poudres sensibles au choc mécanique et à la chaleur. Notre croissance est faible en Europe et aux Etats-Unis, celle des pays émergents comme l'Inde et la Chine reste par contre très soutenue.

### **Avez-vous de la facilité à trouver le personnel souhaité et comment votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle?**

Frewitt compte une centaine de collaboratrices et collaborateurs dont près de 90 pour cent en Suisse. Rares sont les ingénieurs pourvus d'une expérience dans notre domaine; nous leur offrons donc une formation spécifique dans le cadre de l'entreprise. Nous comptons d'autre part chaque année 4 à 5 apprentis, logisticien, automatique, polymécanicien ou de commerce. Trouver du personnel qualifié, doté d'un esprit d'entreprise reste une difficulté à surmonter. Afin de trouver les meilleures ressources et de disposer d'un accès privilégié à nos marchés, nous engageons de nombreux collaborateurs étrangers. Une culture multiple aux niveaux des cadres et cadres supérieurs où Suisses,



**Charles Phillot**, adepte du grand parcours de la Patrouille des Glaciers, se ressource au contact des sommets. Président de la CCF, il se fait un devoir de défendre les attentes des PME à l'échelle nationale. Présente sur le marché mondial, Frewitt se distingue dans le domaine pharmaceutique par une lutte contre les contrefaçons. Sa société Frewitt Printing SA est spécialisée dans les nouvelles technologies de marquage au laser. [www.frewitt.com](http://www.frewitt.com).

Allemands, Américains côtoient Chinois et Japonais!

Notre société possède une charte d'entreprise précisant les valeurs que nous défendons. Notre culture d'entreprise, soucieuse de développer l'esprit d'initiative de ses employés, privilégie des contacts directs et des rapports de confiance.

#### **Quelles sont les clés de votre succès, notamment en Asie?**

Notre succès se forge en premier lieu sur l'image de Frewitt. Présente sur les marchés depuis 60 ans, notre entreprise jouit d'une notoriété tant au niveau de la qualité de ses services que de ses produits. Même si le concept date, nos machines subsistent. Le mot «frewitter» est d'ailleurs utilisé de façon générique par les pharmaciens lors du processus de broyage et de calibrage de la poudre! Notre marque n'a rien à envier donc au frigo ou au container...

Notre force réside aussi dans notre orientation clients. Quelle solution pour quel besoin? A l'écoute de notre clientèle, nous lui trouvons une solution clés en mains, «la» solution. Cette approche renforce notre confiance quant à notre

potentiel de croissance sur le marché asiatique.

#### **Les avantages et inconvénients de votre situation près de Fribourg?**

Notre implantation à Granges-Paccot, à la frontière des langues, offre une magnifique opportunité de bilinguisme à nos collaborateurs et à leurs familles. En pionnier, le canton de Fribourg propose un axe de formation scolaire bilingue. Au niveau des transports, notre proximité de 3 aéroports, des axes ferroviaires et autoroutiers nous procure un avantage.

Quant aux inconvénients, la force du franc suisse due à l'attractivité actuelle de notre place financière nous pénalise. Nous sommes touchés de plein fouet: nos principaux concurrents gagnent 20 pour cent de compétitivité sans aucun effort! De plus, le maintien des barrières douanières avec l'Europe préte-rte nos exportations.

#### **Quelles sont à vos yeux les forces et les faiblesses de la place industrielle suisse?**

A l'évidence, les forces majeures de la Suisse résident dans son rapport au tra-

vail. La culture du travail bien fait, le goût au labeur, l'identification à son entreprise... le tout complété d'un excellent système de formation professionnelle: voilà la recette du succès de la place industrielle helvétique. Au niveau des faiblesses, le marché intérieur demeure restreint. Notre entreprise se doit d'exporter et dépend ainsi de la conjoncture mondiale.

En complément, il convient de préciser que les conditions-cadres régissant la loi sur le travail procurent une flexibilité aux employeurs que bon nombre de nos voisins européens nous envient. Il est du devoir des patrons de rappeler au grand public et aux médias que la place de production suisse se maintient à un haut niveau de compétitivité grâce à ces conditions-cadres. La paix du travail en est une composante indispensable! ■

Marie-Christine Repond est rédactrice chez Cadence Conseils, Lausanne.

*Jugement*

## Clause de non-concurrence ajoutée dans un avenant au contrat de travail

Le contrat de travail comportait une clause de non-concurrence que les parties avaient confirmée explicitement dans deux avenants ajoutés. Dans un troisième avenant, la clause de non-concurrence n'a pas été mentionnée, ce qui a provoqué une confusion. La clause de non-concurrence a ainsi été jugée comme annulée.

**Faits**

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2002, l'intimé A. travaillait auprès de l'appelante X. SA en qualité de conseiller au personnel. L'art. 9 de son contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002 contenait une clause de non-concurrence. X. SA a rédigé par la suite plusieurs avenants au contrat, que l'intimé a signés à chaque fois. Aussi bien le contrat de base que les avenants s'en référaient, «pour toute autre question», au contrat-cadre concerné dans sa version en vigueur au moment de la signature. L'avenant 2/2004 introduisait un certain nombre de modifications tout en confirmant les conditions de départ et la clause de non-concurrence pour l'employé. L'avenant 1/2005 avait pour objet la promotion A. au titre de chef de section. Ce document contenait différentes dispositions nouvelles et confortait la validité des clauses de départ et de non-concurrence. L'avenant 2/2006 avait pour but de modifier la provision et de confirmer à la fois le salaire et le bonus annuel. Ni la clause de départ ni la prohibition de faire concurrence n'y étaient mentionnées. Par courrier du 15 février 2007, A. a dénoncé son contrat de travail pour la mi-avril 2007. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2007, il travaille dans l'entreprise Y. SA à Bâle.

En septembre 2007, l'appelante a déposé plainte contre A. en exigeant le paiement d'une amende conventionnelle pour violation de la clause de non-concurrence stipulée dans le contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002. Le Tribunal de district a rejeté la demande. Les juges ont estimé qu'aucun des avenants ne permettait de considérer qu'en dehors du contrat-cadre, certaines dispositions du contrat individuel de travail initial

restaient encore valables. La première instance était d'avis que compte tenu de l'ensemble des différents accords conclus entre les parties, et notamment du contenu des annexes successives, il était logique de penser que chaque nouvel avenant remplaçait tout ce qui avait été convenu dans l'avenant précédent qui, de ce fait, devenait caduc et ne pouvait plus donner lieu à aucune prétention. Selon cette optique, la clause de non-concurrence clairement inscrite dans les deux avenants précédents s'est trouvée annulée par la mise en place du nouvel avenant 2/2006, où cette clause n'a plus été mentionnée. Les juges ont donc estimé que cette omission équivalait à une renonciation valable de la part des parties contractuelles. Selon eux, aucune clause de non-concurrence



n'était encore en vigueur entre elles au moment où l'employé a mis fin aux rapports de travail. En conséquence, le recours de l'appelante a été rejeté.

**Extraits des considérants**

**3.1** La réflexion des juges de première instance consiste à considérer que chaque avenant au contrat de base supplantait le précédent, de sorte que seul le dernier d'entre eux était valable. Au terme des rapports de travail, l'avenant 2/2006 était, par conséquent, l'unique document qui faisait foi. Se rapportant

**JU-TRAV 2009**

En éditant la brochure «Recueil de jugements du droit du travail 2009» (Ju-Trav 2009) l'Union patronale suisse poursuit la publication de cette série déjà bien introduite dans la pratique. Cette année à nouveau, la version française et la version allemande sont publiées dans un même volume au prix inchangé de Fr. 25.– (TVA et frais de port en sus).

Le compte-rendu des jugements est plus court. Là où c'est possible, le texte original des jugements est repris, en se limitant à leur message essentiel. Les jugements sont ainsi reproduits seulement par extraits. De cette manière, il est mieux tenu compte des souhaits des utilisateurs.

L'organisation thématique de ces jugements – publiés tout au long de l'année 2009 dans «Employeur Suisse» à la rubrique «Droit du travail/Arbeitsrecht» – s'étend d'une part sur des modifications de jurisprudence et d'autre part sur des thèmes récurrents d'actualité comme les conditions de licenciement immédiat, le harcèlement sexuel, le contenu des certificats de travail ou des questions concernant la maladie.



Les commandes de brochures récentes et anciennes (si encore disponibles) sont à adresser à:

Union  
Patronale Suisse  
Hegibachstrasse 47  
Postfach, 8032 Zurich  
Fax 044 421 17 18  
secli@arbeitgeber.ch  
www.employeur.ch  
(Commandes)



Illustration: Christine Ruff

au sens et au but de l'ensemble de la réglementation légale sur la prohibition de faire concurrence, les juges ont considéré que le problème de l'incertitude sur le maintien de la clause concurrentielle prévue à l'art. 9 du contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002 devait être réglé en fonction de ce que le travailleur avait pu comprendre en toute bonne foi. Selon le point de vue des juges, peu importe finalement, pour l'interprétation des faits, sur quelle idée ou opinion l'intimé s'est basé réellement lors de la signature de l'avenant 2/2006. Leur conviction consiste plutôt à croire que nous sommes en présence d'un silence qualifié concernant la clause de non-concurrence et que celle-ci a été, de ce fait, valablement révoquée par l'entrée en vigueur de l'avenant 2/2006 avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2006. Au vu de ces considérations, c'est à X. SA qu'il appartenait de prouver que la clause de non-concurrence existait encore au moment où A. a mis fin aux rapports de travail. Pour ce faire, elle devait prouver l'existence d'une nouvelle convention répondant aux critères prévus par l'art. 340 al.1 CO. Or, elle n'a fourni aucun élément concluant dans ce sens. Quant au courriel envoyé à B. le 16 mai 2007, A. s'est contenté de faire savoir que dans le litige qui l'opposait à X. SA, il préférerait trouver une solution à l'amiable, ce qui est loin de signifier qu'il a reconnu devoir quelque chose à son employeur du fait de l'existence d'une clause de non-con-

currence. Le fait que le nouvel employeur de A. ait proposé de prendre une partie des frais à sa charge en cas d'issue négative du procès ne permet pas davantage de conclure à la reconnaissance d'une prohibition encore valable au moment de mettre fin aux rapports de travail.

**3.4** X. SA reproche à la première instance d'avoir négligé le fait que A. dans son mail à B. du 16 mai 2007, avait admis la validité de la clause de non-concurrence prévue par l'art. 9 de son contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002. «Je tiens à attirer ton attention sur le fait que je suis conscient d'avoir signé avec l'entreprise X. SA un contrat assorti d'une clause qui pourrait être utilisée contre moi. Mon idée est qu'il devrait y avoir des moyens de contourner ou d'éviter ce genre de problème. Nous savons tous les deux comment une telle affaire pourrait se terminer et cela ne nous plairait ni à l'un ni à l'autre. Je te prie de réfléchir à une solution ou un accord entre toi et la X. SA, qui permettrait d'échapper au fiasco judiciaire par un arrangement raisonnable.» Ce mail démontre que dans le contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002, la clause de non-concurrence était stipulée de manière indiscutable. Or le fait que A. ait eu conscience de ce que cette prohibition risquait de lui attirer des ennuis ne signifie pas qu'il ait réellement considéré que la clause était encore valable alors qu'il avait signé l'avenant 2/2006, qui n'en faisait plus état. Les craintes qu'il exprime peuvent tout simplement signifier qu'il s'attendait à d'éventuelles représailles. De telles déclarations ne sont pas, pour autant, en contradiction avec les conclusions des premiers juges, qui ont estimé que la présence d'une volonté effective et concordante des parties quant à la prolongation de la clause de non-concurrence n'était pas clairement attestée. Les revendications de l'appelante montrent, à la rigueur, que les preuves auraient pu être appréciées d'une autre façon. Elles ne sauraient toutefois suffire à mettre en évidence une décision arbitraire.

**3.6** Par ailleurs, X. SA souligne que le titre d'«avenant au contrat de travail»

ne pouvait prêter à confusion, puisqu'il signifiait clairement qu'il s'agissait, à chaque fois, d'un complément au contrat initial du 1<sup>er</sup> mai 2002. De son avis, l'intimé ne pouvait penser, en toute bonne foi, que la prohibition de faire concurrence avait été annulée. Or c'est à juste titre que la première instance a fait remarquer que le fait de ne plus avoir mentionné la clause de non-concurrence dans l'avenant 2/2006 donnait lieu, pour le moins, à une certaine incertitude quant à la validité prolongée de l'art. 9 du contrat de travail datant du 1<sup>er</sup> mai 2002. Il est vrai que si les parties entendaient maintenir la validité intégrale du contrat initial, elles n'auraient pas eu de raison de mentionner explicitement, dans les avenants 2/2004 et 1/2005, que la clause de non-concurrence prévue dans le contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002 restait en vigueur. En interprétant l'incertitude au dépens de l'appelante et en admettant l'hypothèse d'un silence qualifié consacrant la révocation de la clause de non-concurrence prévue dans le contrat de travail du 1<sup>er</sup> mai 2002, la première instance ne saurait être accusée d'avoir enfreint la législation fédérale de quelque manière que ce soit.

**4.** Au vu de ce qui précède, le recours doit être rejeté.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse  
Ire Cour de droit civil, 19 mai 2009,  
(A4\_581/2008)  
(Traduit de l'allemand)*

*Jugement*

## Conséquences lors d'une résiliation forcée d'un contrat de travail

Lorsqu'un travailleur a été forcé à résilier le contrat de travail, le délai de congé est prolongé d'un temps égal à la durée de son incapacité de travail, dans la mesure où celle-ci n'est pas imputable à sa faute.

### Faits

Le 1<sup>er</sup> janvier 1990, A. est entré au service de la E. SA.

Par courrier du 19 juillet 2004, l'entreprise E. SA, soumettait à A. une proposition d'accord mutuel consistant en la démission du travailleur de son emploi pour fin octobre 2004. La lettre contenait en substance les explications suivantes:

« (...) La poursuite de la collaboration avec vos supérieurs n'étant pas souhaitable du fait du climat de travail pesant, il a été décidé de mettre fin aux rapports de travail au 31.10.2004. Nous attendons, de votre part, la résiliation écrite jusqu'au 23 juillet 2004 – arrivée du courrier en nos bureaux à 15.00 heures au plus tard – faute de quoi le congé sera signifié par l'employeur à l'échéance de ce délai.

Le 23 juillet 2004, A. a remis sa lettre de congé en dénonçant son contrat pour le 31 décembre 2004.

Par courrier du 12 août 2004, la E. SA avait confirmé la résiliation du contrat avec effet à fin décembre 2004.

Entre le 2 et le 15 décembre 2004, le demandeur s'est trouvé en incapacité de travail à 50 %, dès le 16 décembre 2004 et jusqu'au 28 février 2005, celle-ci passait à 100 %.

### Extraits des considérants

En ce qui concerne la forme des rapports de travail existant entre les parties, il ne fait aucun doute qu'elle répondait aux critères du contrat de travail individuel selon article 319 ss. CO.

L'art. 336c CO, qui règle la question de la résiliation en temps inopportun, n'est pas applicable lorsque le congé est donné par le travailleur ou que les parties ont mis fin aux rapports de travail d'un commun accord par des con-

cessions réciproques («contrat de résiliation»).

Dans le cas qui nous est soumis, la défenderesse elle-même ne fait pas valoir l'existence d'une entente conventionnelle de ce genre; elle affirme, en revanche, que les rapports de travail ont été rompus par la lettre de congé du travailleur.

Il ne fait pas de doute que c'est la déclaration de volonté unilatérale du travailleur A. par courrier du 23 juillet 2004 qui a mis fin aux rapports de travail.

Or, la jurisprudence prévoit une exception à la règle – et, partant, préconise l'application de l'art. 336 c CO – lorsque l'employeur a pratiquement forcé le travailleur à donner son congé. C'est le cas lorsque le travailleur signifie le congé en suivant le «conseil» de son employeur, qui lui suggère cette démarche pour éviter le licenciement (Portmann, Commentaire Bâlois, ad art. 336c CO, no 2: «... lorsque l'employeur a forcé le travailleur à donner son congé ou lui a conseillé de le faire pour éviter d'être licencié».)

Notons encore, par ailleurs, que l'art. 336c CO peut même être applicable en présence d'un accord conventionnel entre les parties lorsque ce dernier a été mis en place sous la pression de l'employeur ou qu'il a pour but de contourner les dispositions de protection contre des congés abusifs.

La question de savoir laquelle d'entre elles était réellement l'auteur du congé a longtemps divisé les parties.

Dans le cas qui nous occupe, c'est incontestablement le travailleur qui a rédigé la lettre de congé. Mais il est tout aussi évident que c'est l'employeur qui a provoqué et exigé cette démarche de sa part, ayant clairement fait comprendre à son employé que s'il n'agissait pas

ainsi, elle lui signifierait son licenciement. Dans ces conditions, le refus d'appliquer l'art. 336c CO équivaldrait à la violation du principe de la bonne foi. Aussi la question clé ne consiste-t-elle pas à savoir si A., en signant sa lettre de congé du 23 juillet 2004, a réellement exprimé sa volonté ou non. S'il a procédé à cette démarche, c'est qu'il a subi une forte pression de son employeur qui, dans une lettre antérieure du 19 juillet 2004, l'avait menacé de le licencier s'il ne lui remettait pas son propre congé jusqu'au 23 juillet 2004 à 15.00 heures au plus tard.

Les investigations ont d'ailleurs clairement démontré que l'employeur avait peu à peu évincé le collaborateur de son activité initiale et, par la forte pression constante et dégradante qu'il exerçait sur lui, avait fini par l'amener à renoncer à son emploi.

En vertu de l'art. 336c CO qui, comme nous l'avons vu, s'applique au litige soumis, l'employeur ne peut pas résilier le contrat de travail pendant une incapacité de travail totale ou partielle résultant d'une maladie ou d'un accident non imputable à la faute du travailleur.

Lorsque le congé est donné avant la période de maladie et que le délai de congé n'a pas expiré avant cette période, le délai est suspendu et ne continue à courir qu'après la fin de la période (art. 336c al. 2 CO).

*Arrêt du Tribunal des prud'hommes de la Ville de Locarno  
31 juillet 2008 (DI. 2007.146)  
(Traduit de l'italien)*



Illustration: Christine Ruff

## Concurrence active pendant la durée du contrat

Si le travailleur fait activement concurrence à son employeur pendant la durée des rapports de travail, ce comportement est une atteinte flagrante au devoir de loyauté du travailleur à l'égard de son employeur. Celui-ci est alors en droit de le licencier immédiatement sans avertissement préalable.

### Faits

Depuis juin 2006, A. travaillait au service de X. et Y. en qualité de laveur de vitres. Lorsque X. et Y. ont appris que A. distribuait des cartes de visite publicitaires en son nom personnel, ils l'ont licencié avec effet immédiat.

### Extraits du jugement

Il est attesté que pendant la durée de son emploi auprès X. et Y., A. distribuait dans différents ménages des cartes de visite personnelles, proposant les ser-

vices d'une entreprise de nettoyage des bâtiments à une clientèle potentielle à laquelle il se présentait comme entrepreneur indépendant. Même au cas où cette publicité n'aurait pas été adressée aux clients existants de X. et Y. ou qu'aucun contrat n'en ait résulté pour A., ces agissements représentaient très clairement une démarche de concurrence par rapport à X. et Y., démarche d'autant plus déloyale que l'auteur offrait, sur ses cartes de visite, des prix inférieurs à ceux pratiqués par X. et Y. Loin

de pouvoir être considérée comme une activité préparatoire à un éventuel futur statut professionnel indépendant de A., ses offres de prestations constituaient une concurrence active directe pour X. et Y. Par son comportement peu délicat, A. a gravement violé son devoir de fidélité tel que l'exige l'art. 321a CO. Au cours du procès, A. a été invité à apporter la preuve de ses affirmations, selon lesquelles X. était au courant, depuis janvier ou août 2007, qu'il distribuait des cartes de visite personnelles pour trouver des clients pour sa propre activité de lavage de vitres. Cette preuve n'a pas été fournie. L'interrogation personnelle organisée dans ce but par A. n'a donné aucun résultat exploitable en sa faveur (§ 149 al. 3 OPC) et ne saurait servir de document à charge de la partie adverse. Par ailleurs, A. n'a produit aucune autre pièce à l'appui de ses allégations.

L'activité de concurrence et la violation flagrante du devoir de fidélité dont A. s'est rendu coupable justifient largement son licenciement immédiat par X. et Y., qui l'ont signifié dans les délais impartis. Dans les circonstances données, il n'y avait pas lieu non plus d'exiger un avertissement préalable. En l'occurrence, le congé immédiat prononcé le lundi 3 décembre 2007 s'avère légitime. Vu l'issue, il n'est plus nécessaire de vérifier si, au-delà de ses actes répréhensibles, A. a manipulé certaines quittances adressées à X. et Y.

*Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich (décision AN070860 du 17 décembre 2009; appel non reçu par décision du 26 mars 2010). (Traduit de l'allemand)*

[www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)

# Ce que pensent les employeurs de la révision 6b de l'AI

Le deuxième train de mesures de la 6<sup>e</sup> révision de l'AI (révision 6b) est la troisième et dernière étape de l'assainissement de l'assurance-invalidité. La 5<sup>e</sup> révision de l'AI a introduit un changement de paradigme convainquant, celui de la primauté de la réadaptation sur la rente. Afin d'encourager les employeurs et les personnes concernées dans cette voie, il importe de supprimer les incitations négatives et de développer les incitations positives. *Roland A. Müller*



Photo: Robert Hofer

*Objectif: le renforcement de la réadaptation et le maintien sur le marché du travail.*

Le deuxième train de mesures de révision de l'AI (révision 6b) a été soumis à consultation par le Conseil fédéral avec délai au 15 octobre 2010.<sup>(1)</sup> Il doit entrer en vigueur en 2015. En tenant compte des investissements nécessaires, ces mesures permettront d'améliorer le résultat des comptes de l'assurance d'environ 600 millions de francs pour l'année 2018 de l'AI (et de 800 millions de francs par an de 2019 à 2028). Le déficit encore accusé après l'introduction des mesures de la révision 6a sera ainsi éliminé et les comptes de l'AI seront durablement équilibrés. Un désendettement de l'AI sera également possible à l'horizon 2028. Les grandes lignes du projet sont le passage à un système de rentes linéaires, le renforcement de la réadaptation et le

maintien sur le marché du travail, l'adaptation des rentes complémentaires pour les bénéficiaires de rente avec enfants, et des mesures garantissant à long terme l'équilibre financier de l'assurance.

## Position de l'Union patronale suisse

■ Dans l'ensemble, l'Union patronale suisse (UPS) soutient les éléments du projet. L'introduction du **système de rentes linéaires** tel qu'il est prévu est

<sup>(1)</sup> Voir aussi sur ce projet «Employeur suisse» N° 15/2010 p. 26 s.

<sup>(2)</sup> Voir à ce sujet l'article en page 50 s.

<sup>(3)</sup> Voir à ce sujet l'article en page 16 s.

favorable à l'intégration. Dans les faits, les effets pervers de l'actuel système de rentes peuvent pénaliser les bénéficiaires d'une rente qui désirent démarrer une activité professionnelle ou augmenter leur temps de travail. En effet, selon le barème en vigueur, les rentes sont souvent réduites plus fortement que le revenu du travail n'augmente, de sorte qu'au bout du compte, le revenu disponible baisse. Ces «effets de seuil», comme on les appelle, du système actuel constituent donc un obstacle à l'intégration.

- S'agissant du «renforcement de la réadaptation et du maintien sur le marché du travail», l'UPS soutient les mesures proposées à condition que la liberté de licencier offerte par le droit du travail reste garantie sans restrictions. Signalons toutefois que pour la mise en pratique, la détection très précoce en entreprise (prévention de l'invalidité, détection précoce sans critère objectif comme par exemple les jours d'absence) donne lieu à de nombreuses incertitudes. Pour que les personnes susceptibles de présenter des troubles de santé puissent être adéquatement identifiées, les employeurs font état, vis-à-vis de l'AI en général et des offices AI en particulier, d'un important manque d'information et de formation concernant les tableaux cliniques des maladies professionnelles et l'ensemble des signes perceptibles sur le lieu de travail, en particulier dans le domaine des maladies psychiques. C'est d'autant plus important que les mesures de prévention touchent également le climat de l'entreprise et ne doivent en aucun cas faire penser à une inquisition administrative ordonnée par les autorités. De plus, les collaborateurs doivent être associés à ces efforts et y contribuer en cas de rapports instables. Dans ces cas, la sensibilité et la disposition de l'employeur seules ne sont pas suffisantes.

- Les propositions de révision dans les domaines des rentes complémentaires pour bénéficiaires de rente avec enfants («rente pour enfant») qui passent de 40 à 30 % par enfant et des

frais de voyage (prise en charge des frais supplémentaires dus au handicap), ainsi que le mécanisme de désendettement et les autres mesures d'assainissement (notamment le renforcement de la lutte contre la fraude) ont le soutien de l'UPS. Le mécanisme de désendettement prévoit que lorsque les avoirs de l'AI en liquidités et en placements seront supérieurs à 50 % des dépenses annuelles, l'excédent sera versé à l'AVS en remboursement de la dette et qu'en dessous de ce seuil, le remboursement sera suspendu. Selon les dernières prévisions et si les mesures proposées dans le projet soumis à consultation sont mises en œuvre, un désendettement de l'AI d'ici à 2028 semble réaliste.

Pour terminer, l'UPS propose avec economiesuisse et l'Union suisse des arts et métiers un nouveau mécanisme d'intervention destiné à garantir à terme l'équilibre financier de l'AI. Lorsque les avoirs du Fonds AI passent au-dessous du seuil de 40 % (seuil d'intervention), différentes mesures doivent être prises de manière échelonnée:

- Abandon de l'adaptation des rentes au renchérissement
- Diminution des rentes destinée à compenser un éventuel déficit d'exploitation annuel (après respectivement trois et cinq ans)
- Obligation pour le Conseil fédéral de présenter les modifications légales qui s'imposent pour rétablir l'équilibre des finances de l'assurance-invalidité.

### Fonction-clé des offices AI cantonaux

Grâce aux mesures décrites ci-dessus, les conditions de l'intégration des personnes atteintes d'une invalidité (partielle) seront fondamentalement améliorées pour les personnes concernées que pour les employeurs. A cet égard, la relation employeurs/offices AI cantonaux constitue un important facteur de réussite des objectifs d'intégration visés. Dans le processus de placement, c'est-à-dire de mise en correspondance des emplois avec le profil de formation et d'intégration des personnes concernées, il incombe en effet aux offices AI

de fournir aux employeurs le «contact de terrain». A l'instar des offices régionaux de placement (ORP) dans l'assurance-chômage, ils jouent un rôle central dans le volet intégration des activités de l'AI. Il est par ailleurs important de développer et de coordonner les contacts entre les employeurs, les offices AI et les institutions d'intégration privées (p. ex. «IPT intégration pour tous»<sup>(2)</sup> et «Profil – travail & handicap») dans le cadre du travail en réseau ([www.netzwerk-arbeit.ch](http://www.netzwerk-arbeit.ch)).

### Sensibilisation de tous les acteurs

Parallèlement à la 6<sup>e</sup> révision de l'AI, tous les acteurs du processus d'intégration – citons les employeurs, les personnes concernées, les salariés, et même la société dans son ensemble – doivent être sensibilisés aux tâches d'intégration et encouragés dans ce sens. Pour ce faire, des mesures ciblées doivent être prises, que ce soit par le biais des associations, des médias ou d'autres canaux d'information ad hoc. Le portail d'information [www.compasso.ch](http://www.compasso.ch), qui renseigne les employeurs sur tous les aspects de l'intégration et leur présente des exemples concrets, constitue un bon exemple de ce qui peut se faire.<sup>(3)</sup>

### La chance de la révision

Nous savons tous que l'ampleur de la réduction des rentes visée par la 6<sup>e</sup> révision de l'AI est ambitieuse. Il est par conséquent indiqué de chercher, par un soutien actif à la voie choisie, la réussite de l'intégration. A tous ceux qui, en marge de la 6<sup>e</sup> révision de l'AI exigent déjà des quotas d'intégration à imposer aux employeurs ou un système de bonus/malus et tentent ainsi de distribuer de mauvaises cartes aux autres, rappelons que c'est ensemble seulement que nous pourrons venir à bout de cette tâche herculéenne, en tirant tous à la même corde et dans la même direction. ■

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

# Une entreprise n'est pas une institution sociale d'insertion!

D'aucuns ne manqueront pas de prétendre que cette affirmation relève au mieux de la provocation et au pire d'un profond mépris pour celles et ceux qui au cours de leur existence ont un jour besoin de bénéficier de mesures d'insertion. Le but de la présente contribution vise justement à démontrer que tel n'est pas le cas, loin s'en faut. *Olivier Sandoz*

## Qu'est-ce qu'une entreprise?

Tout d'abord, il est nécessaire de savoir de quoi nous parlons et donc de définir ce qu'est une entreprise.

Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) avec un objectif de rentabilité.

Dit autrement, les entreprises sont des organisations, des groupes humains structurés et finalisés. Fondées sur des liens juridiques, techniques, sociaux et psychologiques, elles assument des fonctions économiques de production, de distribution de biens ou de services, afin d'assurer leur survie et d'atteindre des objectifs de développement et de rémunération de leurs ayants droit.

D'emblée une constatation s'impose: il n'est nullement question, dans ces deux définitions, d'insertion ou de réinsertion. Ce qui démontre, si besoin était, que l'insertion en tant que telle dans le marché du travail ne fait pas partie des missions premières d'une entreprise. Avant toute chose, une entreprise doit garantir son développement à long terme, ses emplois et réaliser des bénéfices suffisants, et ce afin d'assurer sa pérennité.

Est-il besoin de préciser ici que les entreprises sociales ne sont bien évidemment pas visées par l'affirmation précitée?

## La responsabilité sociale de l'entreprise

Même si une entreprise n'a pas pour vocation première d'être une institu-

tion sociale d'insertion, il n'en demeure pas moins qu'elle a une responsabilité sociale.

Or, l'insertion de personnes atteintes dans leur santé physique ou psychique représente une des nombreuses actions que peuvent entreprendre les entreprises en matière de responsabilité sociale.

Il n'est pas inutile de souligner à ce stade que la responsabilité sociale de base pour une entreprise est d'abord d'assurer sa propre existence, ce qui ne va pas de soi dans un environnement compétitif.

En plus de l'aspect lié à la responsabilité sociale, l'intégration dans le monde du travail des personnes à capacité limitée constitue le moyen le plus sûr de lutter contre la progression des coûts des assurances sociales.

## Insertion: où en sont les entreprises suisses?

S'il est un acteur privé important en matière d'insertion de personnes atteintes dans leur santé, c'est bien la Fondation Intégration Pour Tous (IPT). Cette fondation a été créée il y a 38 ans par des chefs d'entreprise. Active dans huit cantons et dans les trois régions linguistiques, elle compte plus de 100 collaborateurs. Leur mission est d'identifier, puis de mettre en adéquation les ressources personnelles et professionnelles des personnes atteintes dans leur santé avec les besoins et compétences des entreprises.

Actuellement, près de 10 500 entreprises constituent le réseau économique d'IPT. Toutes les 50 minutes, une entreprise conclut un contrat de partenariat avec IPT. La confiance que lui témoignent les entreprises assure la pérennité

de son action conduite avec tous les partenaires qui œuvrent également au service de la réinsertion professionnelle.

Il existe bien évidemment d'autres acteurs privés actifs en matière d'intégration, tels que l'organisation romande pour l'intégration des personnes handicapées (ORIPH), qui eux aussi peuvent s'appuyer sur un important réseau d'entreprises partenaires.

Depuis plusieurs années, l'OCDE place régulièrement la Suisse dans le peloton de tête au niveau de l'intégration dans le marché du travail de personnes atteintes dans leur santé.

Last but not least, il ressort des derniers rapports annuels des offices AI que les mesures professionnelles octroyées ont sensiblement augmenté depuis 2007, de même que le taux de reclassement. Comme le mentionne l'office AI du canton du Valais, ces chiffres dénotent explicitement la voie suivie depuis deux ans: le principe «la réadaptation prime la rente» est devenu une réalité.

Ce qui signifie que les effets bénéfiques de la 5<sup>e</sup> révision de l'AI se font déjà sentir, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir. Certes, on peut toujours faire mieux. Il n'en demeure pas moins que les chiffres et les exemples précités démontrent que les entreprises suisses

### Quelques chiffres sur IPT pour 2009:

- 2486 personnes prises en charge;
- 1658 stages en entreprise;
- 511 placements fixes;
- 471 placements temporaires,
- 38 % de taux de placement.



Photo: Robert Hofer

Près de 10 500 entreprises constituent le réseau économique d'IPT.

sont aujourd'hui déjà très actives en matière d'insertion ou de réinsertion.

### L'insertion dans le marché du travail face à certaines réalités

Bien qu'étant la voie idéale, l'intégration par le travail se heurte malheureusement à certaines difficultés qui peuvent parfois, il faut l'admettre, devenir des limites, voire des obstacles à un maintien ou à un retour sur le marché du travail primaire.

Ces limites relèvent le plus souvent de la sphère médicale, de la sphère privée et sont renforcées par le fait que les entreprises ont comme but premier, comme but vital, de garantir leur pérennité et ce dans un contexte global de concurrence internationale.

### Ce qu'il ne faut surtout pas faire

L'insertion dans le marché du travail ne peut avoir d'effets positifs que si elle se réalise sur une base volontaire. Ceci tant dans l'intérêt des entreprises que, et il est important de le souligner, dans celui des personnes atteintes dans leur santé.

En effet, que ressentiraient ces dernières si elles étaient intégrées dans une entreprise non pas parce que celle-ci veut faire un bout de chemin avec elles, non pas en raison de leurs qualités, de leur volonté, mais uniquement parce qu'une loi l'y contraint. Perspective guère encourageante, il faut en convenir et qui, au surplus, ne manquera pas d'avoir des conséquences négatives sur l'ambiance de travail, au sein de l'entreprise.

Dès lors, l'idée des quotas qui revient de temps à autre sur le tapis doit être combattue avec force et conviction. Il s'agit d'une idée dangereuse. Les places de travail ne se créent pas par décret. Ce que démontrent parfaitement les expériences tentées à l'étranger.

De même, il est primordial d'éviter d'affaiblir la flexibilité du marché du travail. Ainsi la volonté affichée par certains de vouloir rigidifier notre droit du travail est particulièrement dangereuse, pour dire les choses sobrement. En effet, tous les pays connaissant un marché du travail dans lequel la liberté contractuelle est réduite à la portion congrue

doivent faire face à des taux de chômage beaucoup plus élevés, avec toutes les conséquences sociales que cela entraîne.

Dans le domaine de l'insertion dans le marché du travail, notamment, un durcissement de notre droit du travail serait catastrophique.

En effet, comment imaginer qu'un employeur qui sait qu'il ne pourra pas mettre fin ou alors très difficilement à un contrat de travail, en cas de problème, puisse prendre le risque d'engager une personne atteinte dans sa santé?

### Conclusions

Même si les efforts en matière de sensibilisation et d'information vis-à-vis des employeurs doivent être intensifiés, les chiffres confirment que les entreprises suisses sont très actives en matière d'insertion. Il n'en demeure pas moins qu'il faut admettre que certaines personnes sont dans une situation telle que l'insertion ou la réinsertion dans une entreprise qui doit lutter dans un contexte concurrentiel global n'est tout simplement pas possible.

Tout comme il faut aussi admettre que certaines entreprises, selon leur taille, les marchés dans lesquels elles évoluent, leurs domaines d'activité, leur situation financière, etc. ne peuvent tout simplement pas participer directement, par un engagement, à l'insertion de personnes exclues du marché du travail.

Pour reprendre le titre de cet article, une entreprise n'est donc pas une institution sociale d'insertion. Telle n'est pas sa finalité qui est justement d'assurer sa pérennité. Elle peut en revanche, selon sa situation, participer à l'insertion dans le marché du travail de personnes qui en sont exclues. C'est là un des aspects de sa responsabilité sociale. Elle pourra d'autant mieux le faire si nous lui permettons d'évoluer dans les meilleures conditions-cadre possibles. ■

Olivier Sandoz est directeur général adjoint FER Genève et vice-président IPT

*Supported Education*

# Comment Mélanie M. a réussi son entrée dans le monde du travail

Mélanie M. travaille comme agent commercial auprès d'une grande association patronale. Elle y avait déjà effectué sa dernière année d'apprentissage de commerce (AC) et a pu y décrocher un emploi après son diplôme. Cela n'a rien d'une évidence, car elle avait passé plusieurs années dans une clinique psychiatrique. Si elle y est arrivée, c'est grâce à sa volonté sans faille et au modèle de «Supported Education». *Flurina Meisen Zanol*

Mélanie M. a pu commencer un apprentissage dans le cadre de «Dreischliibe», une entreprise spécialisée dans la réinsertion où les jeunes souffrant de troubles psychiques peuvent effectuer un apprentissage sur mandat de l'assurance-invalidité (AI). «Au début, j'ai eu besoin de cet environnement protégé», se rappelle Mélanie M. A cette époque, elle n'avait guère confiance en elle et les crises étaient fréquentes. Pour commencer, elle a trouvé difficile de se concentrer sur le travail et l'école professionnelle. «Je mettais une grande partie de mon énergie à contrôler mes difficultés psychiques.»

C'est un événement traumatique qui est à l'origine de ses troubles, qui s'exprimaient par des blocages et des dépressions et qui l'ont parfois conduit à des automutilations et à des pensées suicidaires. Un jour, elle a néanmoins pris la décision de tenter de toutes ses forces de retrouver une vie normale: «Le travail a constitué alors tout à la fois l'objectif et le moyen d'y parvenir.»

## Surmonter deux obstacles à la fois

L'apprentissage de commerce dans l'entreprise spécialisée a apporté à Mme M. une structure quotidienne, des défis à relever et de la reconnaissance. Il s'agissait également pour elle de poser les fondements d'une vie professionnelle autonome. Or, c'est là que réside la plus grande difficulté d'un apprentissage en établissement de réinsertion. La préparation à la réalité du monde du travail ne peut pas s'effectuer parfaitement dans un cadre protégé.

C'est aussi ce que confirme Cristina Basualdo, qui a accompagné Mélanie M. en tant que coach de formation: «Au sortir de l'apprentissage, les jeunes ont souvent de la peine à faire face à ce double obstacle. Ils passent d'une part du statut d'apprenti à celui de travailleur et d'autre part d'un environnement protégé à la réalité du monde du travail.»

## Accompagner plutôt que prendre en charge

Aider le sujet à faire les premiers pas vers le marché du travail primaire durant l'apprentissage déjà, tel est l'objectif de Supported Education. Ce programme est basé sur les expériences réalisées dans le cadre de «Supported Employment», un modèle d'insertion qui s'effectue directement sur le marché du travail primaire. De nombreuses études scientifiques établissent que l'insertion a le plus de chances de succès lors-

que la personne peut apprendre dans le cadre d'un emploi aussi normal que possible à gérer les limites imposées par la maladie. Les établissements de réinsertion tiennent ainsi compte de plus en plus de ce constat pour les apprentissages et s'efforcent de placer leurs apprentis au sein d'entreprises de l'économie réelle pour qu'ils y suivent leur formation.

Contrairement à ce qui se passe lorsque la personne effectue son apprentissage dans l'établissement de réinsertion, le coach de formation revêt alors la fonction d'un accompagnant. Il fait le lien entre l'apprenti, l'entreprise formatrice, l'AI et l'école professionnelle et apporte conseils et soutien à toutes les parties. Le contrat d'apprentissage avec l'entreprise de réinsertion est maintenu pendant toute la durée de la formation, de sorte que le retour de l'apprenti est possible à n'importe quel moment.

## Enquête dans les entreprises formatrices en AC de Suisse orientale au sujet de Supported Education

«Dreischliibe», ainsi que le «Center for Disability and Integration» de l'Université de Saint-Gall veulent en savoir plus sur les avis et les attentes des responsables de formation des entreprises formatrices concernant Supported Education. Pour ce faire, les maîtres et maîtresses d'apprentissage de toutes les entreprises formatrices en AC des cantons d'AI, AR, SG et TG seront interrogés en novembre dans le cadre d'un questionnaire en ligne.

Les résultats devraient contribuer au développement de Supported Education, afin qu'un nombre maximum de jeunes souffrant de troubles psychiques puissent avoir la chance de suivre un apprentissage, sésame d'une vie professionnelle responsable.

**Plus d'informations concernant l'étude sur:**  
[www.cdi.unisg.ch/supportededucation](http://www.cdi.unisg.ch/supportededucation)

Photo: Flurina Meisen Zannoni



Mélanie M. est contente d'avoir pu, grâce à «Supported Education» se familiariser avec les exigences du monde du travail.

### Moins de coûts grâce à Supported Education

L'entreprise formatrice participante n'a pas à faire face à des coûts directs, puisque l'apprenti reçoit son salaire sous forme d'indemnités journalières de l'AI et que les coûts des assurances sociales sont pris en charge par l'établissement de réinsertion. Ce modèle de soutien à la formation est également intéressant sur le plan économique, comme le précise Eva Deuchert du Center for Disability and Integration (centre pour le handicap et l'intégration) de l'Université de

Saint-Gall: «La prise en charge au sein d'un établissement de réinsertion nécessite un important déploiement de moyens. Les coûts liés à la formule de Supported Education sont nettement plus faibles, car le coach de formation n'intervient plus qu'en cas de nécessité.»

Comme les formations professionnelles représentent un poste important du budget de l'AI – environ 30 pour cent des dépenses de réinsertion – un recours accru au modèle de Supported Education peut déboucher sur une diminution des dépenses.

### Insertion réussie

Mélanie M. est aujourd'hui contente d'avoir pu, grâce à ce modèle, se familiariser avec les exigences du monde du travail dès la phase de l'apprentissage. «La première fois qu'il m'a fallu calmer un client énervé à la réception, j'étais très angoissée.» Il faut dire qu'au sein de l'entreprise de réinsertion, elle était à l'abri de telles expériences. Or c'est là précisément l'avantage de Supported Education, car au sein de l'entreprise formatrice, dans cette situation, elle n'a pas eu à prendre toutes les responsabilités toute seule et la personne chargée de sa formation l'a soutenue. «Je suis consciente du fait que ma maîtresse d'apprentissage a parfois fait preuve de plus de patience avec moi qu'avec un apprenti bien portant».

Mais sa formatrice de l'époque, Susanne Frischknecht, se dit prête à signer sans hésiter un nouveau contrat d'apprentissage à l'enseigne de Supported Education. «Nos expériences sont clairement positives et je crois que la réussite d'une insertion passe par une vraie coresponsabilité de l'économie». Depuis lors, Mélanie M. a elle-même suivi un cours de formatrice. «Je me réjouis de pouvoir soutenir des apprentis, qu'ils aient ou non des problèmes de santé. Grâce à mon expérience personnelle, je sais bien ce qu'il faut pour trouver la voie d'une activité professionnelle réussie.» ■

Flurina Meisen Zannoni est assistante sociale diplômée chez Dreischli à Saint-Gall.

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](http://www.employeur.ch)

*Votation du 28 novembre 2010*

# L'initiative fiscale du PS met en danger le modèle gagnant de la Suisse

En comparaison internationale, la Suisse fait très bonne figure au plan économique. Ses budgets publics sont sains et la fiscalité y est modérée. Nous devons cela à une sage politique financière et fiscale, au frein à l'endettement, au droit de codécision des citoyens en matière fiscale et à une concurrence fiscale efficace incluant la péréquation financière. En s'en prenant à la concurrence fiscale, l'initiative socialiste remet en cause un important pilier du modèle gagnant qu'applique la Suisse. *Silvan Lipp*

L'initiative du PS constitue un premier pas vers la suppression totale de la concurrence fiscale intercantonale. Or, diverses études économiques confirment que ce projet n'est pas raisonnable. La concurrence fiscale entre les cantons est un avantage comparatif de la Suisse, qui ne devrait donc pas être limitée plus encore qu'elle ne l'est. Cette concurrence assure un bon rapport coûts/prestations dans les collectivités publiques. Elle incite les cantons à user avec parcimonie de leurs ressources fiscales, à accomplir leurs tâches efficacement dans un souci de proximité avec le citoyen, à offrir à la population et à l'économie des prestations publiques attrayantes pour un tarif fiscal avantageux.

Afin d'optimiser en permanence le rapport coûts/prestations, les cantons ont développé ces dernières années des instruments innovants. En instituant le frein à l'endettement, la Confédération s'est d'ailleurs inspirée d'exemples cantonaux. De nombreux cantons connaissent le référendum financier, qui a des effets positifs sur leur discipline budgétaire et leurs dépenses. En matière fiscale également, les cantons font preuve d'ingéniosité. Songeons notamment aux attrayants modèles à taux unique ou à deux taux que plusieurs d'entre eux appliquent.

Ces exemples le montrent clairement: la concurrence pousse les cantons à rester financièrement sveltes et a des conséquences heureuses sur l'attractivité de la Suisse en général. Pas étonnant que notre pays ait si bien surmonté la dernière crise économique. Contrairement à de nombreux autres États, la

Suisse a des finances publiques en bon état et pratique une fiscalité modérée. Elle a été une nouvelle fois classée cette année par le World Economic Forum comme le pays le plus compétitif de la planète.

## La concurrence fiscale sourit aux classes moyennes

Selon les derniers chiffres de l'Administration fédérale des finances, la charge fiscale pesant sur les classes moyennes a diminué ces dernières années. Le bon fonctionnement de la concurrence fiscale en est l'une des causes. Une personne seule percevant un revenu brut de 80 000 francs paie aujourd'hui quelque 10 %, ou 1000 francs d'impôts de moins qu'il y a dix ans. D'une manière générale, on constate qu'en Suisse, la concurrence fiscale incite tous les cantons et communes à conserver une pratique fiscale modérée. Cette politique est profitable à tous, puisque la charge fiscale est plus faible en Suisse que dans les pays à fort taux d'imposition au sein desquels aucune concurrence fiscale n'existe.

Bien que les cantons aient offert certains allègements aux contribuables ces dernières années, on n'a observé nulle part, pour autant, une situation de «concurrence fiscale ruineuse». Bien au contraire! Grâce précisément à la concurrence fiscale, les recettes fiscales de la Confédération, des cantons et des communes progressent depuis des décennies bien davantage que le produit intérieur brut (voir graphique). La concurrence fiscale est incontestablement un stimulant économique, qui fait progresser le produit de l'impôt grâce aux

impulsions de croissance qui en découlent.

## L'initiative du PS: une mauvaise affaire pour la Suisse

La politique financière et fiscale suisse de ces dernières années a été couronnée de succès. La concurrence fiscale est un important facteur de cette réussite. Le PS voit cela autrement. Il ressent manifestement comme une anomalie le fait que le système fiscal actuel favorise un niveau d'impôt relativement bas et une meilleure santé financière de l'État. Sinon il n'aurait pas lancé une initiative visant à obtenir un «changement de modèle». Le texte des socialistes exige d'abord que la Confédération impose aux cantons et aux communes des taux de taxation minimaux. L'autonomie financière et fiscale, ainsi que la concurrence fiscale, seraient donc réduites sur les plans cantonal et communal. Les citoyens et citoyennes ne pourraient plus fixer librement les ni-

### Lectures:

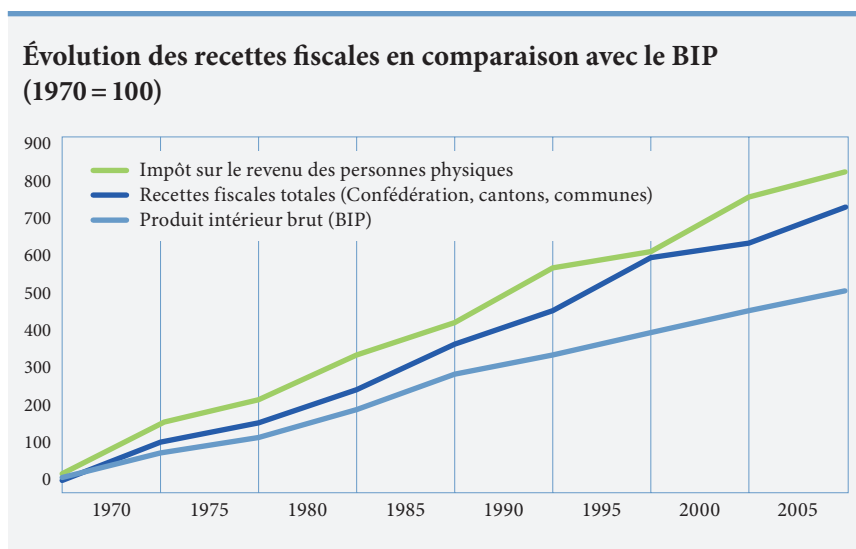
- Ulrich Cavelti, *Kritische Bemerkungen zur Volksinitiative der SP zur materiellen Steuerharmonisierung*, in: *Neue Zürcher Zeitung* du 29 janvier 2007.
- *Economiesuisse, Initiative fiscale du PS: elle entraînerait des hausses d'impôts et nuit aux cantons. Dossier politique* du 20 septembre 2010
- Lars P. Feld, *Braucht die Schweiz eine materielle Steuerharmonisierung?* Zurich 2009.

veaux d'imposition dans leur commune. Ensuite, l'initiative exige des hausses d'impôts dans tout le pays. Dans 16 cantons, les taxes devront être immédiatement majorées après acceptation de l'initiative. A moyen terme, les autres cantons seront aussi touchés par des majorations d'impôts. La limitation de la concurrence fiscale et l'affaiblissement des cantons financièrement forts auront des conséquences économiques défavorables. Il faudra donc compter avec des déficits dans le budget fédéral et une baisse des ressources disponibles pour la péréquation financière.

La Suisse a-t-elle besoin d'une telle politique d'harmonisation et de hausse fiscales? Economiesuisse a posé cette question au professeur d'économie Lars P. Feld. Dans son étude, celui-ci parvient à la conclusion que l'initiative du PS correspond à un programme de hausses fiscales et d'effets de redistribution massifs qui aurait des conséquences très négatives sur l'incitation au travail et à l'épargne. Le chercheur en déduit qu'en cas d'acceptation, la vigueur économique de la Suisse fléchirait. La place helvétique deviendrait moins attrayante. Pour lui, l'initiative est une «mauvaise option, à déconseiller aux citoyennes et citoyens suisses».

### L'initiative promet des hausses d'impôts à la classe moyenne

L'initiative n'affaiblirait pas que les cantons et la place économique suisse, mais aussi la classe moyenne. Comme l'admet d'ailleurs le PS lui-même, les augmentations d'impôts (liés à l'application de l'initiative) toucheront plutôt les revenus moyens. Dans leur argumentaire, les promoteurs écrivent en effet: «Les cantons devraient de toute manière aménager la progressivité de leur barème fiscal en fonction de la courbe de référence donnée par le taux marginal pour les hauts revenus et ils ne peuvent se permettre des sauts abrupts entre les tranches de revenu à l'approche du taux marginal fédéral minimal pour les hauts revenus. Plus le niveau général de la charge fiscale est bas dans un canton, plus les augmentations d'impôts auront tendance à porter sur les revenus moyens.» Cet alourdissement de la fiscalité des revenus moyens que recon-



Sources: Administration fédérale des finances, Secrétariat d'État à l'économie.

naît le PS est confirmée par les évaluations de spécialistes du droit fiscal, lesquels font observer qu'une évolution constante de la courbe tarifaire toucherait toutes les catégories de revenus. Le professeur de droit fiscal Ulrich Cavelti précise: «En d'autres termes, l'initiative du PS ne concernerait pas seulement les revenus les plus élevés, mais aussi, et sensiblement, les revenus moyens.»

La classe moyenne ne serait pas seulement frappée par des hausses directes d'impôts. Elle se trouverait à moyen terme encore plus lourdement touchée par les effets négatifs de l'initiative sur l'attrait de la Suisse en tant que lieu de résidence et place économique. D'abord la limitation de la concurrence fiscale pousse la fiscalité à la hausse, puisque les cantons et les communes ne sont plus incités à discipliner leurs dépenses. Le produit d'une gestion économe des recettes fiscales ne pourrait plus être restitué sans limites à l'ensemble de la population par le biais de baisses d'impôts. Les impôts ne pouvant plus être abaissés, l'argent perçu par le fisc serait absorbé par des subventions et des postes de dépenses inutiles. Ensuite, la politique des hausses d'impôts préconisée par le PS comporte le risque évident de chasser hors de Suisse de gros contribuables et des entreprises. Les trous qui en résulteraient dans les caisses de l'État devraient nécessairement être comblés par la classe moyenne, ce qui alourdirait encore la charge fiscale des personnes ayant des revenus moyens et modestes.

### Non à l'initiative fiscale du PS, nocive et inutile!

L'initiative fiscale du PS n'apporte aucun avantage, mais aggrave les problèmes tout en en créant de nouveaux. Si elle est acceptée, les cantons s'attendent à de très grosses difficultés d'application. De plus, l'initiative est inutile. La nouvelle péréquation financière offre un efficace mécanisme de solidarité entre les cantons financièrement forts et les cantons aux revenus modestes. Grâce à la péréquation des ressources, à la compensation des charges et à l'indemnisation des charges spéciales en faveur des régions de montagne, la péréquation financière entre les cantons offre une égalité des chances dans le domaine de la concurrence fiscale. Au surplus, l'impôt fédéral à forte progressivité, l'harmonisation fiscale formelle, la jurisprudence du Tribunal fédéral (interdiction des impôts dégressifs) et les principes de taxation figurant dans la constitution fédérale encadrent aujourd'hui déjà la concurrence fiscale de garde-fous suffisamment nombreux. Nul besoin, par conséquent, d'une initiative fiscale du PS qui affaiblirait inutilement notre place économique. ■

Silvan Lipp est collaborateur scientifique à Economiesuisse

*Plaintes de maux de dos ou de nuque*

# La prévention est payante, même au bureau

Comme le confirme une étude récente, plus de la moitié des employés de bureau se plaignent de maux de dos ou de nuque. Cela ne doit pas être une fatalité: les employeurs qui se soucient de promouvoir la santé sur le lieu de travail s'en trouvent récompensés: leurs collaborateurs sont moins souvent absents et sont plus performants. Les PME du secteur des services peuvent elles aussi identifier et résoudre les problèmes à peu de frais. *René Pfister et CFST*



Photo: m.a.d.

*Dans les bureaux les plaintes concernant spécifiquement les activités en position assise sont nombreuses.*

Les chiffres sont parlants: 55 pour cent de tous les accidents professionnels reconnus comme tels ont lieu dans les entreprises de services. Concrètement, cela signifie que chaque année, 50 personnes sur 1000 ont des accidents dans le secteur des services. Ces accidents de collaborateurs pèsent lourd, surtout pour les PME. Souvent, le travail reste en souffrance, il faut engager quelqu'un pour remplacer le titulaire ou alors ce sont les autres collaborateurs qui doivent accomplir des heures supplémentaires. Dans le pire des cas, l'entreprise perd un client.

Même si les risques d'accidents paraissent moindres dans un bureau que, par exemple, dans le secteur de la construction ou dans certaines entrepri-

ses artisanales ou industrielles, la réalité montre qu'ils sont plus importants qu'on ne l'admet généralement. A cela viennent s'ajouter dans les bureaux les plaintes concernant spécifiquement les activités en position assise, le travail à l'écran et dans des pièces climatisées: mal de dos, contractions, tendinites et douleurs musculaires, maladies des voies respiratoires et problèmes oculaires lorsque la pièce est mal aérée et problèmes psychiques en cas de mobbing et de stress important. Ces problèmes de santé n'apparaissent pas soudainement, comme c'est le cas des accidents. Ils sont souvent la conséquence de processus qui s'étendent sur de longues périodes. Ces dernières années, travailleurs et employeurs ont pris de plus en plus

conscience des problèmes liés précisément aux maux de dos et au stress.

### Plaintes et stress peuvent nuire aux entreprises

Il ressort d'une nouvelle étude menée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) et par la Haute école de Lucerne que dans les bureaux précisément, la protection de la santé et la sécurité au travail sont des thèmes importants: 50 pour cent des travailleuses et travailleurs se plaignent du bruit fréquent dû aux conversations et aux appels téléphoniques dans les bureaux. Un tiers des personnes sont incommodées par la mauvaise qualité ou la sécheresse de l'air et un employé sur quatre par les températures trop élevées des locaux.

L'étude met aussi en évidence la grande importance des douleurs de l'appareil locomoteur: 68 pour cent des personnes interrogées ont indiqué avoir eu au moins un jour des douleurs au niveau de la nuque. Plus de 50 pour cent se sont plaintes de douleurs aux épaules, dans les régions lombaire et dorsale.

Pour les entreprises, le stress, les maux de dos ou les accidents sont susceptibles d'entraîner trois conséquences graves:

- Avec le stress, les erreurs s'accumulent et le rendement diminue beaucoup.
- Selon les estimations les plus récentes, 1,6 million de jours de travail sont perdus chaque année en Suisse en raison d'absences. Dans un quart des cas, ce sont des maux de dos qui amènent les travailleurs à manquer leur travail.
- Les personnes qui connaissent de longues absences courent un risque d'incapacité de travail sur la durée. Dans de nombreux cas, cela débouche sur une mise à la retraite anticipée pour raison de santé. Outre l'assurance-invalidité, cela concerne aussi les caisses de pension et les fondations collectives LPP. Les coûts correspondants sont assumés pour moitié par l'ensemble des collaborateurs et pour l'autre moitié par les entreprises.

Ce ne sont pas les seules raisons pour lesquelles la sécurité et la santé au lieu

### La CFST distribue des prix

*La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) est la centrale d'information et de coordination de la Confédération pour la sécurité au travail et la protection de la santé au travail. Elle coordonne les mesures de prévention contre les maladies et accidents professionnels, les tâches des organes d'exécution et l'application uniforme des prescriptions. Font partie de ses campagnes actuelles la «Prévention au bureau», ou la «Vision 250 vies», rattachée à «Save at Work», qui se donne pour but de sauver quelque 250 vies et d'éviter autant de cas d'invalidité d'ici à la fin de 2015.*

*Vous trouverez tous les renseignements utiles à ce sujet sur la page «prévention au bureau» du site web de la CFST. Celui-ci fournit aussi des modules de formation en ligne. Les participants qui terminent avec succès l'un de ces modules d'ici la fin de l'année 2010 peuvent participer à un tirage au sort pour gagner des prix attractifs.*

**Pour de plus amples informations:**

**[www.ekas.admin.ch](http://www.ekas.admin.ch), [www.praevention-im-buero.ch](http://www.praevention-im-buero.ch)**

de travail sont des éléments déterminants. La loi sur le travail et la loi sur l'assurance-accidents le confirment: elles exigent que l'employeur maintienne au plus faible niveau possible, voire élimine, les risques pour la santé des employés. Il existe en outre une série de prescriptions contraignantes pour la sécurité et la protection de la santé au travail, mais aussi une marge de manœuvre d'engagement volontaire.

### Beaucoup d'effets à peu de frais

Il est possible d'obtenir de bons résultats à moindres frais, car les mesures de protection sanitaire et de la sécurité au travail sont très profitables. Non seulement des collaborateurs en bonne santé et un poste de travail sûr accroissent la satisfaction des employés, mais ils réduisent aussi les absences. Ce sont des éléments qui contribuent à réduire les fluctuations de personnel.

La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) soutient les entreprises dans leur tâche consistant à améliorer la sécurité et la protection de la santé au lieu de travail. Elle a mis au point une série d'outils d'information utiles destinées aux bureaux.

- La brochure «L'accident n'arrive pas par hasard» montre où les dangers sont susceptibles de guetter dans les bureaux.

- La brochure «Détermination des dangers» s'adresse spécialement aux petites et moyennes entreprises et leur indique comment évaluer rapidement des dangers importants dans les bureaux et comment prendre des mesures simples et efficaces pour les écarter.
- Le site de la CFST contient des modules de formation en ligne expliquant les faits les plus importants et offrant des conseils sur la sécurité au travail et la protection sanitaire dans les bureaux.

Par ses actions préventives, la CFST fait en sorte que les responsables des PME dans le secteur des services exploitent davantage le matériel d'information et d'enseignement qui leur est fourni, pour le bien de leurs entreprises et de leurs collaborateurs. ■

# Fondement et point de départ de la modernisation

Par diverses dispositions de détail, la nouvelle loi sur la formation professionnelle s'est traduite par une poussée réformatrice. Elle a aussi réglementé uniformément l'ensemble des professions hors du domaine des hautes écoles. La formation professionnelle est ainsi devenue une voie de formation «alternative» à part entière, qui repose sur l'égalité des chances et débouche sur les offres de formation générale. Ce système doit être entretenu et développé avec soin. *Jürg Zellweger*

Les nouveautés les plus frappantes concernent la modernisation de la formation professionnelle initiale: jusqu'au début de 2010, pas moins de 116 orientations professionnelles (sur 220) ont été révisées. Les associations de branches sont encouragées à identifier leurs futurs besoins en qualifications, à définir et appliquer leurs concepts de formation initiale et continue. Cela ne va pas sans un solide engagement milicien des entreprises. Si ces réformes sont souvent menées sans que le grand public en ait conscience, elles n'en ont pas moins de larges et remarquables retombées et sont réellement durables. Pour deux tiers des jeunes environ, l'apprentissage est la clé d'un départ réussi dans le monde du travail.

## Défis des prochaines années

La nouvelle loi apparaît comme une base et un point de départ efficaces de la modernisation. Le Conseil fédéral signale encore cinq domaines d'intervention principaux:

- Le renforcement de la concurrence entre les filières de culture générale (en particulier les gymnases) et les filières de formation professionnelle pour obtenir des élèves bien qualifiés exige que l'on préserve également l'attrait de la formation professionnelle aux yeux des élèves exigeants.
- Les éléments les plus faibles sur les plans scolaire et social devraient aussi pouvoir accéder à des diplômes de formation postobligatoire. Pour cela, il faut fournir des offres supplémentaires à bas seuil et prévoir des mesures de soutien.



Formation professionnelle: la clé d'un départ réussi dans le monde du travail.

- La formation professionnelle supérieure (examens fédéraux, écoles supérieures), doit être repositionnée par rapport à la formation continue et dotée d'un système de financement transparent.
- Il faut obtenir un meilleur positionnement international des atouts de la formation professionnelle duale et de la formation professionnelle supérieure. Faute de quoi l'on continuera de souffrir d'un manque de reconnaissance des diplômes et d'entraves à la mobilité de la main-d'œuvre qualifiée, par conséquent d'entraves au processus d'internationalisation des entreprises.
- La valeur indicative légale selon laquelle la Confédération prend à sa charge un quart des dépenses de formation professionnelle des pouvoirs publics est un objectif qui doit être atteint pour la période 2013 – 2016, s'il ne l'a pas été pendant la période transitoire de cinq ans (2008: 17,4 %).

## Prodiguer au système les soins qu'il mérite

En approvisionnant le marché en personnel spécialisé et d'encadrement bien formé, la formation professionnelle contribue à la haute qualité du travail dans l'économie helvétique. Grâce à ce personnel, les entreprises ont une productivité élevée et les collaborateurs de bonnes perspectives de carrière. L'innovation économique et la stabilité sociale constituent des intérêts primordiaux pour la société.

Il faut toutefois se soucier de préserver ce système de formation professionnelle performant. Par des mesures ponctuelles bien ciblées (et non par des changements de système), il convient de remédier aux problèmes qui se posent dans certains domaines, comme celui du marché des places d'apprentissage ou du passage des jeunes au monde du travail.

Fait aussi partie des responsabilités des acteurs de la formation professionnelle une collaboration reposant sur le consensus des partenaires (Confédération, cantons, organisations du monde du travail), à tous niveaux et dans d'innombrables projets. C'est à cette condition que la politique de la formation professionnelle peut se matérialiser efficacement en pointant vers l'avenir. ■

*Le rapport du Conseil fédéral «Nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle – Bilan après six ans d'application», est disponible en pdf sous [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)*

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

## Etude

# Des emplois un peu plus «flexibles», mais le marché du travail est perméable

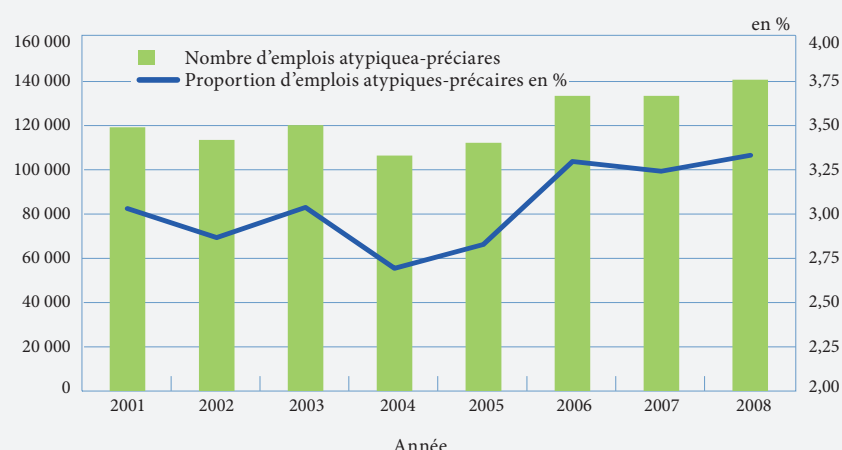
Les rapports de travail relativement précaires comme le travail sur appel ou les engagements de durée limitée sont certes peu répandus en Suisse, mais tendent à devenir un peu plus fréquents. Comme le relève une étude, les intéressés n'exercent souvent que brièvement ces emplois «flexibles». L'Union patronale suisse estime que les stages, par exemple, permettent aussi d'accumuler une utile expérience pratique du monde du travail. *Jürg Wiler*

Les emplois à durée déterminée, le travail sur appel, les emplois temporaires jouent en Suisse un rôle plutôt mineur. En 2008, il s'agissait pour 3,3 pour cent de tous les emplois de conditions de travail flexibles, comme l'indique une étude qui vient d'être publiée. Depuis 2002, le nombre des rapports de travail dits atypiques précaires a légèrement augmenté, de 0,4 pour cent. Cette évolution s'explique pour l'essentiel par l'augmentation des emplois à durée déterminée, mais aussi par le travail sur appel, comme l'a relevé une étude du bureau ECOPLAN mandaté par la Commission de surveillance de l'assurance-chômage. Deux tiers environ des nouveaux emplois atypiques précaires à durée déterminée depuis 2004 sont des stages, y compris le volontariat. Au total, 13 000 nouvelles places de stage ont été créées depuis 2004.

## «Grande perméabilité du marché suisse du travail»

Les conditions de travail répondant à la définition atypique précaire impliquent une certaine insécurité qui n'est pas souhaitable. Selon EcoPlan, les femmes, les jeunes, les étrangers et les personnes ayant un faible niveau de formation sont particulièrement exposés aux risques de précarité dans les relations professionnelles. Les chômeurs acceptent souvent des emplois flexibles. Plus de 60 pour cent des chômeurs ou des personnes sans emploi qui acceptent une activité précaire retrouvent un emploi convenable par la suite. Les personnes qui avaient une occupation traditionnelle avant un emploi atypique précaire sont plus de 80 pour cent à retrouver

**Nombre d'emplois atypiques précaires et proportion  
de la population active**



Source: Seco

une situation normale. «Cela montre, selon EcoPlan, la grande perméabilité du marché du travail suisse.»

Les formes de travail flexible ne sont pas nécessairement problématiques. Elles peuvent même offrir une liberté supplémentaire aux employeurs comme aux travailleurs. Sont considérés comme précaires les contrats de travail qui exposent le personnel à une grande insécurité «sans l'indemniser correctement».

## Possibilité d'explorer différentes branches

De l'avis de l'Union patronale suisse, le travail à temps partiel correspond à un grand besoin de travailleurs et n'a en principe rien à voir avec une relation de travail précaire. En outre, les emplois temporaires ainsi que les stages peuvent être souhaitables sur le plan de la politique de la formation pour explorer différentes branches et accumuler des

expériences dans le monde du travail. Les données ne peuvent pas indiquer si ces relations de travail sont souhaitables des points de vue social ou économique. Elles sont à considérer d'un regard critique si, faute de meilleures options, les personnes concernées se trouvent «piégées» dans un tel rapport de travail. Il peut se poser la question de savoir jusqu'à quel point il existe un rapport entre le chômage des jeunes et la proportion élevée de jeunes occupant des emplois atypiques précaires. Leur flexibilité peut représenter pour certains groupes de personnes une forme de travail ou de formation possibles ou leur ouvrir l'accès à la vie professionnelle. La grande perméabilité entre travail atypique précaire et relations de travail normales est une indication dans ce sens. ■

*Propositions patronales*

# Pour relancer l'emploi au Royaume-Uni

Dans un rapport présenté fin juin 2010 et intitulé «Faire du Royaume-Uni l'endroit où travailler», le patronat interprofessionnel britannique, la CBI, propose un paquet de mesures visant à mettre le marché du travail britannique en capacité de soutenir les entreprises et les emplois au moment de la reprise.

Avec ce rapport, le patronat rappelle le rôle qu'a joué la flexibilité du marché du travail pour minimiser les pertes d'emploi au cours de la crise et appelle le gouvernement à prendre des mesures pour accroître cette flexibilité.

En ce qui concerne les propositions visant à accroître la flexibilité, la CBI fait les propositions suivantes:

- étendre le droit de demander des horaires de travail flexibles à tous les salariés tout en s'assurant que les employeurs aient suffisamment de temps pour s'adapter et un niveau de conseil suffisant pour les aider à prioriser les demandes;

## «Soutenir les entreprises et les emplois au moment de la reprise.»

- maintenir «l'opt-out» qui permet au Royaume-Uni de ne pas appliquer la durée maximale du travail prévue par la directive européenne sur le temps de travail et donc aux salariés britanniques de «travailler plus pour gagner plus»;
- travailler avec le gouvernement pour introduire davantage de flexibilité dans le partage des responsabilités entre les parents en ce qui concerne les personnes qu'ils ont à charge;
- rendre le droit à un départ à la retraite flexible plus effectif plutôt que de supprimer la possibilité pour les employeurs d'obliger le salarié à prendre leur retraite à 65 ans sans mettre en place de mesure alternative.

promouvoir la croissance. Ces mesures visent essentiellement à s'assurer que la législation sociale aide les entreprises à maintenir et à créer des emplois et leur permette de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux changements sur le long terme.

### S'adopter rapidement aux changements

(...) D'après le patronat, les mesures qui permettraient au Royaume-Uni de se positionner pour la reprise sont:

- introduire le principe d'une étude d'impact de toute nouvelle initiative au regard de ses effets potentiels sur l'emploi afin de s'assurer que les lois à venir sont favorables à la création d'emploi et non l'inverse. Il faudrait également prévoir de donner aux entreprises la possibilité de proposer des améliorations si nécessaire;
- simplifier les règles concernant l'embauche des travailleurs d'agences intérimaires pour s'assurer que les emplois existants peuvent être préservés et de nouveaux emplois créés;
- passer en revue la transposition des directives européennes et notamment celle sur les transferts d'entreprises. La législation existante sur la protection des salariés en cas de transfert d'entreprises empêche, en effet, un employeur d'harmoniser les conditions de travail dans l'entreprise nouvellement acquise avec celles existantes pour sa main-d'œuvre. Cela engendre des situations dans lesquelles deux salariés d'une même entreprise n'ont pas les mêmes droits à congé par exemple.

calisation a considérablement baissé au cours des 30 dernières années et aujourd'hui seuls 15 % des salariés choisissent d'adhérer à un syndicat. De plus, les raisons qui poussent les salariés à se syndiquer ont également évolué, passant d'une adhésion pour des raisons liées à la négociation collective à la volonté de pouvoir accéder à des services tels que des conseils juridiques ou des assurances à moindre coût.

### Eviter les grèves de minorités

Dans ce contexte, le patronat estime que les salariés doivent pouvoir décider s'ils veulent être couverts par la négociation collective ou non. La CBI appelle donc à:

- l'instauration d'un vote pour prouver le soutien des salariés à la reconnaissance d'un syndicat dans l'entreprise. Cela remplacerait le système actuel selon lequel le Comité central d'arbitrage peut automatiquement accorder la reconnaissance à un syndicat s'il estime que l'adhésion syndicale est supérieure à 50 %;
- une modification des règles sur le droit de grève afin de les rendre plus difficiles à organiser. Partant du principe que les grèves nuisent à la croissance économique, la CBI demande que la possibilité de faire grève ne soit accordée que lorsque cette dernière est soutenue par 40 % des salariés concernés, en plus de la majorité des votants.
- des mesures pour inciter les tribunaux à utiliser les audiences préalables afin de débouter les plaintes non justifiées. ■

De plus, la CBI propose au gouvernement de prendre des mesures pour préparer le Royaume-Uni à la reprise et

La CBI se penche sur les relations sociales sur le lieu de travail et propose un certain nombre de réformes. Le taux de syndi-

Source: CBI (Confédération patronale britannique) – juin 2010, in UIMM extraits), août-septembre 2010

*Claudine Amstein*

# La performance dérange!



Photo: AIC — Jean-Bernard Sieber

**L'**âme de ce pays peut être bien étrange! Elle nous pousse souvent à nous focaliser sur le détail, pour critiquer, voire condamner les projets innovateurs. Elle nous retient d'être fiers de ce qui se fait ici, de reconnaître nos atouts et, évidemment, de nous féliciter d'avoir des têtes qui dépassent.

L'EPFL a inauguré en juin 2009 sur son campus le Quartier de l'Innovation. Pas moins de 2000 emplois vont y être créés d'ici 2012! Et c'est sur ce campus que Nestlé a annoncé sa décision d'implanter un centre de recherche consacré à «la nutrition de santé», centre qui comptera près de 200 collaborateurs. Au lieu de se réjouir de cette bonne nouvelle, la radio romande se demandait si cette collaboration entre l'industrie et le monde académique ne risque pas d'avoir une influence néfaste sur les scientifiques, d'en faire des pions au service de l'économie et de priver le monde universitaire de son indépendance. En plein débat sur l'assurance-chômage, nos journalistes ont été incapables de mettre en perspective cette chance de voir 200 emplois créés dans un secteur de recherches qui pourrait générer d'autres emplois grâce aux découvertes faites. Dans tout autre pays, on se battrait pour bénéficier d'une telle opportunité et on serait reconnaissant de pouvoir en profiter. Manifestement pas en Suisse!

Heureusement que cet esprit étriqué n'habite pas tous les citoyens de ce pays, sans quoi notre taux de chômage ne serait pas le plus bas d'Europe. Pour atteindre cette place enviable, la Suisse s'est donné les moyens. Depuis des années, elle caracole en tête des classements mondiaux sur la capacité d'innovation, grâce à des activités de recherche et développement très dynamiques. Elle y consacre plus de 3 pour cent de son PIB et atteint ainsi l'objectif fixé par le Traité de Lisbonne, qui vise à doter l'Europe de «l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde». Les journalistes, si prompts à la critique et habitués par cet esprit chagrin, seraient bien inspirés de regarder les chiffres en détail. Ils constateraient alors que, si la Suisse sort encore en tête des classements mondiaux sur la R & D, c'est bel et bien parce que cette dernière est financée aux trois-quarts par l'économie privée. C'est aussi cette économie privée qui ouvre des centres de recherche à l'EPFL et qui investit des montants considérables à l'étranger. Elle a depuis longtemps «rasé les montagnes afin de voir la mer», pour le bien général de nos emplois! ■

*Pour cette nouvelle rubrique «Eclairage», nous avons fait appel à différentes personnalités qui s'exprimeront à tour de rôle sur un thème de leur choix. Il s'agit de Claudine Amstein, députée au grand Conseil vaudois, Michel Barde, délégué patronal suisse à l'OIT et Jean Cavadini, ancien Conseiller aux Etats.*

*Holzbau Schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois*

# Une branche armée pour l'avenir

Des logements d'habitation en bois à plusieurs étages, des assainissements énergétiques des bâtiments offerts en tant que solutions globales par des entreprises de l'industrie du bois travaillant avec des planificateurs spécialisés et une convention collective qui s'engage sur de nouvelles voies: la branche suisse de la construction en bois se montre innovante et offre des solutions de construction durables pour l'avenir. *Silvia Oppliger*



Photo: Hannes Henz, Zürich/LIGUUM

*Des conditions de travail agréables permettent d'améliorer la qualité.*

Lire sur les visages, mieux comprendre les hommes, c'est ainsi qu'a débuté la journée d'impulsion du bois organisée cette année par Holzbau Schweiz. L'année dernière, les participants se sont vu offrir un bref séminaire de training mental. Lire sur les visages et training mental: quelle est l'idée qui sous-tend cette focalisation? Le président central Hans Rupli: «Nous savons tous que dans la concurrence actuelle, les collaborateurs représentent un facteur de succès décisif.» C'est pourquoi il importe de plus en plus de placer l'être humain au centre de la réflexion de l'entreprise: qu'est-ce qui motive mes collaborateurs? Comment puis-je les encourager, comment les intégrer dans les processus d'innovation, afin qu'ils soient intéressés à faire progresser mon entreprise? «C'est la raison pour laquelle nous avons élargi notre assemblée générale en introduisant une journée d'impulsion du bois sur des thèmes de ce genre.»

## Un nouveau modèle de CCT

Holzbau Schweiz s'est positionné en 2003 en tant qu'association de branche autonome. Auparavant,

la Société suisse des maîtres-charpentiers, forte de quelque 1000 entreprises, était un groupe spécialisé de la Société suisse des entrepreneurs. «Ce nouveau départ a été une chance», explique son directeur Hansjörg Setz. «Nous avons pu en quelque sorte innover en élaborant une nouvelle convention collective.»

Nous avons exploité cette opportunité. Selon M. Rupli, la convention collective de travail (CCT Holzbau) se distingue fondamentalement de celle des autres branches: «Nous plaçons au centre les intérêts communs des employeurs et des salariés et non leurs différences.» Les deux parties ont intérêt à ce que l'entreprise soit compétitive à long terme et à ce qu'elle offre des emplois sûrs ainsi que de bonnes conditions de travail. Nous atteignons ce résultat par une communication ouverte, en recherchant sans cesse le développement de nos collaborateurs, en prenant leurs idées et leurs propositions au sérieux, en les faisant participer au succès de l'entreprise.» Cette culture d'entreprise axée sur le succès et le partenariat marque la CCT Holzbau de son empreinte.

## Champs de tensions reconnus comme tels

Naturellement, il existe aussi des champs de tensions sur lesquels les intérêts des partenaires sociaux divergent. «Ce sont là pour nous des défis que nous appelons par leur nom, également dans une convention collective.» Ainsi par exemple, la prospérité matérielle et sociale des collaborateurs est confrontée au dynamisme de la concurrence internationale ou la souveraineté des collaborateurs sur leur temps peut entrer en conflit avec la souplesse de leur engagement. «La CCT est le fruit des négociations au cours desquelles nous avons cherché à concilier ces différents intérêts», a affirmé le président de Holzbau. La convention collective de la construction en bois est l'aboutissement de négociations longues et intensives. En 2007, elle a vu son champ d'application étendu par le Seco. Il s'agit d'un nouveau modèle de CCT. Pourquoi la branche de la construction en bois a-t-elle pris cette orientation? «L'amour de la matière première durable qu'est le bois y est pour quelque chose», estime M. Rupli. La construction en bois s'identifie à la durabilité inhérente au matériau bois. «Il n'est que logique que cette durabilité se reflète dans notre convention collective. Si ce n'était pas le cas, nous ne serions pas crédibles. Nous tenons à concilier autant que possible les exigences écologiques, sociales et économiques.» Avec l'importance grandissante que revêt le débat climatique aujourd'hui, cette orientation durable est naturellement un avantage dans la concurrence.

## Les travaux préparatoires sont payants

La branche a accompli un travail préparatoire, ce qui lui permet maintenant de se profiler sur le marché comme un type de construction durable et efficient d'un point de vue énergétique. Un travail énorme a été accompli ces 20 dernières années dans le secteur de la construction en bois, rapporte, M. Setz. Des éléments entiers de parois et de plafonds sont préfabriqués à l'atelier selon une technique d'assistance par ordinateur, sont ensuite assemblés sur le chantier. Ces innovations ont aussi créé de nouveaux emplois passionnants qui

ont rendu la branche plus attrayante pour les travailleurs, explique Hansjörg Setz: «Nous sommes donc équipés de manière optimale.»

La position des constructeurs du domaine du bois devrait maintenant se renforcer, car: «50 % environ de l'ensemble de la consommation d'énergie en Suisse est nécessaire à la constitution et à la gestion du parc immobilier du pays. La construction en bois, secteur à forte efficacité énergétique, peut apporter ici une importante contribution, notamment dans l'assainissement énergétique des bâtiments, précise M. Setz. Environ 1,5 million de bâtiments devront être assainis en Suisse ces prochaines années sur le plan énergétique. «Nous devons être disponibles lorsque le propriétaire veut en mettre un coup.» Le but est qu'une entreprise du secteur du bois puisse se positionner directement auprès du client final, avec d'autres planificateurs spécialisés, comme fournisseur de solutions globales et conseiller.

## Motivation des collaborateurs

Cela présuppose de disposer de collaborateurs motivés et très bien formés. Pour le président central, M. Rupli, c'est là que se referme le cercle de l'approche globale de Holzbau Schweiz. Cette capacité précisément est mentionnée dans la CCT: elle fait état de développement continu des collaborateurs au niveau professionnel, social et à celui de l'entreprise. C'est en vue de ce développement continu que l'association de la promotion professionnelle Holzbau Schweiz a été créée. Elle est alimentée à hauteur de 0,8 % des salaires, uniquement du côté patronal.

La branche bois de la construction s'est bien positionnée, avec l'efficacité énergétique qui la caractérise. «Mais nous allons de l'avant, nous regardons vers l'avenir», souligne M. Rupli. Quelles sont les visions qui l'animent? En fait, nous avons besoin dans le secteur de la construction d'un contrat entre les générations, comme dans les assurances sociales. Les constructions survivent aux générations, nous devons donc construire de telle manière que les générations futures puissent vivre avec nos bâtiments, qu'il s'agisse de poursuivre

leur utilisation, de les transformer ou de les démolir. La flexibilité de l'espace est pour lui un mot-clé, la réutilisation des matériaux, par exemple pour en extraire de l'énergie, en est un autre.

«Nous continuons de nous engager pour l'amélioration de l'image de la branche. La preuve a pourtant été apportée il y a quelques années que le bois, malgré son caractère combustible, présente une stabilité élevée contre les incendies.» Jusqu'alors, les bâtiments en bois devaient en règle générale se limiter à deux étages. Aujourd'hui, les constructions exclusivement en bois peuvent atteindre six étages. «Nous aimerions encore démontrer ceci aux maîtres d'œuvre privés et institutionnels: avec le bois, on peut non seulement construire un chalet à la montagne, mais aussi des bâtiments d'habitation, des locaux pour l'artisanat et l'industrie.»

## Les voix des membres: continuez ainsi!

Et que disent les membres au sujet de leur association et de son activité? Un sondage réalisé auprès des participants à la journée d'impulsion du bois en a dégagé une image uniforme: engagée, prête à apporter son soutien, axée sur une pensée globale et agissante. ■

### holzbau schweiz

**Branche:** construction en bois

**Membres:** près de 900 entreprises

**Profession:** praticien sur bois AFP et charpentier/-ière CFC

**Personnes occupées:** près de 18 000 dans toute la Suisse (champ d'application de la CCT Suisse alémanique et Tessin: près de 13 000)

**Priorités:** politique climatique, amélioration des conditions-cadre dans la construction en bois, assurances sociales, développement de l'espace et formation.

**Contact:**

Holzbau Schweiz, Zurich  
www.holzbau-schweiz.ch  
Téléphone: 044 253 63 93

*Martin Goldschmidt, Londres*

## Chez lui, les musiciens se sentent bien

Contrairement à ceux d'autres labels, le patron de la société de disques Cooking Vinyl ne s'est pas laissé déborder par Internet. Au contraire: il a saisi cette chance pour changer radicalement d'approche et prendre avec succès un nouveau départ. *Hanspeter Künzler*



*Martin Goldschmidt: «Nous offrons un service aux artistes comme aux clients.»*

Les sociétés de disque n'ont pas bonne réputation. Ni parmi les fans de musiques, ni parmi les artistes. Du temps du vinyl, les premiers récriminaient déjà contre le prix bien trop élevé des disques. Les seconds se plaignaient – non sans fondement le plus souvent – d'être écartés sans pitié. A notre époque du laptop, les voici vengés. Aujourd'hui un musicien peut enregistrer son album dans sa salle de bains et le diffuser tout seul sur Internet. Et la clientèle peut télécharger directement son produit – si possible illégalement et gratuitement. On peut donc se passer des services de maisons de disques rapaces. «Nous sommes différents», déclare toutefois Martin Goldschmidt, chef du label londonien Cooking Vinyl. «Nous offrons un service aux artistes comme aux clients.»

Vers la fin des années septante, Goldschmidt était un étudiant punk qui militait dans des manifestations antiracistes et avait besoin d'un accompagnement musical. Connaissant un orchestre qui ne se produisait sous aucun label, il s'engouffra alors dans la brèche. Son

nouveau slogan commercial fut tout naturellement «Do it yourself». C'est ainsi que sortirent de terre les labels dits indépendants (Indies). La plupart disparurent bientôt. Cooking Vinyl fut presque du nombre, qui frisa la faillite vers la fin des années 80.

### Voie du succès!

Mais Goldschmidt et son équipe surent tirer d'utiles leçons et survivre. Aujourd'hui, Cooking Vinyl, domicilié à Acton (Londres-ouest) et occupant quelque 25 collaborateurs, réalise un chiffre d'affaires de près de 9 millions de livres. Le label produit des musiciens comme le Techno-Rock-Band, The Prodigy ou encore Suzanne Vega. Il organise tout lui-même, de la production du support sonore au marketing en ligne. Le secret de cette réussite? «Je suis peu prodigue avec l'argent, je n'ai jamais eu de gros découverts», explique Goldschmidt en souriant.

Pour retrouver le chemin du succès, un total changement d'approche était devenu indispensable. Au lieu de créer

### Cooking Vinyl Records

Fondée en 1986

Siège: Londres (GB)

Collaborateurs: 25

Chiffre d'affaires: 9 millions de livres

Infos: <http://cookingvinyl.com/>

### Grande-Bretagne

Habitants: env. 62 millions

Monnaie: livre anglaise (1 £ = 1,53 Fr.)

PIB/habitant: env. 29 000 livres

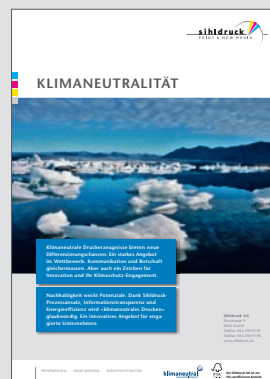
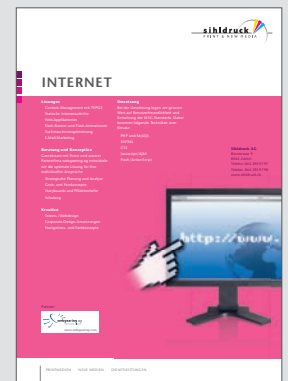
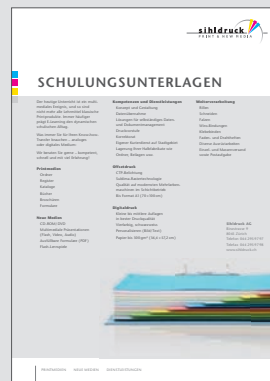
Taux de chômage: 7,8 pourcent

de nouveaux artistes, Goldschmidt et Co a choisi de prendre sous contrat des artistes qui avaient déjà une bonne base de «groupies», ce qui lui donnait une indication de leur potentiel de vente. Auparavant, les «Indies» se plaignaient que les grandes maisons de disques leur enlevaient les jeunes talents. Cooking Vinyl a fait le contraire, en engageant des artistes comme Billy Bragg, certes lancés par des «majors», mais qui assureraient à celles-ci trop peu de profit. Il a proposé aux musiciens, en plus des contrats conventionnels, une formule séduisante: les artistes enregistrent les albums à leurs frais et l'entreprise se charge d'organiser le marketing et la distribution.

Goldschmidt a très vite reconnu le potentiel d'Internet. Il a lancé une entreprise en ligne qui lui a conféré une grande expertise et assuré de nombreux contacts dans ce secteur. Finalement, il a vendu l'exploitation à un «prix intéressant». A propos du boom du commerce musical en ligne, il dit: «Internet ne me fait pas peur. Certes, l'industrie musicale a besoin de la protection du droit d'auteur. L'essentiel est que nous parvenions à offrir un produit si bon – et dans un emballage somptueux! – que les fans préfèrent l'acheter plutôt que de se servir gratuitement.» ■

«ALLES AUS EINER HAND»

# UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



**Sihldruck AG**  
Binzstrasse 9  
8045 Zürich  
Telefon 044 295 97 97  
Telefax 044 295 97 98  
[www.sihldruck.ch](http://www.sihldruck.ch)



Rheingai, Schaffhausen / cosmic.ch

## Richtig verzeichnet. Gross rauskommen.

Vom Adresseintrag übers Werbeinserat bis zum Onlinebanner – Schweizer Verzeichnisse lassen Ihr Unternehmen gross rauskommen. Werben Sie effizient auf [local.ch](http://local.ch), in den Gelben Seiten® und im Telefonbuch, denn in der Schweiz werden jährlich 300 Mio. Suchabfragen nach Firmen getätigt. Davon führen 75% zu Aufträgen. Mehr Infos auf [www.verzeichnis-werbung.ch](http://www.verzeichnis-werbung.ch) oder Telefon 0800 86 80 86.



**verzeichnis-werbung.ch**  
Hier werden Sie gefunden.