

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

November/Novembre 2013

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

BRENNPUNKT

Ältere Beschäftigte

DOSSIER

Travailleurs seniors

ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

**Patrick Corbat über seine Firma
und die nachhaltige Holznutzung**

UNTERNEHMEN

**Die Software-Firma Netcetera
ist auch ein beliebter Arbeitgeber**

ENTRETIEN

**Patrick Corbat: directeur de
Corbat Holding SA à Vendlincourt**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**Les objectifs de la Chambre
de commerce et d'industrie du Jura**



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

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

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



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

Prävention im Büro lohnt sich

Publireportage

Praktische Tipps und Informationen online aus der EKAS-Box

Die EKAS-Box, das Online-Präventionsinstrument der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS, ist ein Erfolg. Zahlreiche Betriebe setzen sie in der Prävention ein. Sie zeigt auf unterhaltsame Weise, wie sich mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheit im Büro verbessern lassen. Neue Inhalte machen sie jetzt noch attraktiver.

Mit den Themen «Ergonomisches Arbeiten», «Unfallverhütung», «Büroeinrichtung» und «Büroplanung» wurde die EKAS-Box (www.ekas-box.ch), das Online-Präventionsinstrument der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS, 2012 erfolgreich lanciert. Dieses Jahr wurde die EKAS-Box um drei weitere Kapitel ergänzt: Das neue Kapitel zum Gebäudeunterhalt zeigt, wie bei Türen, Treppen, Böden, Fluchtwegen sowie der Reinigung für mehr Sicherheit im Bürogebäude gesorgt werden kann. Die zwei weiteren neuen Kapitel «Arbeitsorganisation» und «Selbstmanagement» widmen sich hauptsächlich dem Thema Stress und geben verschiedene Anregungen, wie Führungskräfte und Mitarbeitende mit Druck und Stresssituationen besser umgehen und so gesundheitliche Beschwerden möglichst vermeiden können.

International ausgezeichnet

Über 40'000 Besucherinnen und Besucher holten sich seit der Lancierung 2012 praktische Informationen auf dem virtuellen Bürorundgang. Und es werden täglich mehr. Die EKAS-Box findet auch international Anerkennung. Die Jury der ISSA (International Social Security Association) verlieh der EKAS am Regionalforum für soziale Sicherheit für Europa 2013 ein «Certificate of Merit» für die EKAS-Box, eine Auszeichnung für gute Praxis.

Ein Besuch der EKAS-Box lohnt sich jetzt doppelt. Sie bietet neben praktischen Tipps zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz die Möglichkeit, bei der Teilnahme am Wettbewerb attraktive Preise zu gewinnen. Dieser läuft bis Ende Dezember 2013.

www.ekas-box.ch, www.praevention-im-buero.ch



Mit wenig Aufwand Sicherheit und Gesundheit im Büro verbessern

Erst zu jung, dann zu alt?



Daniela Baumann ist Redaktorin und Mitarbeiterin Information des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Was wirklich zählt, bringt die HR-Verantwortliche der Versicherung Helvetia, Angela Winkelmann, sinngemäss so auf den Punkt: Es kommt auf die richtige Person am richtigen Ort an. Und diese Übereinstimmung von Kompetenzen und Anforderungen ist unabhängig von Faktoren wie etwa dem Alter. Wie Helvetia haben verschiedenlich Unternehmen den Mehrwert einer – auch altersmässig – durchmischten Arbeitnehmerschaft erkannt und entsprechende Personalstrategien entwickelt. Im Brennpunkt ab Seite 14 geben drei von ihnen näher Auskunft, wie sie mit der Alterung der Bevölkerung umgehen und weshalb mit zunehmendem Alter die Leistung ihrer Mitarbeitenden keineswegs sinkt. Darüber hinaus äussern sich der Direktor und der Verantwortliche Sozialpolitik des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmender sowie ihrer Bedeutung für die Wirtschaft und zeigen auf, wie der SAV die Arbeitgeber diesbezüglich unterstützt.

Eine jener Branchen, die sich besonders um qualifizierte Fachleute bemühen müssen, ist bekanntlich die Informatik. Obwohl als beliebter Arbeitgeber bekannt und deshalb kürzlich mit dem 2. Platz des «Swiss Arbeitgeber Award 2013» ausgezeichnet, sah sich die noch junge Zürcher IT-Firma Netcetera bereits vor über zehn Jahren in dieser Situation wieder. Wie sie trotzdem rasant wachsen und innert kurzer Zeit zu einem Hauptakteur auf dem Schweizer Markt aufsteigen konnte, erklärt Mitgründer und CEO Andrej Vckovski im Unternehmensporträt ab Seite 22.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Was braucht eigentlich, wer sich auf dem Arbeitsmarkt von heute Erfolgschancen ausrechnen will? Diese Frage stellt sich mir, wenn ich mir die vielen vermeintlichen «Problemgruppen» vor Augen führe, die es offenbar schwer haben, im Erwerbsleben Fuss zu fassen, zu verbleiben oder dort hin zurückzukehren. Liesse sich doch immer mindestens ein Grund anführen, jemanden nicht anzustellen: Ist er jung – hat er zu wenig Berufserfahrung, ist sie eine Frau – wird sie plötzlich schwanger, verfügt er über einen Uniabschluss – kennt er die Praxis nicht, hat sie ein körperliches oder psychisches Leiden – ist sie zu absenzenanfällig, hat er ein gewisses Alter – ist er zu teuer und unproduktiv ...

Und doch ist die Erwerbsbeteiligung in der Schweiz im internationalen Vergleich sehr hoch. Gerade in Zeiten knapper werdender personeller Ressourcen gilt es die Einzigartigkeit der Individuen mit ihren Stärken und Schwächen aber noch besser zu nutzen – anstatt sie einem vorgefertigten Schema des «perfekten Arbeitnehmenden» zu opfern. Gerade beim Faktor Alter mutet es seltsam an, wenn er mit Blick auf die Beschäftigung zu einem Problem wird: Gehört es nicht zum Leben, dass wir altern?



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

«Schweizer Arbeitgeber»

108. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

iStockphoto.com/Durden Images

35 EDITORIAL**36 EN BREF**

Perspectives

38 MEMBRES

Gastrosuisse et la SSE

39 OPINION

Jürg Zellweger

40 ENTRETIEN

Patrick Corbat, Vendlincourt

42 DROIT DU TRAVAIL42 Principe de l'égalité
de traitement lors d'un plan social

44 Pauses sans pointer

45 Validité d'une opposition par e-mail

46 DOSSIER

46 Marché du travail

et travailleurs seniors

48 Best Practice: politique

du personnel durable

51 L'avenir appartient aux actifs âgés

52 ENTREPRISES

Netcetera

55 ASSOCIATIONSRefus net d'une politique
migratoire bureaucratique**56 MARCHÉ DU TRAVAIL**L'initiative 1:12
une calamité pour tout le monde**57 ÉCLAIRAGE**

Claudine Amstein

58 PORTRAIT D'UN MEMBREChambre de commerce
et d'industrie du Jura**60 INTERNATIONAL**Propositions patronales
pour une réforme de l'économie
luxembourgeoise**Entretien avec Patrick Corbat, directeur de Corbat Holding SA à Vendlincourt**

La rubrique Entretien accueille Patrick Corbat, directeur de Corbat Holding SA. Cette entreprise œuvre pour une exploitation durable du bois issu des forêts de la région jurassienne. Des traverses de chemin de fer pour les CFF aux lames de hêtre à destination des crayons Caran d'Ache «Swiss Wood» en passant par les pellets de chauffage, chaque copeau de bois est optimisé. Patrick Corbat est également président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Jura. **Page 40**



Photo: Emilie Pralong

Dossier: l'avenir appartient aux travailleurs âgés

Différentes branches souffrent aujourd'hui déjà d'un manque de personnel spécialisé. Avec l'évolution démographique que nous connaissons, cette pénurie va encore s'accroître. Par ailleurs, de nombreux travailleurs sont disposés à demeurer actifs même au-delà de l'âge de la retraite. Les entreprises seraient bien inspirées de prendre soin de leurs collaborateurs expérimentés et de prendre également en compte, lors de nouveaux engagements, des candidats relativement âgés, mais loyaux. Ce Dossier montre comment les entreprises abordent cette tâche et comment l'Union patronale suisse les soutiendra dans ce domaine à l'avenir. **Dès la page 46**

L'entreprise Netcetera: avec l'esprit des fondateurs

Lancée il y a 17 ans avec 5 personnes, Netcetera, la start-up d'alors, emploie actuellement 350 collaborateurs. Dans le domaine du développement de logiciels dits stratégiques, l'entreprise IT zurichoise fait aujourd'hui partie des principaux acteurs du marché suisse. Dans la branche, cette société est également très appréciée en tant qu'employeur. **Page 52**

La Chambre de commerce et d'industrie du Jura: le service multicartes

Photo: Emilie Pralong

La benjamine des Chambres de commerce suisses défend les intérêts économiques et patronaux de ses membres, des PME et PMI jurassiennes. «Valoriser les compétences techniques des entreprises du tissu économique jurassien et encourager la relève professionnelle dans les métiers techniques sont nos priorités», précise Jean-Frédéric Gerber, Directeur de la CCIJ depuis 1991.

Page 58

Den Älteren gehört die Zukunft

In verschiedenen Branchen mangelt es schon heute an Fachpersonal, und angesichts der Bevölkerungsentwicklung wird sich dieser Engpass noch verschärfen. Gleichzeitig sind viele Arbeitnehmende bereit, sogar über das gesetzliche Rentenalter hinaus aktiv zu bleiben. Da tun die Unternehmen gut daran, ihren erfahrenen Mitarbeitenden Sorge zu tragen und auch bei Neuanstellungen ältere, dafür loyale, besonnene Kandidaten zu berücksichtigen. Im Brennpunkt erfahren Sie, wie Unternehmen diese Aufgabe anpacken und wie der Schweizerische Arbeitgeberverband sie dabei künftig unterstützen wird. **Ab Seite 14**

Netcetera: Aufstieg mit Software



Bild: zlg

Von fünf auf 350 Mitarbeitende in 17 Jahren: Diese rasante Entwicklung erlebte das IT-Unternehmen Netcetera, das auf geschäftskritische Software spezialisiert ist. So zeichnet es etwa für die Fahrplankonstruktion der SBB verantwortlich. Um das Wachstum zu bewältigen und die besten Leute anzuziehen, ist das Zürcher Unternehmen bemüht, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Ausdruck davon ist der zweite Platz anlässlich des diesjährigen «Swiss Arbeitgeber Award», der auf dem Urteil der Mitarbeitenden basiert. **Seite 22**

Absage an die Abschottungspolitik

Am 9. Februar 2014 kommt die Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» zur Abstimmung. Wie Bundesrat und Parlament lehnen auch die Dachverbände der Schweizer Wirtschaft die Rückkehr zu einer staatlichen Steuerung der Zuwanderung ab. Die gemeinsame Kampagne von Wirtschaftsverbänden, Parteien und weiteren Organisationen fokussiert auf den bewährten bilateralen Weg mit der EU und tritt damit der Abschottungspolitik der SVP entgegen. **Seite 27**



Bild: zlg

Der Benjamin der Schweizer Industrie- und Handelskammern im Porträt

Im Kanton Jura sind zahlreiche Industrieunternehmen beheimatet, die in Nischen des Weltmarkts tätig und dort hervorragend positioniert sind. Damit dies so bleibt und sie sich weiterentwickeln können, steht die Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ) mit vielseitigem Engagement für die KMU und insbesondere die Industriebetriebe im Kanton ein. Prioritär sind Dienstleistungen für den Export, eine Online-Plattform, auf der sich Unternehmen präsentieren können, sowie Networking-Veranstaltungen. **Seite 32**

4 KURZ & BÜNDIG

5 AUSBLICK

6 MITGLIEDER

Gastro Suisse und SBV

7 STANDPUNKT

Jürg Zellweger

8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Patrick Corbat, Corbat Holding AG

10 ARBEITSRECHT

10 Gleichbehandlungsgebot im Sozialplan

12 Pausen ohne Ausstempeln

13 Gültige Einsprache per E-Mail?

14 BRENNPUNKT

14 Arbeitsmarkt und ältere Arbeitnehmende

16 Best Practice: nachhaltige Personalpolitik

19 Die Zukunft gehört den Älteren

20 Studie: Alter zählt mehr als Ausbildung

21 KOLUMNE

Sita Mazumder

22 UNTERNEHMEN

Netcetera

25 ARBEITSMARKT

25 Fachkräfte sind und bleiben Mangelware

27 Gegen bürokratische Migrationspolitik

28 1:12-Initiative: Lohndiktat würde alle treffen

29 BILDUNG

Weiterbildungsgesetz: Das Fuder nicht überladen

30 SERVICE

31 EVENTS

Aerosuisse-Forum 2013

32 VERBANDSPORTRÄT

Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ)

Aufklärung über Versichertenstatus bei Unfall

Arbeitgeber sollten ihre Arbeitnehmenden auf ihren persönlichen Versichertenstatus bei einem Unfall aufmerksam machen. Dadurch können im Notfall unnötige Abklärungen und Behandlungsverzögerungen vermieden werden.

Es kommt vor, dass ein verunfallter Arbeitnehmender bei seinem notfallmässigen Eintritt ins Spital seinen Versichertenstatus (Allgemein, Halbprivat, Privat) nicht kennt. Dies rührt daher, dass in der Schweiz die Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber für Unfälle versichert sind und erstere damit gar nie mit dem Unfallversicherer in Kontakt kommen.

Die Kenntnis des Versichertenstatus kann bei einem Notfall unnötige Abklärungen durch das Spital verhindern, denn dieser kann darüber entscheiden, von welchem Arzt man behandelt wird:

ob von einem Kaderarzt oder von einem noch in Weiterbildung stehenden Arzt. Weiter kann es auch zu Behandlungsverzögerungen kommen, wenn ein Privatspital nur zusatzversicherte Patientinnen und Patienten aufnimmt. Da seit dem 1. Januar 2012 alle Spitäler mit einem Leistungsauftrag, ob nun öffentlich oder privat, die Pflicht zur Aufnahme von allgemein Versicherten haben, ist diese Gefahr von Behandlungsverzögerungen immerhin geringer geworden.

Die Versicherer geben zwar den Arbeitgebern für ihre Mitarbeitenden je-

weils Aufklärungsdokumente ab, aus denen die gesamte Leistungsübersicht aus der obligatorischen Unfallversicherung, der Unfallzusatzversicherung sowie aus der kollektiven Krankentaggeldversicherung hervorgeht. Der Versichertenstatus wird dabei auch beschrieben, aufgrund der Informationsfülle aber von vielen Arbeitnehmern nicht speziell wahrgenommen. Darum der Aufruf an die Arbeitgeber: Klären Sie Ihre Mitarbeitenden für den Fall eines notfallmässigen Spitaleintritts wegen Unfall auf. ■ (SVV)

Der Schweizer Stellenmarkt ist im Hoch

Noch nie in den letzten drei Jahren wurden so viele Stellen ausgeschrieben wie diesen Herbst. Das zeigt die neuste Erhebung der Universität Zürich im Auftrag des Personaldienstleisters Adecco. Gefragt sind wieder vermehrt Kaderleute, aber auch Verkaufspersonal und Techniker.

Im dritten Quartal des Jahres 2013 stieg der Adecco Swiss Job Market Index um 7 Prozent auf 105.3 Punkte. Nach zwei Jahren Stabilität auf hohem Niveau gewinnt damit der Stellenmarkt an Dynamik und übertrifft das Vorjahr deutlich. Zwar ist das dritte Quartal immer stark, jedoch hat nur die Hälfte des diesjährigen Anstiegs saisonale Gründe.

Von der optimistischen Stimmung in der Wirtschaft profitierten zwei Regionen, die in der Entwicklung bislang hinterherhinkten: die Zentral- und die Ostschweiz. In der Innerschweiz beträgt das Plus satte 15 Prozent, in der Ostschweiz immer noch 10 Prozent. Die Ostschweizer Firmen suchen zusätzliche Fachkräfte aus dem technischen Bereich, währenddem in der Innerschweiz vermehrt Dienstleister gefragt sind. Im einstelligen Bereich wuchsen im dritten Quartal das Espace Mittelland (plus 8 %), die Region Zürich und die Nordwestschweiz (je plus 7 %).

Positionen in Management und Organisation (insbesondere Positionen im mittleren bis oberen Kader) haben mit

plus 14 Prozent am meisten zugelegt. Auch in Verkauf und Marketing (vor allem Verkaufspersonal, plus 11 %) sowie in Technik und Informatik (insbesondere Ingenieurberufe, plus 7 %) wurden deutlich mehr Stellen ausgeschrieben. Im Gastgewerbe (plus 4 %), in den Finanzberufen (plus 3 %) und in der Industrie (plus 2 %) war die Zunahme unterdurchschnittlich, während Büroberufe sogar leicht zurückgingen (minus 2 %). Die in den Berufsindices nicht berücksichtigten Lehr- und Praktikumsstellen

haben im jüngsten Quartal auffallend stark zugelegt (plus 30 %).

Krise in der Presse hält an

Von der Zunahme an Stellengesuchen konnte die Presse nicht profitieren. Die dort ausgeschrieben Jobangebote nahmen sogar um 11 Prozent ab. Der Trend zu digitalen Plattformen bleibt stark: Auf der firmeneigenen Website nahmen die Angebote um 10 Prozent zu, auf Online-Stellenportalen immerhin um 4 Prozent. ■

Informatiker sind nach wie vor gesuchte Berufsleute.



Arbeit gegen Armut

Eine Publikation des Bundesamts für Statistik (BFS) zeigt, dass der Anteil der Erwerbstätigen, die trotz Arbeit als arm gelten, gesunken ist. Lag die Armutsquote 2007 noch bei 5 Prozent, ging sie bis 2011 auf 3,7 Prozent zurück. Das BFS definiert die Armutsgrenze bei 2350 Franken (Einzelperson) beziehungsweise 4100 Franken pro Monat (zwei Erwachsene mit zwei Kindern bis 14 Jahre).

Oft wird Armut mit Tieflohnen in Verbindung gebracht. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) definiert Stundenlöhne unter 22 Franken als Tieflohne. 2012 bezogen gemäss Seco rund 9 Prozent einen sogenannten Tieflohn. Davon lebten allerdings 80 Prozent in einem Haushalt, in dem mindestens eine weitere Person zum Haushaltseinkommen

beitrug. 35 Prozent der Tieflohn-Bezüger lebten mit mindestens einem Elternteil zusammen. Zumeist handelt es sich um Jugendliche, die noch in Ausbildung sind und damit den Grundstein für ihre berufliche Zukunft und für ein Leben ohne Armut legen.

Folglich ist nicht jeder, der einen tiefen Lohn bezieht, automatisch arm. Für das verfügbare Einkommen insgesamt zählt das Einkommen aller Haushaltsmitglieder. Vor diesem Hintergrund ist Arbeit – auch in Tieflohn-Segmenten – essenziell und schützt vor dem Abrutschen in die Armut. Eine hohe Beschäftigungsquote ist somit vital – über alle Lohnsegmente hinweg. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist ein flexibler Arbeitsmarkt. ■ (SAV)

Forderungen zur IV berücksichtigt

Durch den Totalschaden der IV-Revision 6b im Parlament blieben auch einige völlig unbestrittene Punkte der Sanierung auf der Strecke: die Tilgung der IV-Schulden beim AHV-Fonds, die Verstärkung der Betrugsbekämpfung und die Verbesserung der Integration psychisch handicapierter Menschen.

Im Parlament sind zwei Motionen hängig, die zu retten versuchen, was noch zu retten ist. So fordert Nationalrat Ignazio Cassis den Bundesrat auf, rasch eine Vorlage auszuarbeiten, welche die mehrheitsfähigen Aspekte der IV-Revision wieder aufnimmt. Ständerat Urs Schwaller schlägt in die gleiche Kerbe.

Beide wollen, dass die Schulden der IV beim AHV-Fonds (15 Milliarden Franken) bis 2028 abgebaut sind und die Integration insbesondere psychisch kranker IV-Bezüger verbessert wird. Schwaller setzt sich zudem für eine wirkungsvollere Betrugsbekämpfung ein.

Die beiden Vorstösse zeigen: Im Parlament werden die Forderungen des Schweizerischen Arbeitgeberverbands nach dem Grounding der IV-Revision 6b ernstgenommen. Nun ist der Bundesrat gefordert, die beiden Motionen zu unterstützen – damit wenigstens die unbestrittenen Massnahmen von 6b umgesetzt werden können. ■ (SAV)

Finanzhilfen für die Gleichstellung

Chancengleichheit ist eine zentrale Herausforderung für die Unternehmen und die wirtschaftliche Sicherheit der Schweiz. Um möglichst konkret und nachhaltig die Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben zu fördern, vergibt das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) auf der Grundlage des Gleichstellungs-

gesetzes Finanzhilfen für entsprechende Projekte. Gesuche für unternehmensinterne Projekte zur Förderung der Chancengleichheit können jederzeit eingereicht werden. Das EBG nimmt auch Ideen und Projektskizzen zur Besprechung und Vorprüfung entgegen. ■

www.gleichstellung-schweiz.ch

AUSBLICK

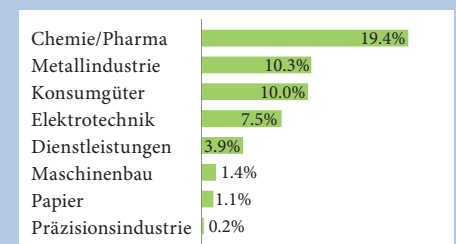
Exporte dürften steigen

Die Exportaussichten für die Schweizer Firmen haben sich verbessert. Vor allem die Industrieländer dürften die Ausfuhren ankurbeln.

Das neueste Export-Barometer der Credit Suisse, das die ausländische Nachfrage nach Schweizer Produkten abbildet, ist mit einem Wert von 1,03 im Vergleich zum Vorquartal (0,62) deutlich gestiegen. Der hohe Wert weist darauf hin, dass sich die Exportaussichten noch einmal verbessert haben. Gemäss den KMU-Exportperspektiven von Switzerland Global Enterprise gehen aber nicht alle Sektoren gleich optimistisch ins letzte Quartal 2013: Mit klarem Abstand stehen die Unternehmen aus dem Chemie- und Pharmasektor an der Spitze (siehe Grafik). Ebenfalls ein solides Exportwachstum erwarten die Sektoren Metallindustrie, Konsumgüter und Elektrotechnik. Etwas vorsichtiger sind die Firmen im Maschinenbau und in der Papierindustrie, während in der Präzisionsindustrie nur ein minimales Wachstum erwartet wird.

Bei der Betrachtung der Exportmärkte rechnet die CS mit unterschiedlichen Entwicklungen: Besonders positiv präsentieren sich die Exportaussichten für die Industrieländer. Vor allem aus den USA, Japan, Grossbritannien und einigen Staaten in Nord- und Osteuropa ist mit kräftigen Wachstumsimpulsen zu rechnen. Gut sind die Perspektiven auch für die Euro-Länder, während die Aussichten für die Schwellenländer eher negativ beurteilt werden. ■

Exporte: Wachstums-Prognose für das 4. Quartal



Quelle: KMU-Exportperspektiven von Switzerland Global Enterprise

Gastrosuisse vor Wechsel an der Spitze

Bei Gastrosuisse kündigen sich Veränderungen in der Verbandsführung an. Zudem hat der Verband für Hotellerie und Restauration einen neuen Lösungsansatz zur Mehrwertsteuer lanciert.

Am Ende der Legislaturperiode 2012 bis 2015 kommt es zu einer grösseren Ablösung an der Spitze von Gastrosuisse, wie der Verband mitteilte. Verschiedene Amtszeiten laufen Mitte 2015 gemäss den geltenden Statuten ab. Um eine reibungslose und gestaffelte Erneuerung im strategischen Führungsorgan zu gewährleisten, hat sich Klaus Künzli entschieden, anlässlich der Delegiertenversammlung im Juni 2014, ein Jahr vor

In der Gastronomie bleibt die Mehrwertsteuer ein zentrales Thema.



Bild: zög

Ablauf seiner letzten Amtszeit, als Präsident zurückzutreten. Der Verband nimmt die Übergangszeit zum Anlass, die Organisation zu überprüfen und optimal auf die Erfordernisse der Zukunft auszurichten. Der Vorstand hat deshalb eine Analyse der operativen und strategischen Strukturen eingeleitet. Nach deren Abschluss soll auch der Posten des Direktors definitiv besetzt werden. Bis dahin stellt Hannes Jaisli, stellvertretender Direktor und Leiter Wirtschaft und Recht, interimistisch die operative Leitung sicher.

Vorschlag für einen Sondersatz

Gastrosuisse hat im September 2011 die Volksinitiative «Schluss mit der Mehrwertsteuer-Diskriminierung des Gastgewerbes!» eingereicht. Die zentrale Forderung besteht darin, die herrschende Diskriminierung des Gastgewerbes gegenüber den Take-aways aufzuheben. Der indirekte Gegenvorschlag der Wirtschaftskommission des Nationalrates verfehlt nach Ansicht von Gastrosuisse das Ziel, gleich lange Spiesse für alle gastgewerblichen Anbieter zu schaffen.

Er sei zudem – so der Verband – in der Praxis kaum umsetzbar und würde grosse Abgrenzungsprobleme verursachen.

«Ein e verminderte Diskriminierung könnte jedoch über die Einführung eines gastgewerblichen Sondersatzes erreicht werden», stellte Präsident Klaus Künzli dazu fest. Unter diesen neuen Satz würden die Leistungen der Restauration und der Beherbergung gleichermassen fallen. Nicht erfasst wären das «warme Take-away» und Alkoholika.

Laut Gastrosuisse könnte dieser neue Sondersatz bei 5,5 Prozent liegen. Bei verkraftbaren Mindereinnahmen für den Staat würden der aktuell geltende Normalsatz und der reduzierte Satz bestehen bleiben. Ein weiterer Vorteil wäre laut dem Verband: Weil auch die Beherbergung im neuen Sondersatz enthalten wäre, würde dieser dank der neuen Lösung im Unterschied zu heute dauerhaft verankert. Für die Einführung wäre eine Verfassungsänderung nötig. «Die Idee eines gastgewerblichen Sondersatzes stellt damit einen direkten Gegenvorschlag zur Volksinitiative dar», präzisierte Klaus Künzli. ■

Steigende Löhne in der Baubranche

Die Baubranche hat ihre Mitarbeiter an der guten Auftragslage teilhaben lassen: Die Löhne im Bauhauptgewerbe sind seit 2008 um real 5,5 Prozent gestiegen.

Mit Mindestlöhnen von 5500 Franken für Maurer und Strassenbauer zahlt das Bauhauptgewerbe heute die höchsten Handwerkerlöhne in der Schweiz, wie der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) in einer Mitteilung schreibt. Die Mindestlöhne sind zudem höher als in manch anderer Branche die Durchschnittslöhne. Im Durchschnitt verdient ein gelernter Maurer oder Strassenbauer aber fast 6000 Franken, ein Hilfsarbei-

ter ohne spezifische Kenntnisse auch schon mehr als 4800 Franken. Dank Pensionsalter 60, fünf Wochen Ferien, grosszügigen Zuschlägen für Wochenendarbeit und vielem mehr ergibt sich gemäss SBV «ein äusserst attraktives Gesamtpaket».

Gewinnmargen unverändert

Auch in den letzten Jahren konnten sich die Arbeitnehmer in der Baubranche

über Lohnzuwächse freuen: Von 2008 bis 2012 ist die Kaufkraft des Durchschnittslohns um ansehnliche 5,5 Prozent gestiegen. Die Gewinnmargen der Baufirmen hingegen haben sich kaum verändert: Die Preise für Bauleistungen sind kaum stärker gestiegen als die Kosten. Das heisst gemäss dem SBV: Was man mehr eingenommen hat, wurde fast gänzlich an die Mitarbeiter weitergereicht. ■

Lehrplan 21 bringt Vorteile

In den deutsch- und mehrsprachigen Kantonen werden die Ziele der Volksschule durch den Lehrplan 21 harmonisiert. Das bringt wesentliche Vorteile für die Berufsbildung und die Unternehmen. **Jürg Zellweger**



Bild: Rob Lewis

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Die Volksschule ist Sache der Kantone. Das hat in der Schweiz eine vielfältige Schullandschaft hervorgebracht, welche den lokalen Gegebenheiten Rechnung trägt. Allerdings verlangen der Arbeitsmarkt und die gesteigerte Mobilität der Bevölkerung nach einheitlicheren und transparenteren Zielen und vergleichbaren Strukturen in der Volksschule. Dabei wird das Spannungsfeld zwischen kantonaler Hoheit und nationalen Erfordernissen etwa an der zentralen Schnittstelle zwischen Volksschule und Berufsbildung offensichtlich. Im Gegensatz zur Volksschule wird die Berufsbildung national gesteuert. So wird etwa eine Kauffrau nach einheitlichen Zielvorgaben und Standards ausgebildet und geprüft, egal ob sie ihre Ausbildung im Kanton Schaffhausen oder im Wallis absolviert – und zudem unabhängig davon, ob sie ihre Ausbildung im Back-Office einer Bauunternehmung oder einer Kommunikationsagentur macht. Das macht Sinn, wenn man den jungen Berufsleuten Branchen- und Stellenwechsel und auch geografische Mobilität ermöglichen möchte. Entscheidend ist zudem: Auch die Arbeitgeber wissen, was für Qualifikationen mit einem Berufsabschluss verbunden sind, wenn sie Berufsleute einstellen.

Die Klagen der Wirtschaft über die Volksschule haben viel mit der unterschiedlichen Steuerung von Berufsbildung und Volksschule zu tun: Die Kompetenzen der Schulabgänger sind nicht transparent, den Leistungseinschätzungen

der Schulen wird nicht vertraut, an den Berufsfachschulen zeigen sich markante Unterschiede in der Vorbildung zwischen Schülern aus verschiedenen Kantonen, und grössere Betriebe haben sich mit unterschiedlichsten Bildungssystemen auseinanderzusetzen.

Orientierung am Wissen und Können

Der Lehrplan 21 wird hier wesentliche Vorteile für die Berufsbildung bringen:

1. Die verständlichen Kompetenzbeschreibungen sind für die Berufsbildung eine Hilfe, indem klargestellt wird, was Schülerinnen und Schüler am Ende der obligatorischen Schulzeit wissen und können. Damit wird die Grundlage gelegt, um die Anforderungsprofile zwischen Volksschule und Berufen mit Blick auf die Berufswahl fundiert abzustimmen.
2. Durch harmonisierte Bildungsziele können Berufsfachschulen und Betriebe auf einer gemeinsamen Basis aller Lernenden aufbauen. Man muss nicht viel Zeit aufwenden, um alle Schüler – aus verschiedenen Kantonen – auf den gleichen Stand zu bringen.
3. Mit dem Ansatz der Kompetenzorientierung liegt der Akzent nicht nur auf dem Wissen (das man bekanntlich kurzfristig «auswendig lernen» kann), sondern – weitergehend – auf dessen Anwendung in verschiedenen Situationen. Diese Orientierung am «Wissen und Können» ist praxis- und lebensnah – sie hat sich in der Berufsbildung bewährt und ist dort breit akzeptiert.

Bis Ende Jahr läuft die offizielle Konsultation zum Lehrplanprojekt. Der Anspruch ist hoch: Es geht um die Klärung des Auftrags unserer Volksschule. Deshalb ist es sinnvoll und nötig, kritische Fragen zu den Inhalten und Gewichtungen zu stellen – auch von Seiten der Wirtschaft. Im Grundsatz ist die Stossrichtung der Bildungsbehörden aber richtig und verdient Unterstützung. Denn die sprachregionale Harmonisierung von Ausbildungszielen ist ein ur-eigenes Postulat der Wirtschaft. Sie entspricht den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und erleichtert den Eintritt in die Berufsbildung. ■

Patrick Corbat, Direktor der Corbat Holding AG, Vendlincourt (JU)

«Mit unserem Know-how nutzen wir das Holz optimal»

Die Corbat Holding widmet sich der nachhaltigen Nutzung von Holz aus den Wäldern der Region Jura. Von Bahnschwellen für die SBB über Heizungs-Pellets bis zu Bleistiften aus Buchenholz für Caran d'Ache wird das Maximum aus dem Rohstoff Holz herausgeholt. Direktor Patrick Corbat über die Geschichte der Firma, ihre Ziele, den Standort Schweiz und die Holznutzung. **Interview: Emilie Pralong**

Herr Corbat, was zeichnet Ihr Unternehmen speziell aus?

Patrick Corbat: Die Corbat Holding – das ist die Geschichte von drei Generationen, die ihre ganze Leidenschaft dem Holz gewidmet haben. Mein Grossvater begann 1925 mit einer Schreinerei und dann mit einer Sägerei. Der Standort des Unternehmens in Vendlincourt wurde 1955 durch meinen Vater und meinen Onkel begründet. Die Firma, sie hiess damals A+C Corbat AG, ist heute das wichtigste Sägerei-Unternehmen der Schweiz für den Bereich Laubholz. Ebenfalls 1955 wurde die Sägerei Badevel gegründet, eine französische Tochterfirma, die sowohl Privatkunden als auch Firmen in der Region Belfort-Montbéliard bedient. 1977 haben wir dann die ETS Röthlisberger AG in Glovelier übernommen. Als ÖV-Nutzer sind Sie sicher schon auf den Eisenbahnschwellen aus Glovelier gereist, denn die Firma beliefert seit mehr als 100 Jahren die SBB und andere, private Bahnbetreiber in der Schweiz.

mehrheitlich zertifiziert nach den Standards FSC (Forest Stewardship Council) oder PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

Welche Ziele haben Sie mit Ihrem jüngsten Kind, der Pellets du Jura AG?

Wir haben das Unternehmen 2008 mit dem Ingenieur Michel Scheurer und der Firma Energie du Jura gegründet. Pellets du Jura produziert Holzpellets für die Heizung. Das ist eine in unmittelbarer Nähe gewonnene und erneuerbare Energiequelle. Pellets sind zudem CO₂-neutral und tragen nicht zur Klimaerwärmung bei. Der moderne und wirtschaftliche Brennstoff ist aus einer innovativen Technologie hervorgegangen und steht im Einklang mit den neuen ökologischen Heiznormen. Er bietet die Möglichkeit, Nebenprodukte, die im Rahmen der Produktionsprozesse in den Unternehmen unserer Gruppe anfallen, vor Ort zu nutzen.

Wie produziert man Pellets?

Dafür werden Sägemehl und andere Holzabfälle getrocknet, fein zerstoßen und gepresst. Dabei entstehen kleine, zylindrische Pellets von etwa 15 Millimeter Länge. Die Vorteile der Pellets gegenüber Heizöl sind noch nicht so bekannt. Aber: Zwei Kilo Pellets haben den gleichen Heizwert wie ein Liter Heizöl. Zudem sind Pellets merklich billiger und die Heizungsinstallationen, die für Pellets benötigt werden, profitieren von interessanten kantonalen Subventionen.

Wie präsentiert sich die aktuelle Situation in Ihrer Branche?

Nach der Abwertung des Euro ist die Einfuhr von Holz für das Baugewerbe in unser Land richtig explodiert. Wir erhofften uns eine gewisse Kompensation durch die Preiserhöhung in der Eurozone, aber gegenwärtig bleibt die Inflation schwach, und wir sehen uns in bestimmten Fällen sogar gezwungen, mit Verlust zu exportieren. Zu hohe Produktionskosten haben mehrere Unternehmen aus

«Wir setzen auf den lokalen Markt und die nachhaltige Nutzung des Holzes als erneuerbare Ressource.»

Wer gehört sonst noch zur Holding?

Nach der Gründung der Corbat Holding 1988 haben wir schliesslich auch noch das Parkettunternehmen Les Breuleux ins Leben gerufen, das sich auf die Produktion von massgefertigtem Parkett für den Schweizer Markt spezialisiert hat. Auf diese Weise aufgestellt hat sich unsere Gruppe – mit 80 auf die verschiedenen Standorte verteilten Mitarbeitenden – ein Know-how erarbeitet, dank dem jeder einzelne Quadratzentimeter Holz unter Einsatz von Werkzeugen der Spitzenklasse optimal genutzt werden kann. Was die Waldnutzung angeht, so kommt bei der Produktion ausschliesslich Holz aus natürlichem Wachstum zum Einsatz. Das Holz ist

der Branche zu Fall gebracht, oft waren diese zu klein, um im Markt bestehen zu können. Die Transportkosten und die Schwerverkehrsabgabe (LSVA) sind ein weiterer Nachteil für die Holzindustrie. Wir reagieren, indem wir auf den Mehrwert unserer Leistungen fokussieren und unsere Kunden ganz bewusst pflegen.

Was ist der Schlüssel zu Ihrem Erfolg?

Wir konzentrieren uns auf den lokalen Markt und versuchen, ständig innovativ zu sein. Die Corbat Holding setzt auf eine nachhaltige Nutzung des Holzes als erneuerbare Ressource. Pellets du Jura hat übrigens die Qualitätszertifizierung EN+ für seine Produktion erhalten. Das ist der strengste Qualitätsstandard für Pellets in der Schweiz. Und der Kanton Jura hat unserer Holding 2009 für die Umnutzung von Nebenprodukten zu einem ökologischen und wirtschaftlichen Heizstoff den Nachhaltigkeitspreis verliehen.

Wie steht es mit neuen Märkten?

Wir haben zwar Eisenbahnschwellen in den Mittleren Osten und nach Nordafrika – Gegenden, in denen Holz rar ist – exportiert, aber die politischen Spannungen in diesen Regionen zwingen uns nun zur Vorsicht. Der starke Franken und die weltweite Wirtschaftskrise haben ebenfalls direkte Auswirkungen auf unsere Exporte. Was den Heimmarkt angeht, haben wir kürzlich eine erfreuliche Erfahrung mit der Firma Caran D'Ache machen dürfen: Ihre neue Bleistift-Linie «Swiss Wood» wird aus Schweizer Buchenholz gefertigt. Dank einer innovativen Wärmebehandlung – das Holz wird mit Dampf auf etwa 170 Grad erhitzt – und dank Apparaturen der Spitzenklasse vom Parkettunternehmen Les Breuleux waren wir in der Lage, Caran d'Ache Bleistifthüllen mit einem Durchmesser von 5 Millimetern zu liefern. Es sind die ersten Bleistifte, die total «Swiss made» sind. Das mit hohen Temperaturen behandelte Buchenholz lässt sich übrigens perfekt spitzen. Auch wenn das benötigte Holzvolumen klein ist, so haben wir hier doch ein schönes Beispiel für eine Zusammenarbeit, die auf einem hohen Mehrwert und lokalem Know-how aufbaut.



Bild: Emilie Pralong

Patrick Corbat, 58, trat 1981 in Teilzeit ins Familienunternehmen ein und schloss daneben sein Studium mit einem Doktorat in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuenburg ab. Seit 1984 leitet er die Corbat Holding AG, seit 1989 ist er mit seinem Cousin Jean-Paul Corbat im Verwaltungsrat. 2013 wurde er Präsident der Chambre de commerce et d'industrie du Jura, der er seit 1986 angehört.

Welches sind für Sie die Stärken respektive Schwächen des Werkplatzes Schweiz?

Das Schweizerische Arbeitsrecht ist mit Blick auf Personaleinstellungen und Human Resources offener als in gewissen Nachbarländern, was ein Anreiz ist, Arbeitsplätze zu schaffen. Zudem bleibt die Schweiz dank ihrer wirtschaftlichen und sozialen Stabilität attraktiv. Trotzdem sind die höheren Personal- und Transportkosten in unserer Branche problematisch. Denn ein Grundgehalt, das höher ist als andersorts, macht unsere Produkte gegenüber jenen unserer ausländischen Konkurrenten teurer. Was den Warentransport angeht, so muss man wissen, dass wir denselben Preis zahlen, um Holz aus den Wäldern von Courgenay nach Vendlincourt – eine Distanz von 7,5 Kilometern – zu transportieren, wie für den Transport per Schiff von Anvers nach China (17 Franken pro Tonne). Letztlich wirkt sich die LSVA sehr nachteilig für unsere Branche aus. Aber wir disponieren und entwickeln uns weiter unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen.

Haben Sie derzeit ein Projekt, das Sie prioritär behandeln werden?

Pellets du Jura feiert 2013 das fünfjährige Bestehen. Die technische Feinabstimmung ist abgeschlossen und unsere Ziele sind formuliert: Es wird ein 24-Stunden-Betrieb angestrebt, um die Installationen rentabler nutzen und noch dieses Jahr schwarze Zahlen schreiben zu können. Und wir nehmen noch einen neuen Pfeil aus dem Köcher: Wir steigen in die Produktion von Dachstühlen und Tragkonstruktionen aus Schnittholz ein und bedienen damit Berufsleute und Firmen – unter Einhaltung der Minergie- und Minergie+-Normen. Hier wartet eine tolle Herausforderung auf uns, auch im Sinne der Nachhaltigkeit. ■

Emilie Pralong ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.

*Urteil***Gleichbehandlungsgebot im Sozialplan**

Neben dem Sozialplan, der zwischen dem Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretung abgeschlossen wird, kann sich der Arbeitgeber auch einseitig verpflichten. Dies gilt dann als Offerte, die der Arbeitnehmer annehmen kann. In diesem Fall lässt sich eine Ungleichbehandlung aus wirtschaftlichen Gründen ohne Weiteres rechtfertigen. Eine «Durchhalteprämie» muss nicht allen Arbeitnehmenden angeboten werden.

Sachverhalt

Mit Vertrag vom 27. April 2001 schlossen die X. mit Sitz in Genf und der in Frankreich wohnhafte A. ein Arbeitsverhältnis.

Ende September 2006 wurde A. für zwei Jahre nach München entsandt; diese Entsendung konnte um weitere zwei Jahre verlängert werden. Das Arbeitsverhältnis unterstand weiterhin dem schweizerischen Recht und A. würde nach Ablauf der Entsendungszeit wieder zur Muttergesellschaft zurückkehren. Die Entsendung von A. wurde in der Folge um zwei Jahre bis zum 30. September 2010 verlängert.

Im Januar 2009 erklärte X. den Angestellten in Genf, per Ende September 2010 die Aktivitäten nach Zürich zu verlegen. Sie legte ihnen einen «Retention Plan» vor, der eine Treueprämie vorsah, wenn das Arbeitsverhältnis bis zum 30. September 2010 andauern würde.

A. beschwerte sich bei X., dass er nicht informiert worden war. X. erklärte ihm, es handle sich für ihn um eine besondere Situation, da er in München angestellt sei. A. sei, im Gegensatz zu den Angestellten in Genf, der Arbeitsvertrag nicht gekündigt worden, und man würde für ihn eine geeignete Lösung suchen.

Die Parteien führten Gespräche im Hinblick auf die Anstellung von A. in Zürich. Es scheint, dass auch eine Anstellung durch die Muttergesellschaft in München in Betracht gezogen wurde. A. akzeptierte die gemachten Vorschläge nicht.

Mit Schreiben vom 16. Juni 2010 kündigte X. in Zürich ihr Arbeitsverhältnis mit A. auf den 30. September 2010 mit der Begründung, er habe Ende Mai 2010

zu verstehen gegeben, er wolle der Gesellschaft nicht nach Zürich folgen.

Aus den Erwägungen

1.3 A. beschwert sich, mehrere Punkte bei der Feststellung des Sachverhalts seien willkürlich.

A. bringt einzelne Sachverhaltspunkte vor, die seiner Ansicht nach seine These stützen; ein solches Vorgehen ist jedoch nicht geeignet, um zu beweisen, dass der Sachverhalt willkürlich dargelegt wurde. Die Bezeichnung «Retention Plan/Social Plan» reicht bereits aus, um aufzuzeigen, dass das Dokument ein zweifaches Ziel verfolgte, nämlich einerseits die Angestellten in Genf zu halten, damit das Büro bis zu seiner Schliessung weiterhin normal betrieben werden konnte, und andererseits die unangenehmen Folgen der Massenentlassung abzufedern. Ob man noch Elemente hinzufügt, die im Sinne eines Sozialplans zu verstehen sind, ändert nichts an der Tatsache, dass er auch ein Plan ist, um die Angestellten zurückzuhalten. Aus den Texten geht klar hervor, dass die Entschädigung in Höhe eines Jahreslohns unter der doppelten Bedingung geschuldet war, dass der Angestellte bestimmte Ziele erreichte und dass er seine Stelle bis zur Schliessung der Büros nicht aufgab; die zusammengetragenen Erklärungen bestätigen, dass es sich dabei sehr wohl um die Gründe für die hier strittigen Leistungen handelte. Indem das kantonale Gericht schloss, X. habe damit seine Angestellten bis zur Schliessung zurückhalten und vermeiden wollen, dass das Genfer Büro verwaist, würdigte es die Beweise nicht auf unvertretbare Art und Weise.



2.2 A. stützt seine Forderungen auf den «Retention Plan/Social Plan», den er als Sozialplan bezeichnet.

Ein Sozialplan hat zum Zweck, bei Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen Härten für die betroffenen Arbeitnehmer zu vermeiden oder zu mildern. Der Sozialplan ist in der Schweiz gesetzlich nicht ausdrücklich geregelt.

Vereinbart der Arbeitgeber mit einem Arbeitnehmerverband einen Sozialplan, liegt eine besondere Art des Gesamtarbeitsvertrags nach Art. 356 OR vor. Es ist zu unterscheiden zwischen den schuldrechtlichen Bestimmungen, welche die Beziehungen der Vertragsparteien untereinander regeln, und den normativen Bestimmungen, die auf alle betroffenen Einzelarbeitsverträge anwendbar sind und dementsprechend von den Arbeitnehmern geltend gemacht werden können. Der mit der Arbeitnehmervertretung abgeschlossene Sozialplan gehört dieser Kategorie an.

Abgesehen von dieser ersten Kategorie ist es auch möglich, dass der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern einseitig einen Sozialplan vorschlägt. Dann handelt es sich um eine Offerte im rechtlichen Sinne, die, wenn sie von den Arbeitnehmern angenommen wird (nach Verhandlungen oder stillschweigend: Art. 6 OR), die Parteien bindet und ein Zusatz zu dem mit jedem Arbeitnehmer geschlossenen Einzelarbeitsvertrag wird. Eine rein einseitige Verpflichtung ist im Übrigen nicht ausgeschlossen.



Illustration: Livia Lüthi

te kein Ersatz für die fehlende Offerte der anderen Partei sein.

Die Offerte, einen Vertrag zu schliessen oder einen laufenden Vertrag zu ändern, ist eine Willensäusserung; ihr Verfasser muss den Gegenstand der Offerte wollen und sie ausserdem an den Empfänger richten wollen; dieser kann nicht eine Absicht des Verfassers geltend machen, von der er Kenntnis erhalten hat, die ihm aber nicht freiwillig mitgeteilt wurde. Nur der Empfänger der Offerte kann sie annehmen. Ein Dritter darf sich nicht einer Offerte bemächtigen, die nicht an ihn gerichtet ist, um sie anzunehmen, denn dadurch würde er das Recht des Offertstellers bestreiten, selbst zu bestimmen, gegenüber welcher Person er sich verpflichten will.

Im vorliegenden Fall wurde festgestellt, dass X. den Entwurf eines «Retention Plan/Social Plan» A. nicht zugestellt hatte und dass sie ihn auch nicht weiter zu den Besprechungen dieses Dokuments eingeladen hatte. Hat ihm ein Kollege diese Elemente zur Kenntnis gebracht, tat er dies rein freundschaftlich und nicht als Vertreter von X. Als A. darum ersuchte, diese Informationen zu erhalten, erhielt er zuerst eine E-Mail, aus der man keinen Willen von X. ableiten kann, sich ihm gegenüber zu verpflichten; dann erhielt er die verlangten Unterlagen mit einem Begleitbrief, aus dem hervorging, dass die Offerten auf seinen Fall nicht anwendbar waren. Es gab nie eine gegenteilige Erklärung von A. Das kantonale Gericht war im Übrigen der Ansicht, dass X. nicht gewillt war, sich gegenüber A. zu verpflichten.

So erhielt dieser keine Offerte im rechtlichen Sinn, die er hätte annehmen können. Er macht in Wirklichkeit einen mit anderen geschlossenen Vertrag geltend, was aufgrund der Relativität der Vereinbarungen nicht zulässig ist.

2.4 A. beschwert sich schliesslich über eine Ungleichbehandlung.

Zu Einzelarbeitsverträgen hat die Rechtsprechung bereits festgestellt, dass die Vertragsfreiheit über das Prinzip der Gleichbehandlung zu stellen ist. Man kann sich jedoch vorstellen, dass gewisse Formen der Diskriminierung eine Verletzung der Pflicht des Arbeitgebers darstellen können, die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu schützen.

Das kantonale Gericht gelangte nämlich zur Ansicht, dass keine Ungleichbehandlung vorliegt, weil sich die Differenzierung mit vertretbaren wirtschaftlichen Gründen erklären lässt. Es ist sehr wohl zulässig, dass ein Arbeitnehmer, der sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer strategischen Position befindet, eine Prämie erhält, während ein anderer Arbeitnehmer, der sich nicht in derselben Situation befindet, sie nicht erhält, obwohl er sich nichts hat zuschulden kommen lassen.

Die strittigen Leistungen von X. waren von X. in Aussicht gestellt worden, um zu verhindern, dass die Büros in Genf verwaisten, und um die Arbeitnehmer dieses Standorts zur vollen Weiterarbeit bis zur Schliessung zu motivieren. Da A. nicht in Genf arbeitete, konnte er den guten Geschäftsgang der Büros in Genf bis zu ihrer Schliessung weder positiv noch negativ beeinflussen. Es ist deshalb vertretbar, dass ihm nicht dieselben Vorteile eingeräumt wurden. Und es liegt kein Verstoß gegen die Persönlichkeitsrechte vor, der es A. erlauben würde, Bestimmungen geltend zu machen, die in seinem Vertrag fehlen.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 28. Februar 2013
(4A_610/2012)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

Man kann sich auch vorstellen, dass X. nur eine Absichtserklärung macht, ohne sich verpflichten zu wollen, was keine Rechtswirkung entfaltet.

Im vorliegenden Fall ist keine Spur von einer Einigung mit einer Gewerkschaft oder einer Arbeitnehmervertretung auszumachen. Wir haben es somit nicht mit einem Gesamtarbeitsvertrag zu tun. Der Wille von X., sich zu verpflichten, geht dagegen klar aus den kantonalen Feststellungen hervor. Daher ist davon auszugehen, dass der «Retention Plan/Social Plan», der den in Genf tätigen Arbeitnehmern zur Besprechung vorgelegt wurde, eine Offerte von X. im rechtlichen Sinn ist.

2.3 Zum Abschluss eines Vertrags beziehungsweise eines Zusatzes zu einem bereits bestehenden Vertrag ist das Einverständnis der Parteien erforderlich (Art. 1 Abs. 1 OR). Folglich sind eine Offerte und eine Annahme erforderlich, die miteinander übereinstimmen. Die Annahme durch eine der Parteien könn-

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

SAE 2012

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

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

*Urteil***Pausen ohne Ausstempeln**

Ein Verstoss gegen die Vorschriften der Zeiterfassung rechtfertigt nur dann allenfalls eine fristlose Kündigung, wenn damit eine Manipulation des Systems verbunden ist, die einer Falschbeurkundung gleichkommt.

Sachverhalt

A. war seit dem 1. November 2009 zu 50 Prozent bei der X. AG angestellt. Mit Schreiben vom 8. Oktober 2010 wurde ihr fristlos gekündigt, weil sie über einen längeren Zeitraum mehrfach die Regelung bezüglich des Ausstempeln für die Mittagspause nicht eingehalten habe. Bereits am 5. Oktober 2010 hatte eine Besprechung stattgefunden. An dieser Besprechung wurde gemäss den Behauptungen von X. mündlich die fristlose Kündigung bereits ausgesprochen und A. eine Auflösungsvereinbarung per 31. Oktober 2010 mit Freistellung nach Erledigung von Pendenzen angeboten. Nachdem diese Vereinbarung von A. abgelehnt worden war, erfolgte das Kündigungsschreiben.

Aus den Erwägungen

2.1 Die Vorinstanz zitiert die Feststellung des Zivilgerichts, wonach A. gemäss dem Organisationshandbuch eine Pause von 15 Minuten zugestanden habe, die sie nicht habe stempeln müssen. Die Vorinstanz erkannte, A. habe die Pause an das Ende ihrer Arbeitszeit am Mittag gelegt und dabei etwas gegessen. Im Zeitraum zwischen 4. Mai und dem 24. September 2010 habe dies möglicherweise zwölf Mal länger als eine Viertelstunde gedauert, ohne dass A. ausgestempelt hätte. Diese Verfehlungen seien nicht schwerwiegend genug, um eine fristlose Kündigung zu rechtfertigen. Die Behauptung, A. habe zusätzlich schon vor der eigentlichen Mittagspause ihren Arbeitsplatz verlassen und eine Pause bezogen, erachtete die Vorinstanz nicht für erwiesen.

2.2 X. macht geltend, sie habe für diese Behauptung B. als Zeugin benannt, die nicht angehört worden sei. Da B. die ganze Sache ins Rollen gebracht habe, hätte sie die Umstände des Falles näher

und deutlicher beleuchten können. Im Übrigen verweist X. im Wesentlichen auf das Urteil des Bundesgerichts 4C.149/2002, in welchem dieses eine fristlose Kündigung bei Manipulationen an der Zeiterfassung für gerechtfertigt erachtete, sowie auf entsprechende zum deutschen Recht ergangene Urteile. Sie kritisiert die Feststellung der Vorinstanz, der zitierte Bundesgerichtsentscheid habe einen leitenden Angestellten betroffen. Dieser habe mit 6446.18 Franken brutto fast den gleichen Betrag verdient wie A. X. verweist auf ihr Organisationshandbuch, das ein detailliertes Management der Zeiterfassung vorgesehen habe. Daher bedürfe es keiner zusätzlichen Verwarnung. Da die Mitarbeiter über das Verhalten von A. Bescheid gewusst hätten, habe X. eine fristlose Kündigung aussprechen müssen, um die innerbetriebliche Gleichbehandlung und den Frieden im Unternehmen zu wahren.

2.3 In ihrer Eingabe vom 28. März 2011 bot X. für den Themenkreis «Erstellung Fehlzeitenliste/extensive Pausen» C. und B. als Zeugen an. C. könne bezeugen, dass A. regelmässig vor 11 Uhr Pausen gemacht habe und mehrfach von kurz vor 12 Uhr bis vor 13 Uhr in der Küche gegessen und danach ausgecheckt habe. B. habe A. ebenfalls mehrfach in der Küche angetroffen, einmal sogar, als sie dort eine Bratwurst angebraten habe. Dies bezieht sich nach dem Zusammenhang auf das Essen in der Küche und nicht auf allfällige Pausen vor 11 Uhr. Auch aus dem nachfolgenden Hinweis, B. sei bei X. für die Zeiterfassung verantwortlich und könne über die fehlerhaften Auscheckzeiten Auskunft geben, musste das Gericht nicht schliessen, die Zeugin habe zum Pausenverhalten von A. vor der Mittagszeit eigene Wahrnehmungen gemacht, zumal für die Pause

von 15 Minuten ja gerade keine Pflicht zum Ausstempeln bestand.

2.4 Im zitierten Urteil 4C.149/2002 E. 1.3 spricht das Bundesgericht von einer «position de cadre», also einem leitenden Angestellten. Es erachtete für massgebend, dass dieser darüber informiert worden war, welche Konsequenzen die Nichtberücksichtigung der Vorschriften betreffend das Stempeln nach sich ziehen konnte. Dass in ihrem Handbuch auf die Sanktion für die Nichtbeachtung der Vorschriften hingewiesen würde, macht X. nicht geltend. A. hat zwar mehrfach zu lange Pausen bezogen, sie hat aber nicht durch eine Manipulation der Stempelanlage den Eindruck erweckt, sie sei zu einem Zeitpunkt im Betrieb anwesend, in dem sie sich tatsächlich ausserhalb des Betriebes befand. Sie musste für die Pause von 15 Minuten nicht ausstempeln. Daher bildete das Stempeln weder Beweis für den Zeitpunkt noch für die Dauer der Pause. Die Vorinstanz hat zu Recht Arglist verneint und erkannt, dass sich das Urteil 4C.149/2002, in dem das Verhalten des Arbeitnehmers als Falschbeurkundung qualifiziert wurde, in wesentlichen Punkten von dem zu beurteilenden Fall unterscheidet. (...) Mit Blick auf die zentrale Frage der Zumutbarkeit der Weiterbeschäftigung zeigt X. nicht ansatzweise auf, dass die innerbetriebliche Gleichbehandlung und der Frieden im Unternehmen nicht auch mit einer ordentlichen Kündigung hätten gewahrt werden können.

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 30. April 2013 (4A_700/2012)



Illustration: Livia Lüthi

Urteil

Gültige Einsprache per E-Mail?

Die Kündigung bedarf zu ihrer Gültigkeit keiner Form, kann also auch per E-Mail gültig erfolgen. Die Einsprache dagegen muss schriftlich erfolgen, eine E-Mail genügt den Anforderungen an die Schriftlichkeit nicht.

Sachverhalt

Zu prüfen war, ob eine Einsprache per E-Mail gültig ist und bis wann die Einsprache während der Probezeit beim Arbeitgeber eintreffen muss.

Aus den Erwägungen

A. selber hat ausgeführt, ihr sei am 22. Juni 2011 per Mail gekündigt worden. Sie habe dann versucht, per E-Mail ihre Arbeit zurückzubekommen. Die schriftliche Kündigung habe sie noch im Juni erhalten. Am 30. Juni 2011 habe sie, A., eine E-Mail geschrieben und Bezug genommen auf die Kündigung. Sie habe darin erklärt, dass sie die Kündigung nicht fair finden würde.

Vorab ist festzuhalten, dass die Einsprache gegen die Kündigung schriftlich erfolgen muss. Eine gewöhnliche E-Mail genügt den Anforderungen an die Schriftlichkeit nicht.

Das bedeutet, dass die E-Mails von A., dasjenige vom 30. Juni 2011 und allenfalls ein früheres, mit dem sie versucht hat, ihre Arbeit zurückzubekommen, zum vornherein keine gültige Ein-

sprache darstellen können. Schriftlich hat A. die Kündigung gemäss übereinstimmender Darstellung beider Parteien erst mit Schreiben vom 14. Juli 2011 angefochten.

Die Parteien haben im Rahmenarbeitsvertrag, den auch A. im April unterschrieben hat, vereinbart, dass beim ersten Einsatz für X. die ersten drei Monate effektiver Arbeitszeit als Probezeit gelten. Die Einsatzverträge seien auf eine Maximaldauer von drei Monaten befristet mit vorzeitigen Kündigungsfristen nach Punkt 3 des Rahmenarbeitsvertrages. Sie haben sodann abgemacht, dass beim unbefristeten Arbeitsverhältnis bis drei Monate ununterbrochener Anstellung die Kündigungsfrist zwei Arbeitstage betrage (entsprechend der Regelung in Art. 19 des Arbeitsvermittlungsgesetzes). Schliesslich haben die Parteien zwei Einsatzverträge geschlossen, einen für die Pflege von K., datiert vom 12. April 2011, bei A. nach eigenen Angaben eingegangen am 7. Mai 2011, und einen für die Pflege von P., datiert vom 4. Mai 2011, bei A. nach eigenen

Angaben eingegangen am 11. Mai 2011. Die Kündigung vom 22. Juni 2011 (per Mail) bzw. vom 24. Juni 2011 (schriftlich) erfolgte somit innert der ersten drei Monate. Die Kündigungsfrist betrug zwei Arbeitstage. A. selber hat eingeräumt, sogar die schriftliche Kündigung noch im Monat Juni bekommen zu haben. Ihre schriftliche Einsprache gegen die Kündigung vom 14. Juli 2011 ist somit nach Ablauf der Kündigungsfrist von zwei Arbeitstagen und damit klar verspätet erfolgt. Damit ist der Anspruch von A. auf Entschädigung wegen missbräuchlicher Kündigung verwirkt.

A. hat in ihrem Schreiben vom 10. Januar 2012 sinngemäss geltend gemacht, es gälten die gesetzlichen Kündigungsfristen gemäss Obligationenrecht. Erstens trifft dies nicht zu, weil die gesetzliche Regelung gemäss Arbeitsvermittlungsgesetz und nicht gemäss OR anwendbar ist und weil die vertragliche Regelung der Parteien dem Arbeitsvermittlungsgesetz ohne Weiteres entspricht. Zweitens wäre die schriftliche Einsprache von A. auch dann nach Ablauf der Kündigungsfrist und damit verspätet erfolgt, wenn die Kündigungsfrist von sieben Tagen gemäss Art. 335b Abs. 1 OR anwendbar wäre.

Falsch ist im Übrigen die Ansicht von A., die Frist für die Anfechtung der Kündigung wegen missbräuchlicher Kündigung betrage 30 Tage.

Die Einsprache gegen eine missbräuchliche Kündigung während der Probezeit ist auch bei verkürzter Kündigungsfrist längstens bis zu deren Ende zu erheben, soweit dies möglich und zumutbar ist. Die Tatsache, dass A. nach eigenen Angaben noch im Juni, also umgehend nach Erhalt der schriftlichen Kündigung, per E-Mail reagiert hat, macht deutlich, dass es ihr ohne Weiteres auch möglich gewesen wäre, innert der Kündigungsfrist von zwei Tagen schriftlich Einsprache zu erheben. Jedenfalls ist kein Grund dafür ersichtlich, dass sie nach Erhalt der E-Mail-Kündigung vom 22. Juni 2011 mehr als drei Wochen mit der schriftlichen Einsprache zuwartete.

Aus Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich (AGer., AH110180 vom 1. Februar 2012)

Arbeitsmarkt und ältere Arbeitnehmende

«Dem Bekenntnis müssen Änderungen im Verhalten der Unternehmen folgen»

Die demografische Entwicklung hat zur Folge, dass weniger Junge auf den Arbeitsmarkt kommen. Deshalb sind ältere Arbeitnehmende und ihr Know-how vermehrt gefragt. Wie gelingt es, sie im Unternehmen zu halten beziehungsweise nach einem Stellenverlust wieder einzubinden? Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), nimmt Stellung und kündigt eine neue Plattform an, die Arbeitgeber bei der Umsetzung unterstützt. **Interview: Daniela Baumann**

Herr Müller, trifft es zu, dass Arbeitnehmende ab einem gewissen Alter im Vergleich zu jüngeren häufiger ihre Stelle verlieren beziehungsweise Mühe bekunden, eine neue zu finden?

Roland A. Müller: Die Arbeitslosenquote betrug im September 3 Prozent. Sie war bei den 20- bis 24-Jährigen am höchsten mit 4 Prozent und bei den über 60-Jährigen am tiefsten mit 2,4 Prozent. In den Altersgruppen ab 40 und bis 59 Jahren betrug sie 2,6 beziehungsweise 2,5 Prozent. Es ist also nicht so, dass die älteren Arbeitnehmenden häufiger arbeitslos werden als jüngere – im Gegenteil! Was jedoch zutrifft, ist, dass es für sie schwieriger ist, wieder in den Arbeitsmarkt zurückzufinden.

Welche Rolle spielen dabei die Verpflichtungen der Arbeitgeber gegenüber den Pensionskassen?

In der Regel sind zwar die Lohnnebenkosten für ältere Arbeitnehmende höher als für jüngere. Dies hängt damit zusammen, dass die gesetzlichen Altersgutschriften mit zunehmendem Alter ansteigen und ab dem 55. Altersjahr gemäss BVG jährlich 18 Prozent betragen. Ältere Arbeitnehmende sind dadurch jedoch für den Arbeitgeber per Saldo nicht automatisch teurer als jüngere. Denn Ältere sind oft bereit, netto weniger zu verdienen, sodass der Arbeitgeber die höheren Lohnnebenkosten kompensieren kann. Schliesslich kommen ihnen ja die höheren Beiträge an die zweite Säule später direkt zugute.

Warum sollten Arbeitgeber gerade älteren Mitarbeitenden eine besondere Bedeutung beimessen?



Bild: Dominic Bütner

Roland A. Müller appelliert an die Arbeitgeber: «Es ist wichtig, dass sie ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Weiterbildung bieten.»

Die demografische Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen im Bereich der Sozialversicherungen. Vielmehr führt sie im Bereich des Arbeitsmarktes dazu, dass wir auf einen spürbaren Mangel an Arbeitskräften zusteuern, der auch über die Zuwanderung nicht aufgefangen werden kann. Dieser Mangel – von dem auch die anderen europäischen Staaten betroffen sein werden – wird zur Folge haben, dass ältere Arbeitnehmende zunehmend gefragt sind. Mittelfristig werden wir zusätzlich das Rentenalter schleichend in Monatsschritten anheben müssen, um die Menschen länger im Arbeitsprozess zu halten.

Was können und sollen Arbeitgeber mit Blick auf die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer älteren Mitarbeitenden tun?

Um arbeitsmarktfähig zu bleiben, müssen sich die Arbeitnehmenden weiterbilden können. Es ist daher wichtig, dass die Arbeitgeber auch und insbesondere der Kategorie der älteren Arbeitnehmenden diese Möglichkeit bieten. Der Arbeitgeber soll diese Thematik aufnehmen und mit seinen Mitarbeitenden individuell prüfen, was Sinn macht. Es geht dabei also nicht um die Einführung eines Kurstourismus, sondern vielmehr um ein auf das Individuum zugeschnittenes Unterstützen einer fachlichen und/

oder einer persönlichen Weiterentwicklung.

Wie unterstützt der SAV die Unternehmen in ihrem Engagement für die Integration älterer Arbeitnehmender?

Ein strategisches Ziel des SAV ist es, die inländischen Arbeitskräfte-Reserven gezielt zu nutzen. Darunter fällt die Förderung des Wiedereinstiegs von Frauen ebenso wie diejenige der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Anstellung arbeitsloser Ausländer im Inland, bevor zusätzliche Arbeitskräfte im Ausland rekrutiert werden. Ein Schwerpunkt in der Nutzung des Arbeitskräfte-Potenzials ist jedoch die Integration älterer Arbeitnehmender. Wir haben zu diesem Zweck die Initiative zur Gründung einer «Plattform Arbeitsmarkt 45plus» ergriffen, mit der auf diesen Themenschwerpunkt fokussiert werden soll (siehe Kasten).

Besteht nicht die Gefahr, dass das Bekenntnis gegenüber älteren Arbeitnehmenden in der Praxis ein frommer Wunsch bleibt? Wie das auch bei der Integration von IV-Bezügern in den Arbeitsmarkt zum Teil der Fall ist?

Nach ersten Rückmeldungen der IV-Stellen-Konferenz macht die Integration von Handicaperten dank grossem Engagement der Arbeitgeber ansprechende Fortschritte. Wie bereits dort wird auch im Bereich der Integration älterer Arbeit-

nehmender die Sensibilisierung der Arbeitgeberschaft Zeit brauchen. Das Bekenntnis ist ein erster Schritt, dem Verhaltensänderungen in den Unternehmen folgen müssen.

Letztlich sind bei Personalentscheiden ja massgeblich die HR-Abteilungen und die Linienverantwortlichen beteiligt. Wie kann man auf diese einwirken, dass sie statt jungen, gut ausgebildeten Leuten einen 57-Jährigen mit gleichen Qualifikationen einstellen?

Der Wille zur Umsetzung einer Diversity-Politik ist ein Entscheid der Unternehmensleitung. Insofern muss der Auftrag für ein «Vielfalts-Management» als Vorgabe für die HR-Abteilungen im Top-Management gefällt werden. Hierzu können verschiedene Stellen sensibilisieren: zum Beispiel unternehmensintern die HR-Abteilungen, aber auch von aussen andere Unternehmen durch Best-Practice-Beispiele, Verbände und die Gesellschaft als Ganzes. Schliesslich – und dies darf nicht unterschätzt werden – muss die Durchmischung der Arbeitnehmerschaft auch von den Mitarbeitenden getragen sein.

Inwiefern liegt es auch in der Verantwortung der Arbeitnehmenden selber, ihren Verbleib im oder die Rückkehr in den Arbeitsmarkt zu fördern?

Diesem Aspekt kommt eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Die Absicht ei-

nes Arbeitgebers, seine Arbeitnehmerschaft altersbezogen zu durchmischen, greift ins Leere, wenn nicht die Arbeitnehmenden ihren Teil dazu beitragen. Die Arbeitnehmenden, insbesondere die älteren, müssen bereit sein, sich stets weiterzubilden. Sie müssen nicht nur mit Blick auf ihre Berufstätigkeit à jour bleiben, sondern kommen in der heutigen Zeit auch um ein gewisses Mass an Flexibilität nicht herum. Vieles ändert rasch

«Die Sensibilisierung der Arbeitgeber wird Zeit brauchen.»

und Anpassungsbedarf entsteht über Nacht. Oft spricht man allgemein «nur» von Weiterbildung fachlicher Art. Doch muss der Entwicklung der Persönlichkeit, die über all die Erwerbsjahre ebenfalls Veränderungen erfährt, genauso Sorge getragen werden. Nur so kann die unentbehrliche Flexibilität gefördert und die Bereitschaft geschaffen werden, im Falle eines Stellenverlustes rasch wieder Anschluss zu finden. Es liegt auf der Hand, dass die Arbeitnehmenden all dies nicht alleine tun können, sondern oft auch interne oder externe Unterstützung benötigen.

Nehmen wir an: Da ist ein 57-jähriger, gut qualifizierter Marketingleiter – aber wegen Betriebsaufgabe arbeitslos. Was raten Sie ihm?

Es ist wichtig, zunächst in einer eigenen Standortbestimmung selber herauszufinden, was man will. Je nach Umständen kann dies jedoch alleine schwierig sein – insbesondere infolge des Schocks einer Entlassung und weil man sich vielleicht schon lange nicht mehr bewerben musste. In dieser Phase kann ein externes Coaching hilfreich sein. Diese persönliche Komponente fehlt bei den regionalen Arbeitsvermittlungszentren oftmals beziehungsweise könnte optimiert werden. Im Zusammenhang mit der Behindertenintegration hat sich gezeigt, dass dieser Coaching-Teil der kantonalen IV-Stellen sehr wichtig ist. Ähnliches könnte auf das System der Arbeitslosenvermittlung übertragen werden. ■

Initiative «Plattform Arbeitsmarkt 45plus»

Der Schweizerische Arbeitgeberverband ruft eine «Plattform Arbeitsmarkt 45plus» ins Leben. Darin vertreten sind unter dem Patronat des SAV Unternehmen, Exponenten von Verbänden, Arbeitsmarkt-, Sozialversicherungs-, Bildungsbehörden und weitere Stakeholder, die sich mit den Herausforderungen rund um den Arbeitsmarkt von über 45-Jährigen (45plus) beschäftigen. Die Plattform will nicht nur Thinktank sein, sondern auch und insbesondere ein praxisbezogenes Gefäss, um Vorgehensweisen zu definieren, Projekte umzusetzen, allfällige Verbesserungsmöglichkeiten im heutigen System zu prüfen, konkrete Umsetzungsvorschläge zu erarbeiten sowie Best-Practice-Beispiele zu sammeln, zu analysieren und zu verbreiten. Sie will Arbeitgeber in der Umsetzung einer Diversity-Politik unterstützen und die damit verbundenen Fragestellungen beantworten, sei es mit Blick auf die betroffenen Arbeitnehmenden (Weiterbildung, Coaching), sei es mit Blick auf ein optimiertes «Matching» zwischen Stellen- und Bewerberprofil. ■ (RM)

Weitere Informationen: arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch

Best Practice

Eine nachhaltige Personalpolitik ist ein Gewinn für beide Seiten

Unternehmen stehen aufgrund des zunehmend knappen Angebots vor der personalpolitischen Herausforderung, das verfügbare Potenzial an Arbeitskräften besser zu nutzen. Dies gilt insbesondere auch mit Blick auf die Generation der älteren Arbeitnehmenden. Die Aussagen von Personalfachleuten aus drei Unternehmen zeigen: Es ist möglich, mit zukunftsorientierten Massnahmen eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zu schaffen. **Daniela Baumann**

Einer aktuellen Umfrage des Personaldienstleisters Manpower zufolge bekunden 37 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen (siehe auch Beitrag auf Seite 25). Schon länger ist klar, dass es dem Arbeitsmarkt in vielen Bereichen an qualifizierten Fachpersonen mangelt und noch vermehrt mangeln wird. Anstelle kurzfristiger Personalentscheide, häufig getrieben vom Grundsatz «Hauptsache jung, unverbraucht, dynamisch, motiviert, leistungsfähig», ist deshalb ein vorausschauendes, nachhaltiges Personalmanagement gefragt, das der demografischen Alterung der Bevölkerung Rechnung trägt.

«Die richtige Person am richtigen Ort ist altersunabhängig der bestmögliche Arbeitnehmer.»

Die Rheinmetall Air Defence AG, ehemals Oerlikon Contraves und heutige Tochtergesellschaft des internationalen Rheinmetall-Konzerns, hat vor zwei Jahren ein entsprechendes Projekt in Angriff genommen: Unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus eines Arbeitnehmenden wurden und werden für die verschiedenen Altersstufen unterschiedliche Massnahmen erarbeitet und umgesetzt. Mitarbeitende über 50 profitieren so von verschiedenen Arbeitszeitmodellen wie Altersteilzeit oder einem flexiblen Altersrücktritt.

Offen nachgedacht wird über die Beschäftigung von über 65-Jährigen, wie Daniel Fehr, der Leiter Personalentwicklung und Wissensmanagement, bestätigt: «Das Unternehmen braucht gute Mitarbeitende unabhängig ihres Alters. Gleichzeitig stellen wir fest, dass diese nach 65 gerne weiterarbeiten möchten, sofern sie sich nach wie vor fit fühlen.»

Verständnis fördern und Karriereverläufe überdenken

Die Arbeitsgruppen sind bei der Rheinmetall Air Defence, deren 800 Mitarbeitende in Zürich Flugabwehr-Systeme entwickeln und herstellen, bewusst altersdurchmischt. Damit das Miteinander der Generationen auch bei zunehmender Altersspanne funktioniert, werden zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses eigens Veranstaltungen durchgeführt. Im Weiteren gingen die Überlegungen mit Blick auf die berufliche Entwicklung der Angestellten ab einem gewissen Alter in Richtung sogenannte «Bogenkarriere», erklärt Daniel Fehr. So könnten ältere langsam aus der operativen Verantwortung ausscheiden und ins zweite Glied zurücktreten, sich in einem anderen Bereich aber nach wie vor weiterentwickeln. «Dies bedingt eine Einstellungsänderung in der Gesellschaft. Ein solcher Karriereverlauf darf nicht mehr als Versagen taxiert werden», sagt Fehr.

Schliesslich betrachtet der HR-Spezialist auch Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zwar nicht nur, aber besonders für ältere Arbeitnehmende als lohnende Investition: «Auf lange Sicht zahlt es sich aus, stets etwas für seine physische und psychi-

sche Gesundheit zu tun. So bleibt man arbeitsfähig und motiviert.»

Andere Fähigkeiten – andere Ansprüche

Das Alter ist bei Rheinmetall auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender kein Kriterium – erst recht nicht angesichts der sich abzeichnenden Schwierigkeiten, in Zukunft genügend Fachkräfte zu finden. Vielmehr gehe es jeweils darum, dass der Kandidat oder die Kandidatin das Anforderungsprofil erfülle und ins bestehende Team passe, betont Daniel Fehr. Kommt hinzu, dass ältere Personen gegenüber jüngeren für das Unternehmen längst nicht nur Nachteile haben – im Gegenteil: «Wenn wir Personen über 50 einstellen, stehen die Chancen gut, dass sie uns bis zur Pensionierung treu bleiben. Junge wechseln den Job meist schneller», weiss Fehr. Ein wegen der Lohnkosten etwas teurerer, älterer Mitarbeitender komme das Unternehmen unter dem Strich doch günstiger zu stehen als ein junger, der nach kurzer Zeit wieder ersetzt werden müsse.

Von der Loyalität abgesehen stuft der Wissensmanager von Rheinmetall Air Defence die Erfahrung der älteren Arbeitnehmenden als sehr wertvoll ein. Ebenso schätzt er deren Ruhe und Gelassenheit sowie ihre Funktion als Instruktoren und Brückenbauer innerhalb des Unternehmens. «Ältere verfügen über andere Fähigkeiten als jüngere. Wir müssen sie jeweils richtig einsetzen, damit sie zum Tragen kommen.» Die weit verbreitete Vorstellung, wonach ältere Menschen per se weniger leistungsfähig seien, lässt Fehr nicht gelten.



Bilder: zög

Daniel Fehr, Rheinmetall Air Defence AG



Angela Winkelmann, Helvetia Schweiz



René Hoppeler, Zürcher Kantonalbank

Er gibt ausserdem zu bedenken, dass Arbeitnehmende je nach Lebensphase unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse haben. So werde mit zunehmendem Alter mehr Wert auf die Führungsqualität, Respekt und Fairness seitens des Vorgesetzten gelegt. Auch würden im Alter die Frage nach dem Sinn der Arbeit und eine höhere Flexibilität der Arbeitszeit wichtiger. Schliesslich gehöre dazu, dass sich teils Müdigkeit und körperliche Probleme bemerkbar machen. «Es gilt, jeden Fall einzeln zu betrachten: Bei einer Person ist die Lösung die Frühpensionierung, bei einer anderen eine neue Aufgabe und bei einer dritten die Anpassung des Arbeitsplatzes.»

Helvetia: Arbeit bis 70 möglich

Das Versicherungsunternehmen Helvetia spricht von einem beträchtlichen Anteil über 50-jähriger unter den rund 2500 Mitarbeitenden in der Schweiz. Der Personalbestand bilde in etwa die Demografie der arbeitsfähigen Bevölkerung in der Gesellschaft ab. Wie die Leiterin Human Resources, Angela Winkelmann, erklärt, wird nicht grundsätzlich zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden unterschieden, wenn es um die berufliche Entwicklung geht. Die verschiedenen Angebote für die Altersgruppe über 50 berücksichtigten indes altersspezifische Wünsche.

Um etwa dem Bedürfnis nach einer Verlängerung des Erwerbslebens nachzukommen, wurde das Pensionskassen-

Reglement angepasst, damit Mitarbeitende bis maximal zum 70. Altersjahr weiterarbeiten können. Ebenso ermöglicht Helvetia Reduktionen des Beschäftigungsgrades, regelmässige Aus- und Weiterbildungen zur Sicherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auch die Bogenkarrieren sind ein Thema: «Während die Führungsverantwortung an eine jüngere Führungskraft abgegeben wird, bleibt das gesamte Fach- und Erfahrungswissen der älteren Person im Rahmen einer Fachspezialisten-Anstellung erhalten», benennt Winkelmann den Vorzug dieses Modells.

Lernbereitschaft ist das A und O

Was Neuanstellungen anbelangt, bildet auch bei der Helvetia Versicherung das Alter kein oder allenfalls nur ein nachgelagertes Kriterium. Im Zentrum stehen klar die Anforderungen an die Qualifikation und die Leistungsbereitschaft. «Wir sind überzeugt, dass die richtige Person am richtigen Ort unabhängig ihres Alters den bestmöglichen Arbeitnehmer darstellt.»

Angela Winkelmann stellt fest, dass ältere Mitarbeitende manchmal weniger bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen, etwa im Umgang mit technologischen Entwicklungen. «Sie kompensieren dies jedoch oft durch andere Fähigkeiten wie ihr Erfahrungs- und Fachwissen und ihre Ruhe im Lösen konkreter Themenstellungen.» Der HR-

Verantwortlichen ist primär wichtig, dass ein Mitarbeitender die Lernbereitschaft an den Tag legt, um den Entwicklungen zu folgen und sich veränderten Anforderungen zu stellen. Das sei jedoch personenabhängig und nicht zwingend altersbedingt.

ZKB fährt gut mit gleitender Pensionierung

Ein weiterer Akteur aus dem Finanzdienstleistungs-Sektor, der sich der Problematik bewusst und deshalb aktiv geworden ist, ist die Zürcher Kantonalbank (ZKB). «Dass die demografische Entwicklung für uns relevant ist, wird dadurch sichtbar, dass unsere Belegschaft in den letzten zehn Jahren im Schnitt jeweils um 0,2 Jahre alterte», zeigt Personalleiter René Hoppeler die Aktualität des Themas auf. Derzeit sind 15 Prozent der 5000 Mitarbeitenden zwischen 50- und 60-jährig.

Entsprechend lang ist die Liste der Möglichkeiten, welche die ZKB seinen älteren Angestellten anbietet: Ein flexibler Altersrücktritt im Sinne einer vorzeitigen Pensionierung existiert bereits seit 2005, die bis anhin restriktiv gehandhabte Flexibilisierung in die andere Richtung wird laut Hoppeler ab 2014 stark erweitert. Künftig soll einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit nichts mehr im Wege stehen. Ein schon seit Jahren bewährtes Modell ist die Altersteilzeit mit maximal drei Reduktionsschritten bis zu einem Mindestpensum von 40 Prozent, das interessierte Mitarbeitende ►

- überdies während sechs Monaten testen können. «Die bisherigen Erfahrungen mit der gleitenden Pensionierung sind sehr positiv», so Hoppeler.

Vorteile überwiegen Schwächen

In drei mehrtägigen Standortbestimmungen für die Altersgruppen 45+, 50+ sowie 55+ kommen so unterschiedliche Themen zur Sprache wie das Erkennen, Akzeptieren und Nutzen altersspezifischer Besonderheiten, die potenzialorientierte Gestaltung der Lebensphasen, der Erhalt und die Förderung von Motivation, Leistungsfähigkeit sowie persönlicher Zufriedenheit. Darüber hinaus profitieren ältere ZKB-Mitarbeitende von Weiterbildungskursen, die das spezifische Lernverhalten dieser Altersgruppe berücksichtigen. Ausserdem gewähre die Bank grosszügig Sabbaticals und unbezahlte Urlaube.

In einer SWOT-Analyse weist die Zürcher Kantonalbank deutlich mehr Vor- als Nachteile älterer Mitarbeitender aus. Um nur einige davon zu nennen: Sie haben gemeinhin ein hohes Verantwortungsbewusstsein, minimieren Risiken, fällen Entscheide mit Bedacht, arbeiten pflichtbewusst und zuverlässig und sind in der Summe nicht weniger produktiv als ihre jüngeren Kollegen. Denn: Die allfällige langsamere Arbeitsweise machen sie mit besserer Qualität, sprich weniger Fehlern, wieder wett. Demgegenüber verfügen ältere Mitarbeitende laut Analyse der ZKB möglicherweise über veraltetes Wissen, blockieren Aufstiegschancen, zeigen Angst vor Veränderungen und mangelnde Weiterbildungsbereitschaft.



Bild: X&Y/2013 Rheinmetall Air Defence

Das Personalmanagement von Rheinmetall hat sämtliche Altersgruppen unter den Mitarbeitenden im Blick, nicht nur die ältere Generation.

Tipps aus dem Erfahrungsschatz

Die Beispiele zeigen: Es gibt durchaus Strategien im Umgang mit der demografischen Alterung der Bevölkerung und der Herausforderung, die bestehenden Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Und was raten die drei HR-Fachpersonen ihren Kollegen in anderen Firmen? Daniel Fehr vom Industrieunternehmen Rheinmetall warnt davor, die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt zu unterschätzen. Die Unternehmen müssten sich Gedanken machen, wie sie das Potenzial der Arbeitnehmenden ab 50 Jahren optimal nutzen können. «Wenn dies gelingt, wird daraus eine Win-Win-Situation für den Arbeitgeber wie den Arbeitnehmer.»

Angela Winkelmann von Helvetia erachtet für eine erfolgreiche strategische Personalplanung und den Wissenserhalt im Unternehmen den richtigen Mix von jungen und älteren Mitarbeitenden als entscheidend. «Dabei gilt es, eine Kultur der zielorientierten Zusammenarbeit der Generationen zu pflegen. Das ist bei uns Teil der ungeschriebenen, aber gelebten Unternehmenskultur.» Ähnlich sieht es René Hoppeler, Personalverantwortlicher der Zürcher Kantonalbank, indem er die Bedeutung eines ausgewogenen Personalportfolios mit Blick auf die fachlichen, die sozialen und weitere Kompetenzen unterstreicht. Seine Überzeugung: «Die Person und deren Erfahrung kommen vor dem Alter.» ■

Unternehmensentwicklung beginnt bei Ihrer eigenen Entwicklung.

Aktuelle Seminare: «Zeit- und Energiemanagement» vom 14. – 15. November 2013; «Mit Körper und Stimme wirksamer kommunizieren» vom 19. – 20. November 2013; «Konflikt als Chance» vom 20. – 22. November 2013; «Starke Emotionen erfolgreich bewältigen» vom 2. – 4. Dezember 2013. Details, Anmeldung und alle weiteren Themen und Termine finden Sie unter: www.bwi.ch

BWI
Management Weiterbildung

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Die Zukunft gehört den Älteren

«Zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen wird die Arbeitsmarktbeteiligung älterer Mitarbeitender sowohl mit Blick auf die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt als auch auf die Finanzierung der Altersvorsorge von entscheidender Bedeutung sein.» So heisst es in einem Forschungsbericht des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV). Die Arbeitgeber sind gefordert, zum Trend des längeren Arbeitens ihren Beitrag zu leisten. **Martin Kaiser**

Im Auftrag des BSV untersuchte das Forschungsinstitut Infras Faktoren und Umstände, die bei 58- bis 69-Jährigen die Arbeitsmarktbeteiligung beziehungsweise den Rücktritt aus dem Erwerbsleben beeinflussen. Erstere ist in der Schweiz bei Frauen und Männern hoch. Seit einigen Jahren ist gemäss erwähnter Studie «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» zudem ein Trend weg vom Vorruhestand hin zur Weiterarbeit über das gesetzliche AHV-Alter hinaus festzustellen.

Das durchschnittliche Erwerbsaustritts-Alter erhöhte sich in den letzten 15 Jahren deutlich. Es liegt bei Männern bei 64,1 und bei Frauen bei 62,6 Jahren. Die Arbeitsmarktbeteiligung älterer Männer und Frauen nimmt zu, der Anteil der Personen im Vorruhestand nimmt entsprechend ab. Dennoch trat im Durchschnitt der Jahre 2008 bis 2011 immer noch gut ein Drittel der Männer bis zu einem Jahr vor Erreichen des ordentlichen Rentenalters aus dem Erwerbsleben aus. Weniger als ein Drittel verliess den Arbeitsmarkt mit 65 Jahren, und ein Drittel der Erwerbstätigen arbeitete über dieses Alter hinaus. Bei den Frauen zeigte sich ein ähnliches Bild.

Arbeitsbedingungen wichtig

Die älteren Erwerbstätigen weisen mittlerweile eine grosse Bereitschaft auf, bis zum ordentlichen AHV-Rentenalter oder sogar noch länger zu arbeiten. Von den Befragten unter 65 beziehungsweise 64 Jahren plante ein Fünftel bereits im Zeitpunkt der Befragung, auch nach diesem Alter noch arbeitstätig zu sein. Wichtige Gründe dafür sind gute gesundheitliche Voraussetzungen, gute Arbeitsbedingungen und eine interessante Arbeit. Von Bedeutung ist zudem,

dass die Arbeit geschätzt wird. Die Aussicht auf eine höhere Rente stellt bei rund 50 Prozent der erwerbstätigen Personen unter 65/64 Jahren einen Anreiz für eine längere Erwerbstätigkeit dar.

«Schon ein Drittel arbeitet heute länger als bis 65.»

Im Vorwort der Studie heisst es: «Die Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer würde dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel entgegenwirken und helfen, die langfristige Finanzierung der Altersvorsorge zu sichern. Dazu können künftig insbesondere die Arbeitgeber beitragen, indem sie die Einstellungs- und Arbeitsbedingungen älterer Mitarbeiter langfristig besser auf deren Bedürfnisse ausrichten. Dazu gehören bspw. Altersteilzeitmodelle oder die Möglichkeit eines Aufgabenwechsels innerhalb des Unternehmens. Der Gesetzgeber kann durch die Schaffung von flexiblen institutionellen Rahmenbedingungen ebenfalls dazu beitragen.» Dem ist nichts beizufügen, die Stossrichtung für die Arbeitgeber ist klar.

Arbeitgeber: Taten statt Worte

Gemäss der Studie haben die Unternehmen die Bemühungen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte ausgebaut. Sie verfügen jedoch grösstenteils noch über keine entsprechende systematische Personalpolitik. Die befragten Unternehmen finden es mehrheitlich sinnvoll und notwendig, ältere Arbeitnehmende zukünftig bis zum ordentlichen Rentenalter und darüber hinaus zu beschäftigen. Erste Tatbeweise

liegen vor: Einerseits hat über ein Drittel der befragten Unternehmen in der letzten Zeit Personen ab 58 Jahren neu angestellt. Zudem bieten die Unternehmen zu einem überwiegenden Teil Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmende über dem ordentlichen AHV-Rentenalter an. Andererseits hat sich die Anzahl der Massnahmen zur Förderung der (Weiter-)Beschäftigung der älteren Mitarbeitenden erhöht.

Mittel gegen Verknappung

Die Szenarien der Bevölkerungsentwicklung des Bundes zeigen, dass die Erwerbsbevölkerung bis 2060 weitgehend stagniert und die Alterung der Bevölkerung zu einem Rückgang der Erwerbsquote führen dürfte. Dies könnte zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots führen. Angesichts der Tatsache, dass die gesellschaftliche Alterung ein weltweiter Megatrend ist, der sich in Europa zudem überdurchschnittlich stark manifestieren wird, kann man das «könnte» getrost durch ein «wird» ersetzen. Die demografische Alterung wird schon in wenigen Jahren zu einer Arbeitskräfteknappheit führen. Diese über Immigration zu lösen, ist illusorisch.

Die Entwicklung hat – kaum eingesetzt – bereits erste Auswüchse erfahren: Deutsche Hochschulen holen ihre Professoren mit lukrativen Angeboten zurück, ungarische Studenten müssen sich verpflichten, später im Heimatland tätig zu sein, ansonsten werden hohe Studiengebühren zur Rückerstattung fällig. Der Studie ist deshalb beizufügen: Die Arbeitgeber sind gefordert. ■

Martin Kaiser ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Wiederbeschäftigung nach Betriebsschliessung

Alter zählt mehr als Ausbildung

Ein Stellenverlust – aus welchen Gründen auch immer – kommt selten gelegen. Wie eine neue Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft zeigt, haben besonders ältere Arbeitnehmende in der Schweiz Mühe, nach einer Entlassung infolge Betriebsschliessung wieder eine Stelle zu finden. Ein hohes Alter erweist sich sogar als grösserer Nachteil bei der Stellensuche als fehlende Ausbildung. **Isabel Baumann und Daniel Oesch**

Für eine Mehrheit der Arbeitnehmenden im Schweizer Industriesektor, die aufgrund einer Betriebsschliessung in den Jahren 2009 oder 2010 arbeitslos geworden sind, scheinen die Beschäftigungsperspektiven durchaus intakt zu sein: Gemäss Angaben 748 ehemaliger Angestellter von fünf mittelgrossen Industrieunternehmen aus der Deutschschweiz und der Romandie sowie Daten der Arbeitslosenversicherung hatten zwei Jahre nach der Betriebsschliessung 69 Prozent eine neue Stelle gefunden, und zwar meist wieder in der Industrie und in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis. 17 Prozent der Befragten hingegen waren weiterhin oder wieder arbeitslos. Acht Prozent liessen sich frühpensionieren, je drei Prozent hatten das reguläre Pensionsalter erreicht beziehungsweise sich aus anderen Gründen aus dem Arbeitsmarkt zurückgezogen.

Was aus der Studie der Universität Lausanne ebenfalls hervorgeht: Die Chancen, nach einer Massenentlassung infolge Betriebsschliessung wieder eine Stelle zu finden, sind bis zum Alter von 54 Jahren gut. Danach verringern sie sich stark. Die Wahrscheinlichkeit der Wiederbeschäftigung wird durch das Alter zudem stärker beeinflusst als durch das Geschlecht, den Beruf und die Ausbildung zusammen.

Ausbildung ist wenig relevant

Während 72 Prozent der Personen mit einer höheren Berufsbildung, einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss und 70 Prozent mit einer Berufsausbildung wieder eine Stelle gefunden haben, sind es bei Personen ohne post-obligatorischen Schulabschluss mit 66 Prozent nur geringfügig weniger. Bei den Arbeitslosenquoten sind die Unterschiede

etwas grösser: Sie liegen bei 22 Prozent für Personen ohne post-obligatorischen Bildungsabschluss, bei 18 Prozent mit Lehre und bei 13 Prozent mit einem Tertiärabschluss.

Zwischen den Berufsgruppen sind die Differenzen ebenfalls gering: Während 71 Prozent der Büroangestellten wieder eine Stelle gefunden haben, sind es bei den Produktionsarbeitern 68 Prozent. Der Unterschied ist etwas grösser in Bezug auf die Arbeitslosigkeit (13 zu 19 Prozent) und die Pensionierung (14 zu 9 Prozent), wobei sich Büroangestellte (11 Prozent) häufiger eine Frühpensionierung leisten können als Produktionsarbeiter (6 Prozent).

Alter als Handicap für die Wiederbeschäftigung

Deutlichere Differenzen sind in Bezug auf das Alter sichtbar. Bei den Personen unter 55 Jahren haben über 80 Prozent wieder eine Stelle gefunden. In der Altersgruppe zwischen 55 bis 59 Jahren fällt dieser Wert auf 53 Prozent; bei den 60- bis 65-Jährigen sind es gar nur 13 Prozent. Spiegelbildlich verhält es sich mit der Arbeitslosenquote – mit 30 Prozent in der Altersgruppe von 55 bis 59 Jahren sowie 36 Prozent in derjenigen von 60 bis 65 Jahren. Zum Vergleich: Unter 39-Jährige waren zum gleichen Zeitpunkt zu weniger als 10 Prozent von Arbeitslosigkeit betroffen.

Auch in der Frage, wie lange es bis zur Wiederbeschäftigung dauert, spielt das Alter eine wichtige Rolle. Die Wahrscheinlichkeit, länger als ein Jahr auf Stellensuche zu sein, steigt mit dem Alter progressiv an: 40- bis 49-Jährige haben eine um 13 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, langzeitarbeitslos zu werden als die unter 30-Jährigen. Bei 55- bis



Das Alter ist gemäss Studie relevanter für die Wiederbeschäftigung als das Geschlecht.

59-Jährigen ist die Wahrscheinlichkeit um 30 Prozent höher.

Auch der Lohnvergleich zwischen der ehemaligen und der neuen Stelle ergibt je nach Alter grosse Unterschiede. Ab Alter 50 fiel der Lohn zum Teil deutlich: um 5 Prozent für die 50- bis 54-Jährigen, um 11 Prozent für die 55- bis 59-Jährigen und gar um 18 Prozent für die 60- bis 65-Jährigen. Im Durchschnitt aller Befragten mussten die Männer eine Einbusse von 4 Prozent hinnehmen; für Frauen veränderte sich der Lohn nicht. ■

Daniel Oesch ist Professor, Isabel Baumann Assistentin am sozialwissenschaftlichen Institut der Universität Lausanne. Der Beitrag erschien in einer ausführlicheren Fassung in «Die Volkswirtschaft», Ausgabe vom Oktober 2013.

Sita Mazumder

Es werde Licht!



Bild: zvg

Morgens auf dem Weg zur Arbeit ist es noch finster, im Büro ist arbeiten ohne künstliches Licht ein Tappen im Dunkeln, und abends begleitet uns im besten Fall die Dämmerung nach Hause. Es ist wieder soweit – die dunkle Jahreszeit ist angebrochen. Dass Licht eine zentrale Rolle fürs menschliche Wohlbefinden spielt, geht leider oft vergessen und ist auch für Arbeitgeber wichtig zu berücksichtigen: Mit der richtigen Beleuchtung können sie nicht nur Stromkosten sparen, sondern auch ihre Mitarbeitenden leistungsfähiger machen.

An schlecht oder ungenügend beleuchteten Arbeitsplätzen klagen die Mitarbeitenden verstärkt über Augen- und Kopfschmerzen, Müdigkeit und Konzentrationsprobleme. Noch ärger: Studien belegen, dass schlechtes Licht unproduktiv und zu wenig Licht sogar krank macht. Nicht überraschend also, dass auch der Regulator dazu Richtlinien erlassen hat. So schreibt das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) in einem Merkblatt zum Thema «Licht, Beleuchtung und Sicht ins Freie»:

«Tageslicht ist für das Wohlbefinden wichtig. Jeder Arbeitsplatz muss in der Regel über eine Sicht ins Freie verfügen. Fensterlose Arbeitsräume sind nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig. Ältere Arbeitnehmende brauchen besseres Licht.» Und weiter heisst es: «Empfehlungen für minimale Beleuchtungsstärken in Lux (lx) an einigen Arbeitsplätzen: Arbeitsräume für mittelfeine Arbeiten bzw. einfache Sehaufgaben: 300 bis 500 lx; Raumzonen mit Bildschirm-Arbeitsplätzen: 500 bis 1000 lx; Arbeits-

plätze für feine Arbeiten bzw. normale Sehaufgaben 500 bis 1000 lx.»

Das Ganze geht noch weiter. Nicht nur die Lichtstärke ist relevant, sondern auch die Art des Lichts. Und hier gibt es eine ganz neuartige Form der Beleuchtung, die unlängst am Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) entwickelt wurde: Ingenieure haben eine LED-Lichtdecke entworfen, die das Licht von vorbeiziehenden Wolken erzeugt. Beim Versuch hatten die Mitarbeitenden unter der Lichtdecke den Eindruck, unter freiem Himmel zu arbeiten. Sie waren wacher, leistungstärker und konnten sich besser konzentrieren. Die Beleuchtung selbst bilden Kacheln, die wiederum aus fast 300 weissen, blauen, roten und grünen LED bestehen. Ganz billig ist diese Entwicklung leider nicht: Ein Quadratmeter soll rund 1000 Euro kosten. Passend dazu: An der Universität von Surrey in der Nähe von London wurde herausgefunden, dass blau angereichertes Licht von bis zu 17 000 Kelvin besonders munter macht. In einem Versuch zeigte sich, dass Mitarbeitende bei einer solchen Bürobeleuchtung abends weniger erschöpft waren und nachts besser schlafen konnten. Auch Augen- und Kopfschmerzen plagten die Testpersonen weniger als solche in weisser Bürobeleuchtung. Zum Vergleich: Die Mittagssonne hat zwischen 5500 bis 5800 Kelvin.

Wer also dem Winter-Blues der Mitarbeitenden entgegenwirken will, tut gut daran, die Beleuchtung unter die Lupe zu nehmen. Saisonal abhängige Depressionen (SAD) wie auch die schwächeren Varianten des «Winterhängers» werden vor allem durch den Mangel an Licht ausgelöst und führen zu einem erhöhten Schlafbedürfnis, denn der Körper fährt das Hormon Serotonin runter – und in der Dunkelheit steigt der Melatonin-Spiegel, der in den Schlaf steuert und die Menschen müde macht. Und noch eine direkte Folge bei Betroffenen: Heisshunger auf Kohlehydrate. Es werde Licht – starkes, blaues Himmel-Licht! ■

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

Netcetera

Mit dem Spirit der Gründerzeit

Vor 17 Jahren von fünf Leuten als Start-up lanciert, beschäftigt Netcetera mittlerweile rund 350 Mitarbeitende. Auf dem Gebiet der Entwicklung von sogenannt geschäftskritischer Software gehört die IT-Firma mit Sitz in Zürich heute zu den wichtigsten Playern auf dem Schweizer Markt. In der Branche ist das Unternehmen auch als Arbeitgeber sehr beliebt. **Michael Zollinger**

«Damals gab es weder Google noch Amazon. Das iPhone war noch lange nicht erfunden und Microsoft der alleinige grosse Elefant in der Szene.» Wenn Andrej Vckovski über die Anfänge von Netcetera spricht, fühlt man sich ins digitale Steinzeitalter zurückversetzt. Seit der Gründung im Jahr 1996 hat sich die IT-Welt in vielerlei Hinsicht radikal verändert.

Doch auch die Firma Netcetera hat eine überaus dynamische Entwicklung hinter sich. Deren Ende ist nicht absehbar. Aus dem Start-up von fünf Kollegen ist ein bedeutender Arbeitgeber der IT-Branche mit gruppenweit mehr als 350 Mitarbeitenden geworden. «Zur Gründerzeit gehörten wir zu den wenigen, welche die Technik des Internets verstanden und auch Lösungen anbieten konnten für dynamische Websites und dergleichen mehr», blickt der Mitgründer und heutige CEO Andrej Vckovski zurück.

Massgeschneiderte Software für den Geschäftserfolg

Netcetera mit Hauptsitz in Zürich ist heute spezialisiert auf sogenannt geschäftskritische Software, Software also, deren Ausfall gravierende Konsequenzen für weite Kreise hätte. Die Firma verantwortet zum Beispiel IT-mässig das Inter-clearing-System der Schweizer Banken, die Fahrplankonstruktion der SBB oder das Credit Pricing der UBS. Darüber hinaus kommt Netcetera häufig dann zum Zug, wenn sich ein Kunde mit einer Software eine Innovation verspricht, etwa wenn er in ein neues Geschäftsfeld einsteigen will. «Wir können den gesamten Softwarezyklus abdecken. Von der Definition der Geschäftsidee über die Umsetzung bis zum Betrieb», sagt Vckovski dazu.

Eine grosse Qualität der Netcetera-Ingenieure sei es, sich in komplexe Systeme und Prozesse des Kunden einzudenken. In fünf Sektoren verfügt man über vertieftes Wissen, und zwar in der Finanzdienstleistungsbranche, im öffentlichen Verkehr, im Bereich der öffentlichen Verwaltungen, im Energie- und im Gesundheitssektor. «In diesen Branchen machen wir auch am meisten Umsatz. Kommt jemand mit einer neuen Geschäftsidee, ist er bei uns meistens richtig, sofern er geschäftskritische Software benötigt», sagt Vckovski.

«Neben Skopje hat Netcetera auch Niederlassungen in Bern, Vaduz sowie in Dubai.»

Zum Grossteil entwickelt die Firma massgeschneiderte Software. Netcetera bietet aber auch fertige Produkte an, etwa eine Lösung, mit der Bankkunden übers Smartphone Bankgeschäfte abwickeln können oder die den Kreditkartenbetrug für Online-Händler verhindert. Auch mit App-Entwicklungen vorab im iOS-Umfeld hat sich die Firma einen Namen gemacht und damit mehrere Preise gewonnen. Das Gebiet sei zwar technisch und fachlich interessant und herausfordernd, so Vckovski, betriebswirtschaftlich aber weniger, da die Preissensibilität in dem Segment gross sei. «Trotzdem wollen wir auf dem Feld tätig sein. Die kleinen Computer sind eine Realität, und es wird künftig noch stärker in diese Richtung gehen. Apps haben uns auch geholfen, neue Kundengruppen zu erschliessen.»

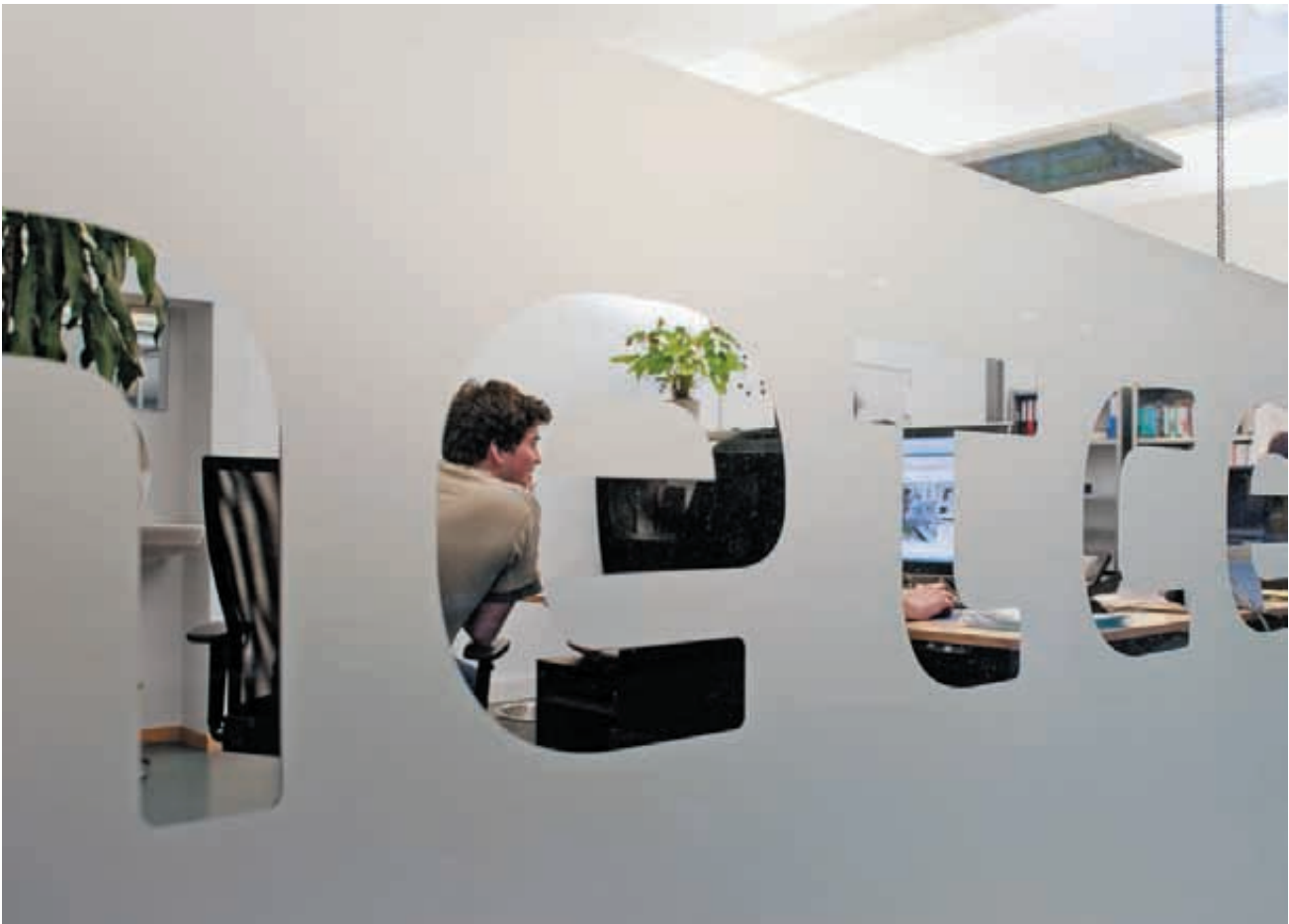
Fast ein Drittel der Belegschaft in Skopje

Mit der zunehmenden Konkurrenz im Inland und aus dem Ausland hat der Preiskampf auf dem Markt der Software-Entwicklung laut dem CEO drastisch zugenommen. Vor 15 Jahren habe man noch einen Drittel mehr pro Tag verrechnen können. Heute sei man zudem viel effizienter, der Kunde profitiere also doppelt. Gleichzeitig sind die Durchschnittslöhne der Software-Spezialisten in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Da kommt es Netcetera entgegen, dass das Unternehmen mittlerweile 110 Software-Ingenieure sowie Personen in verwandten Disziplinen im mazedonischen Skopje beschäftigt.

Als die Firma im Jahr 2000 diesen Schritt tätigte, geschah das allerdings nicht aus Kostenüberlegungen. Vielmehr fand man damals als kleinere IT-Firma mit rund 40 Mitarbeitenden hierzulande schlicht nicht genügend qualifizierte Leute, um das Wachstum zu bewältigen. «Für Mazedonien entschieden wir uns, weil wir in einem Land selbst etwas aufbauen wollten und weil ich dort über die Herkunft meiner Eltern verwurzelt bin, die Kultur verstehe und auch entsprechend gute Kontakte habe», schildert Vckovski die wichtigsten Argumente für den Standortentscheid.

Intensiver Austausch

In Skopje sei Netcetera rasch zum «Place to be» für die besten Abgängerinnen und Abgänger der dortigen Hochschulen geworden und heute ein begehrter Arbeitgeber. Die mazedonischen Entwicklerinnen und Entwickler (der Frauenanteil ist dort deutlich höher als bei uns) arbeiten für Schweizer Kunden. Freilich sind die rund fünfmal tieferen Löhne heute ein entscheidender Er-►



Bilder: zvg

Netcetera hat sich auch als attraktiver Arbeitgeber in der IT-Branche profiliert, der die Mitarbeitenden mit einer Reihe von Fringe Benefits verwöhnt. Rund ein Drittel der Belegschaft ist zudem am Unternehmen beteiligt: Bilder vom modernen Hauptsitz der Software-Firma in Zürich.

► folgsfaktor auf dem Markt. Allerdings kaufen inzwischen fast alle vergleichbaren Software-Anbieter Dienstleistungen im günstigeren Ausland ein. Der Austausch mit den Mazedoniern ist intensiv. Fast täglich sind Leute aus Skopje in Zürich und umgekehrt. Oder man macht mit Schweizer Kunden Workshops in Mazedonien.

Weitere Niederlassungen hat Netcetera in Bern, Vaduz und Dubai. In Liechtenstein, wo einige Einheimische wirken, will man durch den Zuzug von Talenten aus dem Rheintal wachsen. Das Büro in Dubai steuert bereits sieben Prozent des Gruppenumsatzes bei. Von der Schweiz aus wird zudem die europäische Raumfahrts-Organisation mit Sitz in Italien und Holland betreut. Insgesamt beträgt der im Ausland erwirtschaftete Umsatz um 15 Prozent.

Umkämpfter Markt für Talente

Ebenso umkämpft wie der Absatzmarkt präsentiert sich für Netcetera der Talentmarkt. Man zahle zwar gute Löhne, aber nicht die branchenweit höchsten. Umso wichtiger sei es daher, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. «Um unseren Kunden einen Mehrwert zu bieten, brauchen wir die besten Leute. Deshalb müssen wir überhaupt eine Chance haben, diese zu bekommen. Für uns, die wir in einer konstanten Wachstumsphase agieren, ist es auch zentral, diejenigen Mitarbeitenden zu halten, die viel Erfahrung aufgebaut haben. Die Leute sollen stolz sein, bei uns zu arbeiten und dies im privaten Rahmen auch erzählen.»



Seit der Gründung der Firma dabei:
CEO Andrej Vckovski.

Mit einer Reihe von «Fringe Benefits» macht sich Netcetera als Arbeitgeber attraktiv. Dazu gehören neben der Mitarbeiterbeteiligung und vielfältigen Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten, auch günstige und gute Mittagsverpflegungen, attraktive Pensionskassen-Regelungen, Zeit für ehrenamtliche Tätigkeit und vieles mehr. Dazu Vckovski: «Wir wollen ein fairer Arbeitgeber sein. Die Leute kommen zu uns und stellen uns ihr kreatives Potenzial, ihr Wissen und Engagement zur Verfügung. Wir wollen ihnen nebst Geld noch andere sinnvolle Kompensationen bieten. Dabei ist uns wichtig, dass sie sich auch von der Arbeit abgrenzen können. Engagement und Identifikation für den Arbeitgeber ist ja gut, man braucht aber auch ein Leben ausserhalb der Firma. Man darf die Mitarbeitenden nicht abhängig von sich machen, sondern soll sich als Ar-

beitgeber permanent um sie bemühen müssen.»

Auf dem Podest beim Swiss Arbeitgeber Award

Die Bestrebungen und das Credo des Chefs und seiner Kollegen brachten Netcetera mehrere Spitzenplatzierungen in Arbeitgeber-Ratings ein, zuletzt den zweiten Platz in der Gesamtrangliste des «Swiss Arbeitgeber Awards 2013» und die Auszeichnung als bester IT-Arbeitgeber der Schweiz. Jeder dritte Mitarbeiter ist heute am Unternehmen beteiligt. Der erweiterte Kreis der Gründer kontrolliert knapp mehr als 50 Prozent der Aktien. Nebst Andrej Vckovski arbeiten mit Ronnie Brunner, Joachim Hagger und Mike Franz drei weitere Mitstreiter aus der Anfangszeit heute noch in der Firma, was sicher mit dazu beigetragen hat, dass der frühere Spirit über weite Strecken erhalten blieb. Der innerste Kreis wurde aber bewusst erweitert. So besteht die Geschäftsleitung heute aus insgesamt neun Personen.

Für die Zukunft macht sich der CEO keinerlei Sorgen. «Software wird in naher Zukunft noch stärker in alle unsere Lebensbereiche eindringen», ist sich Vckovski sicher. Wachstum sei noch nie als solches das Ziel von Netcetera gewesen, es habe sich einfach kontinuierlich ergeben. Das werde wohl auch weiterhin so bleiben. Dafür ist das erklärte Ziel von Vckovski, bis in zehn Jahren einen neuen Chef «in Charge» zu wissen, «den ich dann gerne noch mit gut gemeinten Ratschlägen unterstütze». ■

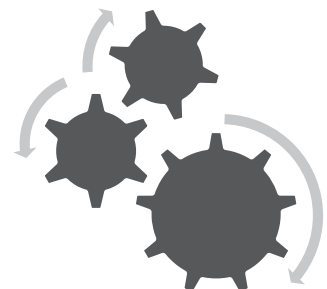
Sand im Getriebe Ihrer beruflichen Vorsorge?

Haben Sie ein Problem bei Ihrer beruflichen Vorsorge, das Ihre ganze Aufmerksamkeit beansprucht? Dabei würden Sie sich viel lieber um Ihr eigentliches Geschäft kümmern?

Ich biete Ihnen ein temporäres und flexibles Trouble-Shooting zu einem angemessenen Preis. Für weitere Informationen:

www.vorsorgegrossmann.ch

Vorsorgeberatung Liliane Grossmann, 8400 Winterthur
liliane.grossmann@bluewin.ch, Tel. 052 222 83 45



Rekrutierung

Fachkräfte sind und bleiben Mangelware

Mehr als ein Drittel der Unternehmen in der Schweiz haben wegen des Fachkräfte-Mangels Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen. Das geht aus einer neuen Umfrage des Personaldienstleisters Manpower hervor.

Jedes Jahr organisiert Manpower eine Umfrage zum Fachkräfte-Mangel – wobei dieser allgemeiner als «Talentmangel» definiert wird. Die neueste Umfrage wurde im ersten Quartal dieses Jahres in 42 Ländern und Regionen durchgeführt. In der Schweiz nahmen 754 Firmen teil. Davon stellten 37 Prozent einen Talentmangel fest. Im Vorjahr waren es noch 28 Prozent von 490 befragten Unternehmen gewesen. Die Umfrage macht zudem deutlich, dass die Folgen der Fachkräfte-Knappheit spürbar sind: Mehr als die Hälfte der Firmen geht mittlerweile davon aus, dass die Geschäftstätigkeit dadurch beeinträchtigt wird.

Gesuchte Berufe

Einmal mehr sind die Facharbeitenden zuoberst auf der Liste der zehn meistgesuchten Berufe in der Schweiz. Der Ausdruck «Facharbeitende» bezieht sich dabei auf Tätigkeiten, die handwerkliche Qualifikationen voraussetzen, welche in der Regel im Rahmen einer Berufslehre erworben werden. Beispiele sind etwa Elektriker, Maurer, Schreiner, Installateur oder Schweisser. Den 2. Platz belegt die Kategorie Management und Geschäftsführung, die 2012 noch nicht in den «Top Ten» war, gefolgt von Sekretärinnen, Assistenten sowie Verwaltungs- und Büropersonal.

Stark gesucht ist auch Buchhaltungs- und Finanzpersonal, während die IT-Spezialisten auf Platz 5 der Liste landen. Bei der Rekrutierung von Ingenieuren deutet sich eine gewisse Entspannung an: Waren diese 2012 noch auf Platz 2, sind sie jetzt auf Platz 7. Zu den meistgesuchten Berufsgattungen zählen ferner Chauffeure, Ärzte und das Gesundheitspersonal.

Die Umfrage belegt auch: 44 Prozent der betroffenen Arbeitgeber führen ihre Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen auf die Knappheit an verfügbaren Kandidaten zurück. Als weitere Gründe werden fehlende Fachkompetenzen der Bewerber und ungenügende Qualifikationen genannt.

Strategien der Firmen

Um Probleme bei der Rekrutierung zu überwinden, gibt es gemäss Manpower drei strategische Ansätze: 29 Prozent der Unternehmen setzen auf eine Veränderung ihrer Personalstrategie, indem sie beispielsweise Weiterbildungen für Mitarbeitende anbieten oder neue Rekrutierungsmethoden verwenden. 18 Prozent versuchen, neue Quellen für die Rekrutierung zu nutzen. Und ein Zehntel der Arbeitgeber konzentriert sich auf eine Neuorientierung bei der Arbeitsorganisation, indem sie etwa flexiblere Arbeitsbedingungen anbieten, die für mögliche Kandidaten attraktiv sind. Doch obwohl das Problem allgemein anerkannt ist, hat laut Manpower immer noch jeder fünfte Arbeitgeber keine Lösungsstrategie.

Mögliche Ansätze gegen den Talentmangel für Firmen zeigt der Personaldienstleister in einem Strategiepapier auf. Dazu gehören etwa die Ausweitung der Suche auf neue Zielgruppen wie Frauen, junge Erwachsene und potenzielle Kandidaten, die sich die geforderten Fähigkeiten aufgrund ihrer Profile im Unternehmen aneignen können – oder die Förderung der internen Weiterbildungskultur. ■ (Pfi.)

www.manpower.ch



ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbasSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

- > Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
- > Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

www.abacus.ch/links/mobile

 **ABACUS**
business software

Die ideale Plattform für Ihr Inserat!



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

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

Anzeigenvermarktung



Zürichsee Werbe AG

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

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

Ihr Partner für Ihren Werbeerfolg.

Gegen bürokratische Migrationspolitik

Ausgesprochen deutlich haben die eidgenössischen Räte die SVP-Initiative «Gegen Masseneinwanderung» zur Ablehnung empfohlen. Die Dachverbände der Wirtschaft begrüssen das klare Verdict. Die Initiative verlangt die Rückkehr zu einer staatlichen Steuerung der Zuwanderung und setzt damit die Personenfreizügigkeit mit der EU sowie den erfolgreichen bilateralen Weg aufs Spiel.

National- und Ständerat machten mit ihrem überzeugten Nein zur SVP-Initiative «Gegen die Masseneinwanderung» den Weg frei für eine Volksabstimmung, die gemäss dem Beschluss des Bundesrats am 9. Februar 2014 stattfinden wird. Der Schweizerische Arbeitgeberverband, Economiesuisse und der Schweizerische Gewerbeverband lehnen die Vorlage klar ab, gleich wie alle Parteien der bürgerlichen Mitte und des rot-grünen Lagers.

Wirtschaftliche Vorteile der Bilateralen

Die Forderung nach einer Kontingentierung der Zuwanderung lässt sich mit der Personenfreizügigkeit nicht vereinbaren, Nachverhandlungen mit der EU wären wohl zum Scheitern verurteilt. Aufgrund der vertraglichen Verknüpfung würde die Schweiz damit auf einen Schlag die ganzen Bilateralen I und alle damit verbundenen Vorteile verlieren.

Vor allem dank der bilateralen Abkommen hat die Schweiz die weltweite Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre gut überstanden. Weil sie bei Bedarf unkompliziert Fachspezialisten aus Europa rekrutieren konnten, waren unsere Unternehmen in der Lage, ihre Wachstumschancen zu nutzen. Durch das Wachstum wurden auch für viele Schweizerinnen und Schweizer neue Arbeitsplätze geschaffen.

Unsere Exportwirtschaft profitiert vom Abbau zahlreicher Handelshemmnisse, unsere Wissenschaftler bewerben sich erfolgreich um europäische Forschungsaufträge. Aber auch die leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe (LSVA) und wichtige Transportrechte für die Luftfahrt sind Teil des Vertragspakets, das mit dieser Initiative infrage gestellt wird.

Die Initiative bietet keine Lösung für migrationspolitische Fragen, sie bewirtschaftet lediglich die Probleme. Eine

Rückkehr zu Kontingenten für Zuwanderer schafft nicht mehr Wohnraum und sorgt auch nicht für mehr Kapazität im Agglomerationsverkehr. Sie fördert weder die Integration, noch macht sie die Schweiz sicherer. Sie führt einzig dazu, dass eine gewaltige Bürokratie aufgebaut werden muss, um die Kontingente festzulegen und auf die verschiedenen Branchen zu verteilen.

Zu schwerfällig und zu teuer für die Schweiz

Anstelle der Wirtschaft würde künftig der Staat bestimmen, wer auf unserem Arbeitsmarkt gebraucht wird und wer nicht. Ein solches System ist schwerfällig, teuer und hat sich für die Schweiz in den vergangenen Jahrzehnten nicht bewährt. Aus diesen Gründen werden die Dachverbände der Schweizer Wirtschaft die schädliche Initiative entschieden bekämpfen. ■

Gemeinsame Kampagne für «Bewährte Bilaterale»

Die bilateralen Verträge mit der EU (Bilaterale I) sind für die Schweiz enorm wichtig und gewähren unserem Land einen privilegierten Zugang zum europäischen Markt. Deshalb hat sich eine breite Allianz aus Wirtschaftsverbänden, Parteien und weiteren Organisationen zum Ziel gesetzt, der Abschottungspolitik der SVP entgegenzutreten. Den politischen Lead für die Kampagne gegen die SVP-Initiative teilen sich die CVP und die BDP. Seitens der Wirtschaft zeichnen der Schweizerische Arbeitgeberverband und Economiesuisse verantwortlich, Unterstützung leistet auch der Gewerbeverband.

Die Kampagne des Komitees «Nein zur SVP-Abschottungsinitiative» unter dem Motto «Bewährte Bilaterale – Gut durch die Krise» ist erfolgreich gestartet. Sie will der Bevölkerung den Wert des bilateralen Wegs klarmachen. Alle relevanten Informationen und Argumente sind auf der Website zur Kampagne verfügbar. ■

www.bilaterale.ch



Bild: zlg

Sujet der Kampagne mit dem Apfelbäumchen.

1:12-Initiative

Lohndiktat würde alle treffen

Ob grosser Weltkonzern oder Kleinst-KMU – von einer Annahme der 1:12-Initiative wäre der gesamte Wirtschaftsstandort betroffen. An einer Medienkonferenz der Wirtschaft unter der Leitung des Schweizerischen Gewerbeverbands äusserten sich beispielhaft vier Unternehmerinnen und Unternehmer zu den Folgen für ihre Betriebe. Betont wurde insbesondere die Bedeutung der unternehmerischen Freiheit, die mit Forderungen wie 1:12 gefährdet wird. **Daniela Baumann**

Die Unternehmen in der Schweiz wären unterschiedlich betroffen von einem staatlich verordneten Verhältnis von maximal 1:12 zwischen dem höchsten und dem tiefsten Lohn, wie es die Volksinitiative der Jungsozialisten verlangt. In den allermeisten Firmen liegt dieser Wert schon heute weit tiefer. Die vom Schweizerischen Gewerbeverband eingeladenen Unternehmensvertreter machten vor den Medien denn auch klar, dass es in der Diskussion um die 1:12-Initiative nicht primär um die Lohnhöhe geht, sondern um den staatlichen Eingriff in die unternehmerische Freiheit und Flexibilität – einer der grössten Vorzüge des Wirtschaftsstandorts.

Auch die Angestellten stehen hinter der Sozialpartnerschaft

Für ABB Schweiz etwa wären durch ein staatliches Lohndiktat die ureigenen Stärken des Landes wie Innovation, Qualität und Produktivität gefährdet, sagte Remo Lütolf, Vorsitzender der Geschäftsleitung. «Diese Stärken beruhen auf den Talenten von Fachkräften. Neben einheimischen suchen wir oft auch internationale Spezialisten. Da ist es wichtig, über die Grenzen hinaus attraktiv zu sein.» Lütolf verwies überdies auf die bewährte Sozialpartnerschaft sowie den Gesamtarbeitsvertrag in der MEM-Industrie und liess nicht unbemerkt, dass «auch die Angestelltenvertretung von ABB Schweiz davon überzeugt ist».

Auf die konkreten Konsequenzen angesprochen, die ABB bei einer Annahme der Initiative zu ziehen hätte, gab sich Lütolf bedeckt. Es hinge von den Ausführungsbestimmungen ab, was möglich wäre. Dennoch liess er durchblicken, dass es wohl zu Auslagerungen ins Ausland käme.

Auch Peter Stämpfli, Delegierter des Verwaltungsrats der Stämpfli AG, hielt der 1:12-Initiative die Sozialpartnerschaft entgegen. Er appellierte an die Arbeitnehmerseite, ihre Verantwortung wahrzunehmen anstatt sie an den Staat abzuschieben. «Damit schwächen die Gewerkschaften unverständlicherweise ihre eigene Position und verschieben das Gleichgewicht im Dialog mit den Arbeitgebern zu ihren Lasten.»

«Die Umverteilung der Lohnsumme ist Wunschenken.»

In der Verlags- und Druckbranche ohnehin mit einer anspruchsvollen Marktsituation konfrontiert, befürchtet Stämpfli infolge von 1:12 den Verlust von Kundenaufträgen ans Ausland. Zudem gab er zu bedenken, dass im Initiativtext nirgends von einer Umverteilung der Lohnsumme die Rede ist. «Das ist reines Wunschenken der Befürworter. Vielmehr würde das Lohnniveau auf allen Stufen sinken.»

Auf Grossbetriebe angewiesen

Die beiden Vertreter von Kleinstbetrieben, die je weniger als 20 Mitarbeitende beschäftigen, brachten insbesondere wenig Verständnis dafür auf, dass die Initianten ihre Freiheit als Unternehmer beschneiden wollen. Für André Berdoz, Inhaber eines Zulieferbetriebs im Elektrobereich, ist es «äusserst wichtig, mein Unternehmen in voller Freiheit führen, an die Marktentwicklung anpassen und die Arbeitsplätze dauerhaft sichern zu können». Er sieht mit der 1:12-Initiative die Standortattraktivität aufs Spiel ge-

setzt und erinnerte daran, dass die KMU von der Präsenz von Grossunternehmen, ihren Aufträgen sowie dem Konsum ihrer – zum Teil gut bezahlten – Mitarbeitenden lebten. «Wenn die Initiative angenommen werden sollte, würden multinationale Unternehmen unser Land verlassen», ist er überzeugt. «Und dies hätte unabwendbare Folgen für die Arbeitsplätze bei den KMU.»

Arbeitgeber tragen Risiko

Marianne Meister, Inhaberin eines Detailhandelsgeschäfts, ärgerte sich ebenfalls über die drohende Entmündigung der Unternehmerinnen und Unternehmer. «Wir sind es schliesslich auch, die sich mit viel Engagement den wirtschaftlichen Herausforderungen stellen, die Verantwortung für unsere Mitarbeitenden tragen und mit dem eigenen Geld geradestehen.» In ihrer Funktion als Präsidentin des Kantonal-Solothurnischen Gewerbeverbands benannte sie stellvertretend für zahlreiche Unternehmen der Region zwei Hauptsorgen im Zusammenhang mit der 1:12-Initiative: erstens die zusätzliche Belastung mit Steuern und Abgaben, die den finanziellen Handlungsspielraum einschränkten, und zweitens den administrativen Mehraufwand für die Kontrolle und Durchsetzung der staatlichen Lohnvorschriften.

Dabei wäre die Einhaltung der Lohnvorschriften für die meisten Schweizer Unternehmen wohl noch das kleinste Übel, wie es Peter Stämpfli auf den Punkt brachte: «Das Thema ist nicht, wie viele Löhne in der Schweiz von 1:12 betroffen wären. Es geht vielmehr um einen Paradigmenwechsel von der unternehmerischen zur staatlichen Lohnfestlegung – und davon wären alle Arbeitnehmenden betroffen.» ■

Das Fuder nicht überladen

Der Nationalrat wird voraussichtlich in der Wintersession den Entwurf für das Weiterbildungsgesetz behandeln. Der Schweizerische Arbeitgeberverband legt Wert darauf, dass das ursprünglich als Rahmengesetz konzipierte Gesetz nicht überladen wird.

Die Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats (WBK-N) überwies einen Gesetzesentwurf mit Minderheitsanträgen an die grosse Kammer, die das Gesetz als Erstat behandelt. Der Gesamtabstimmung, in der die Vorlage mit 13 zu 6 Stimmen bei 3 Enthaltungen angenommen wurde, waren diverse Auseinandersetzungen vorausgegangen.

Einerseits gab es Diskussionen zur Frage, welche Fähigkeiten die Grundkompetenzen Erwachsener umfassen sollen. Keine Aufnahme ins Gesetz fanden Kompetenzen wie im Bereich der Haushaltsführung oder der Wirtschaftskenntnisse. Hingegen wurde die Liste mit Erziehungs- und Sozialkompetenzen sowie der Fähigkeit ergänzt, sich mündlich in einer Landessprache auszudrücken. Eine Mehrheit befand zudem, dass Bund und Kantone auch die Organisationen der Arbeitswelt einbeziehen sollten, wenn es darum geht, Erwachsenen den Erwerb von Grundkompetenzen zu ermöglichen.

Andererseits ging es um die Finanzierung der Weiterbildung. Den Antrag, einen Langzeiturlaub für Weiterbildung über die AHV in Form eines befristeten Rentenvorbezugs teilweise finanzieren zu können, lehnte die Kommission ab. Sie war mehrheitlich der Meinung, ein Grundsatzgesetz zu schaffen, das nur ein begrenztes Mass an Fördertatbeständen umfasst. Damit fanden auch keine spezialgesetzlichen Anliegen Eingang in den Entwurf. Zudem lehnte die Kommission den Antrag ab, der von den Arbeitgebern die Gewährung eines jährlichen Weiterbildungsurlaubs verlangt.

Das Weiterbildungsgesetz soll ein Rahmengesetz bleiben

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) stellt fest, dass es der WBK-N nur knapp gelungen ist, das vom Bundesrat als Rahmengesetz ohne Fördertatbestände konzipierte Gesetz als solches zu erhalten. Offenbar wurde versucht, die Arbeitgeber zu Weiterbildungsurlauben zu verpflichten. Zudem wurde

über unausgelegene Vorschläge zur Finanzierung von Langzeiturlauben über die AHV debattiert. Diese für die Qualifikations-Förderung der Bevölkerung wenig zielführenden und für die Arbeitgeber belastenden Vorschläge wurden richtigerweise abgelehnt.

Die schon von der Expertenkommission vorgesehenen Fördertatbestände wurden in der WBK-N mit Erziehungs- und Sozialkompetenzen unnötig erweitert. Ebenso soll die öffentlich geförderte Weiterbildung immer auch zur ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit beitragen – und nicht nur zur Chancengerechtigkeit. Plus: Der Zugang zu neutraler Information, Beratung und Orientierung soll kostenlos erfolgen. Diese Sachverhalte wären aus der Sicht des SAV richtigerweise in Spezialgesetzen zu regeln – und nicht in einem Rahmengesetz. Positiv zu beurteilen ist, dass sich die WBK-N dazu durchgerungen hat, Marktverzerrungen durch staatlich subventionierte Weiterbildung zu verhindern. ■ (SAV)

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Architecture and Information | Bewirtschaftung Netzinfrastrukturen | Conservation Science | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Management of Man-made Resources | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplome (DAS): Angewandte Statistik | Bewirtschaftung Netzinfrastrukturen | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Militärwissenschaften | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrsingenieurwesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Bewirtschaftung Netzinfrastrukturen | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Nutrition | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Für weitere Informationen:

Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.zfw.ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

VERANSTALTUNGEN

**Swiss Leadership Forum:
Sparen und Wachsen**

Veranstalter: Swiss Leadership Forum
in Zusammenarbeit mit dem
Schweizerischen Gewerbeverband
Datum: 7. November 2013
Ort: Kongresshaus, Zürich
www.swissleader.ch

**Kolloquium: Wie wird die Welt
der Bildung 2030 aussehen?**

Veranstalter: Lilienberg
Unternehmerforum
Datum: 12. November 2013
Ort: Lilienberg Unternehmerforum,
Ermatingen
www.lilienberg.ch → Veranstaltungen

**Podiumsdiskussion:
Zuwanderungspolitik**

Veranstalter: Handels- und Industrie-
verein des Kantons Bern, Sektion
Thun, in Zusammenarbeit mit
Economiesuisse
Datum: 18. November 2013
Ort: Hotel Seepark, Thun
www.wirtschaftstermine.ch

**Tagung «VPS-Impulse»:
Eigenverantwortung in der 2. Säule**

Veranstalter: VPS Verlag Personalvor-
sorge und Sozialversicherung AG
Datum: 19. November 2013
Ort: Technopark, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch

**Symposium: Ruhe im Sturm –
Kommunikation im Zeitgeist
der Emotionen**

Veranstalter: Harbour Club –
Chief Communications Officers
Datum: 21. November 2013
Ort: Roche, Basel
www.harbourclub.ch

Weitere Veranstaltungen auf
www.arbeitgeber.ch

PUBLIKATIONEN

**Weiterbildungsgutscheine**

Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern. Bernd Käßlinger/Rosemarie Klein/Erik Haberzeth (Hrsg.), 2013, 385 S., kartoniert, Fr. 49.–, Bertelsmann, Bielefeld, ISBN 978-3-7639-5276-2. Förderung der Teilnehmenden anstatt der Angebote: Das Buch gibt Einblick in verschiedene Modelle von Weiterbildungsgutscheinen und ihre Umsetzung.

HR Spotlights

Geistesblitze zur Personalführung. Bruno Staffelbach (Hrsg.), 2013, 232 Seiten, gebunden, Fr. 28.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-774-7. Erfolgsfaktoren, Fallstricke, kontraproduktive Nebeneffekte des HR Managements: Wissenschaftliche Befunde zu diesen und weiteren Themen werden gruppiert in fünf Bereiche der Personalführung dargestellt.

**Das Ende des Projektmanagements**

Wie die Digital Natives die Führung übernehmen und Unternehmen verändern. Ronald Hanisch, 2013, 192 Seiten, gebunden, Fr. 37.90, Linde, Wien, ISBN 978-3-7093-0509-6. Neue Generation – neues Projektmanagement: Das Buch gibt Einblicke in die schnelle, vernetzte Arbeitsweise der Generation Y und verrät, was von deren Wissen und Lebensgefühl zu lernen ist.

Brasilien – Land der Gegenwart

Verena Meier, 2013, 250 Seiten, kartoniert, Fr. 38.–, Rotpunkt, Zürich, ISBN 978-3-85869-534-5. Das fünftgrösste Land der Erde mit heute 200 Millionen Menschen entwickelt sich zusehends zu einer grossen Wirtschaftsmacht. Das Hintergrundwerk thematisiert aber auch Schattenseiten wie die Kluft zwischen Arm und Reich oder die Plünderung der Ressourcen.

**Hand drauf!**

Der Weg, gemeinsam erfolgreich zu sein. Peer-Arne Böttcher, 2013, 192 S., gebunden, Fr. 37.90, Murmann, Hamburg, ISBN 978-3-86774-286-3. Starke Beziehungen sind das A und O für wirtschaftlichen Erfolg. Vor diesem Hintergrund entwickelt der Autor ein Modell als Basis des viel zitierten Networking und ein Instrument zum Management von Geschäftsbeziehungen.

Mutmacherinnen

Zehn Erfolgsgeschichten gelungener Wiedereinstiege. Gudrun Sander/Miriam Rodriguez Startz (Hrsg.), 2013, 82 S., Universität St. Gallen. Top ausgebildete und hoch motivierte Wiedereinsteigerinnen bergen für die Wirtschaft ein grosses Potenzial. Zehn Frauen erzählen ihre Geschichte eines gelungenen – aber nicht immer einfachen – Wiedereinstiegs oder Umstiegs.

**Arbeitsfrei**

Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen. Constanze Kurz/Frank Rieger, 2013, 288 Seiten, gebunden, Fr. 25.90, Riemann, München, ISBN 978-3-570-50155-9. Wie werden wir morgen arbeiten? Vor dem Hintergrund der Automatisierung fragen die Autoren nach der Rolle des Menschen: Verlierer oder Gestalter neuer, positiver Lebensbedingungen?

Aerosuisse-Forum der Luft- und Raumfahrt 2013

Die Fliegerei als Erfolgsfaktor

Am Forum der Luft- und Raumfahrt des Branchenverbands Aerosuisse sprach Bundesrat Johann Schneider-Ammann über die zentrale Rolle des Luftverkehrs aus volkswirtschaftlicher Optik. **Daniela Baumann**



Bilder Zlg



Bundesrat Johann Schneider-Ammann (Bild links) sandte in seiner Rede positive Signale an die zahlreichen Vertreter der Schweizer Luftfahrt. Die Führung der Maxon Motor AG, darunter CEO Eugen Elmiger (Bild rechts, in der Mitte), nahm stolz den Aerosuisse Award 2013 entgegen.

Weshalb der Volkswirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann und nicht die Verkehrsministerin Doris Leuthard? So fragte Aerosuisse-Präsident **Paul Kurrus** in die Runde der über 300 Teilnehmer aus Politik und Wirtschaft im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern – und gab die Antwort gleich selber: Man wolle die Schweizer Luft- und Raumfahrt heuer bewusst aus einer anderen Perspektive betrachten. Wie steht es um deren volkswirtschaftliche Bedeutung und welches sind die Chancen und Herausforderungen der Branche im Dienste der Volkswirtschaft?

Die logistische und die industrielle Seite der Luftfahrt

Bundesrat **Johann Schneider-Ammann** hob zwei Aspekte hervor. Zum einen die Funktion der Luftfahrt als eine «wesentliche Nabelschnur zur Welt»: Immerhin gelangt ein gutes Drittel aller Reisenden per Flugzeug in unser Land, ein Drittel aller Exportgüter verlässt die

Schweiz über den Luftweg. Es liege also im Interesse der Schweiz, die Wettbewerbsfähigkeit der Luftfahrt durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen weiter zu verbessern. «In diesem Sinn verstehe ich die Forderung nach einem nachfragegerechten Ausbau der Infrastruktur», räumte der Volkswirtschaftsminister ein. Gleichwohl wies er auf den notwendigen Interessenausgleich hin. Zum anderen betonte Schneider-Ammann die industrielle und produktive Komponente der Branche: die zahlreichen Unternehmen, die sich mit innovativen, hoch kompetitiven Leistungen weltweit einen Namen machten.

Maxon erhält Aerosuisse Award

Zu diesen Unternehmen zählt die Maxon Motor AG aus Sachseln, die in der Entwicklung und Produktion von mikromotorischen Antriebssystemen – etwa für den Mars Rover, der den roten Planeten erforscht – weltweit führend ist. «Maxon ist ein Beispiel für die Spitzenqualität der Schweizer Luftfahrtindustrie», würdigte Paul Kurrus das Zentral-

schweizer Unternehmen, bevor er CEO **Eugen Elmiger** die Trophäe für den Aerosuisse Award 2013 überreichte.

Das Bekenntnis von höchster politischer Ebene zu günstigen Rahmenbedingungen für die Schweizer Luftfahrt wurde auch auf dem anschliessenden Podium wohlwollend zur Kenntnis genommen. Mit Blick auf den Ausbau der Infrastruktur sprach sich der Bündner Volkswirtschaftsdirektor **Hansjörg Trachsel** für eine stärkere Rolle des Bundes aus. «Nicht alle Kantone können bei der künftigen Flughafen-Entwicklung mitreden.» **Peter Müller**, Direktor des Bundesamts für Zivilluftfahrt, entgegnete, der Bund würde einen Kompromiss unter den Involvierten bevorzugen. Swiss-Chef **Harry Hohmeister** forderte im Zusammenhang mit der Revision des Luftfahrtgesetzes eine sichere Rechts- und Planungsgrundlage für die Zukunft. Auf die vermehrte Rückkehr in der Schweiz arbeitender Deutscher in die Heimat angesprochen, entgegnete Hohmeister: «Ich buche nach wie vor «return».» ■

Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ)

Mit vielseitigem Engagement

Die Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ) steht für die Interessen der jurassischen KMU respektive Industriebetriebe ein. Für Jean-Frédéric Gerber, seit 1991 Direktor der CCIJ, geht es vor allem darum, die technischen Kompetenzen der Unternehmen in die Waagschale zu werfen und den Nachwuchs in technischen Berufen zu fördern. Das Porträt einer dynamischen und vielseitigen Organisation. **Emilie Pralong**



Bild: Emilie Pralong

Setzen sich für die Interessen der jurassischen Firmen ein: Jean-Frédéric Gerber, Direktor der CCIJ, mit zwei Mitarbeiterinnen.

Die Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ) ist ein privatrechtlicher Verband, der 1979, im Jahr der jurassischen Unabhängigkeit, gegründet wurde. Der Benjamin unter den Industrie- und Handelskammern der Schweiz vertritt die Interessen von 430 Mitgliedern sowohl aus Arbeitgebersicht als auch mit Blick auf ihr wirtschaftliches Umfeld. In erster Linie engagiert sich die CCIJ für Industriebetriebe; die gewerblichen Betriebe sind in einem eigenen regionalen Verband organisiert.

Starke Position in vielen Marktsegmenten

«In unserer Region hat sich ein dichtes Netz von Unternehmen herausgebildet, die in der Lage sind, verschiedenste Materialsorten zu bearbeiten, einschliesslich Plastik oder Titan. Mit Präzisionsmechanik-Komponenten, die extrem genau bearbeitet werden können, bedienen jurassische Firmen so unterschiedliche Märkte wie die Uhren- und Luxusindustrie, die Telekommunikation und Medizintechnik, die Luftfahrt und Automobilindustrie

oder das Transportwesen», erklärt Direktor Jean-Frédéric Gerber. Dazu kommen Firmen, die über ausgewiesene und grosse Fähigkeiten in der Automatisierung von Fabrikationsprozessen verfügen. Damit können Unternehmen, die im Bereich Mikromechanik tätig sind, ihre Produktivität erhöhen. Schliesslich runden Akteure aus dem Ingenieurwesen, welche regionale Betriebe mit Spezialausrüstungen beliefern, das jurassische Wirtschaftsumfeld ab.

Dieses Gesamtpaket ermöglicht es zahlreichen Firmen im Kanton, aus der Rolle der Zulieferer auszubrechen und Nischenmärkte zu besetzen. «Wir verfügen heute über eine Industrie, die in attraktiven Lücken, die der Weltmarkt bietet, hervorragend positioniert ist», kommentiert Jean-Frédéric Gerber. Dies gelte neben den bereits genannten Bereichen auch für die Informatik, die Elektronik sowie Investitionsgüter. Nun geht es laut Gerber darum, mit optimalen Rahmenbedingungen dafür zu sorgen, dass sich die jurassischen Wirtschaftsakteure weiterentwickeln können.

Politisches Engagement

Die CCIJ ist das bevorzugte Sprachrohr der jurassischen Wirtschaft, und zwar sowohl bei den kantonalen Behörden wie auch bei den Bundesbehörden. Sie erachtet es als Ehrensache, eine dynamische Arbeitgeberpolitik zu vertreten, und beteiligt sich aktiv an den laufenden Vernehmlassungen. Zurzeit ist sie zum Beispiel im Zusammenhang mit den Diskussionen über die Energieversorgung des Kantons gefordert – oder bei der Umsetzung des Raumplanungsgesetzes auf Kantonsebene und beim Dossier Unternehmenssteuer-Reform.

Die CCIJ versorgt ihre Mitglieder über ihre Website und mit einem alle zwei Monate erscheinenden Bulletin regelmässig mit Informationen, die für die Unternehmen und ihr Umfeld relevant sind. Während jeder Legislatur verfolgt sie das politische Geschehen und die Auswirkungen auf den Kanton Jura und dessen Firmen aufmerksam. Sie nimmt zudem in diversen Kommissionen und Beratungsgremien Einsitz – als Mittel, um ihre Stimme bei anderen wirtschaftlichen Gruppierungen oder Berufsverbänden einzubringen. Das Engagement auf politischer Ebene wird jeweils auch im Jahresbericht dokumentiert.

Export im Fokus

Der Verband beschäftigt vier Mitarbeitende, welche die Interessen der 430 KMU respektive Industriebetriebe mit insgesamt 12 000 Arbeitsplätzen wahrnehmen – das ist eine echte Herausforderung. Was die Dienstleistungen anbelangt, liegt die Priorität der CCIJ auf den Beglaubigungen für Exportunternehmen. Sie verifiziert die Deklarationsdaten und stellt umgehend die benötigten Dokumente aus, die Auskunft geben über Herkunft, Wert oder Preis des vom Kanton ausgeführten Produkts. Zudem stellt sie auch sogenannte «Carnets ATA» aus, das sind Zolldokumente für die vorübergehende Ausfuhr von Waren, Berufsausrüstungs-Gegenständen oder Warenmustern für Messen und Wanderausstellungen.

Über die blosser Kontrolle der Dossiers hinaus berät die CCIJ die Unternehmen bei der Aufbereitung der Dokumente. Sie gibt Auskünfte über die speziellen Anforderungen, die im jeweiligen Markt

gelten, und über die korrekte Verwendung der «Carnets de passage». Schliesslich haben die Mitglieder dank einer entsprechenden Partnerschaft auch Zugang zum Rechtsdienst der Neuenburger Industrie- und Handelskammer. Was den Bereich Ausbildung anbelangt, betreut die Kammer das Sekretariat der Interessengemeinschaft für die kaufmännische Grundausbildung (CIFIC Jura). Zudem können die Firmen Weiterbildungstage zum Thema Export besuchen, sofern sie den Status eines akkreditierten Exportunternehmens besitzen oder im Begriff sind, diesen zu erlangen.

Plattform für Firmen und das Networking

Bereits in den 1990er-Jahren bot die CCIJ den Unternehmen im Kanton die Möglichkeit, sich im Internet vorzustellen und auf den Zug der neuen Technologien aufzuspringen. Um für die technischen Kompetenzen und die Produkte der Firmen aus dem Jurabogen beste Werbung machen zu können, gründete die CCIJ die Aktiengesellschaft Jura Industriel & Créatif (JIC) SA. Diese Organisation betreibt in Delémont ein ständiges Empfangs- und Informationsbüro der jurassischen Wirtschaft. Zudem unterhält sie eine Website (jic.ch), mit der man schnell und einfach nach bestimmten Firmen in der Umgebung suchen und geeignete Anbieter finden kann. «Jedes Unternehmen kann sich auf dieser Förderplattform zu bescheiden Kosten vorstellen und einen Link zur eigenen Website aufschalten», erklärt Jean-Frédéric Gerber.

In den Räumlichkeiten in Delémont steht Firmen auch ein Empfangslokal zur Verfügung, das mit modernen audiovisuellen Mitteln ausgestattet ist. «Wir bieten CEOs und Geschäftsleitern die Möglichkeit, sich zu treffen und sich über ihre tägliche Arbeit auszutauschen», betont der Direktor. Ebenfalls dem Networking dient ein gut gefüllter Veranstaltungskalender. Auf der Agenda stehen etwa ein Kontakt-Lunch, an dem die Situation der kantonalen Finanzen diskutiert wird, ein Seminar zum Arbeitsrecht, ein Export-Dialog über die Märkte in Südostasien oder eine Veranstaltung, an der das System der beruflichen Vorsorge thematisiert wird.

Die CCIJ engagiert sich zudem im Netzwerk von Switzerland Global Enterprise (ehemals Schweizerische Zentrale für Handelsförderung OSEC). Diese Organisation bietet KMU, die ihre Export-Aktivitäten erweitern oder auf neue Märkte ausdehnen möchten, im Auftrag des Bundes qualitativ hochstehende Unterstützung. Und via die Wirtschaftsförderung «Basel Area» nähert sich der Kanton Jura der benachbarten Wirtschaftsmetropole Basel an und positioniert sich dabei als ausgesprochen wettbewerbsfähige Region in der mikrotechnologischen Industrie. Die jurassischen Unternehmen sind nämlich durchaus in der Lage, die Ausrüstungsbedürfnisse von Unternehmen aus den Bereichen Life Sciences und Pharma in Basel abzudecken.

Fazit: Die CCIJ macht sich für die Kompetenzen und Produkte ihrer Mitglieder stark, engagiert sich für den Berufsnachwuchs (insbesondere in technischen Bereichen) und unterstützt die jurassischen Unternehmen permanent mit vielfältigen Dienstleistungen. Das sind die Prioritäten, die als Markenzeichen des Verbands auch im kommenden Jahrzehnt Bestand haben sollen. ■

Emilie Pralong ist Redaktorin bei Cadence Conseils in Lausanne und Sion.



Chambre
de Commerce
et d'industrie
du Jura

Mitglieder: 430

(mit 12 000 Arbeitsplätzen)

Gründung: 1979

Präsident: Patrick Corbat

Direktor: Jean-Frédéric Gerber

Kontakt

Chambre de commerce et d'industrie
du Jura

Rue de l'Avenir 23

2800 Delémont

Tel. +41 (0)32 421 45 45

ccjura@cci.ch

www.cci.ch

La plateforme idéale pour vos annonces!



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

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

Publicité



ZürichseeWerbe AG

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

Zürichsee Werbe AG

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

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

**Votre partenaire publicitaire
pour un succès assuré**

Des seniors pour l'avenir



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

«Employeur Suisse»

108^e année

Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

Alexandre Plassard, responsable

Hélène Kündig-Etienne

Rubrique juridique:

Ruth Derrer Balladore

Adresse de la rédaction

Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Téléphone +41 (0)44 421 17 00

employeur@arbeitgeber.ch

www.employeur.ch

Prix d'abonnement

Un an Fr.130.-

(étranger Fr.180.-) + TVA

Prix de l'exemplaire: Fr.10.-

+ TVA et frais de port

Abonnements/Imprimerie

Sihldruck AG, Zurich

Téléphone +41 (0)44 295 97 97

www.sihldruck.ch

druckerei@sihldruck.ch

Annonces

Zürichsee Werbe AG

Pietro Stuck, Anzeigenleiter

Seestrasse 86, 8712 Stäfa

Téléphone +41 (0)44 928 56 17

Fax +41 (0)44 928 56 00

arbeitgeber@zs-werbeag.ch

Tirage

Tirage imprimé: 4200

Tirage certifié (REMP 2012):

Vendu: 3292

Gratuit: 406

Lectorat

15 000 lecteurs, dont 50 % de cadres

dirigeants et de propriétaires

d'entreprises (Source: Etude de

lectorat, automne 2008)

Photo couverture

iStockphoto.com/Durden Images

Chères lectrices, chers lecteurs,

Selon une étude réalisée pour l'Office fédéral des assurances sociales, la participation des travailleurs âgés au marché de l'emploi jouera, tant sous l'angle de la demande de personnel que du point de vue du financement de la prévoyance vieillesse, un rôle décisif pour répondre aux défis de l'évolution démographique. Celle-ci n'a en effet pas seulement des répercussions sur les seules assurances sociales. Elle a aussi surtout pour effet d'entraîner sur le marché du travail une pénurie sensible de personnel que l'immigration ne saurait compenser. Cette pénurie a pour conséquence d'accroître la demande de travailleurs seniors sur le marché. Depuis quelques années déjà, la participation des seniors au marché du travail se renforce et la proportion de ceux qui partent en préretraite a tendance à diminuer. Comment favoriser cette évolution?

Notre Dossier est consacré à cette thématique. L'exploitation ciblée des réserves de personnel du marché domestique est en effet un objectif stratégique de l'Union patronale suisse et l'intégration des travailleurs âgés sur le marché du travail est justement un des points forts de cette politique. Pour appuyer son action en la matière, l'UPS a lancé une «plate-forme marché du travail 45plus» qui regroupe des

acteurs sociaux traitant des questions et défis du marché du travail pour les plus de 45 ans. Les entreprises ont ici un rôle crucial à jouer à l'avenir comme le montre les exemples de bonnes pratiques entrepreneuriales présentées dans son article par Daniela Baumann. Il est encourageant de constater dans ces cas concrets que l'emploi des seniors est avantageux pour l'entreprise.

Nous avons convié à notre Entretien Patrick Corbat, directeur de Corbat Holding SA. Ce groupe familial basé à Vendlincourt est aujourd'hui la plus importante scierie en Suisse dans le domaine des bois feuillus. Sa gamme de production s'étend des traverses de chemin de fer aux lames de hêtre destinées aux crayons Caran d'Ache. Depuis cette année, Patrick Corbat est président de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura. Cette dernière est la benjamine des Chambres de commerce suisses. Dirigée par Jean-Frédéric Gerber, elle défend les intérêts économiques et patronaux de ses membres, soit 430 PME et PMI jurassiennes représentant près de 12000 emplois. Membre de l'Union patronale suisse, elle se présente ici.

Le nombre d'emplois continue certes de croître dans toute la région lémanique. Dans son Eclairage, Claudine Amstein recommande cependant d'être attentif aux nuages qui s'accroissent nettement à l'horizon. La balle est encore dans notre camp...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

Suva: extension de la charte de la sécurité à l'ensemble des branches

Il y a deux ans, les acteurs de la branche de la construction ont lancé, en collaboration avec la Suva, une charte de sécurité dans le but de réduire le nombre de décès dû aux accidents professionnels. Depuis peu, cette charte s'applique également à toutes les autres branches.

En septembre 2011, la branche de la construction avait adopté la charte de la sécurité avec comme règles principales: STOP en cas de danger, sécuriser, reprendre le travail. La vie et la santé des travailleurs sont, en effet, une priorité absolue. Cette charte, créée il y a deux ans par les associations des employeurs, des planificateurs et des syn-

dicats – en collaboration avec la Suva – visait à davantage de sécurité sur les chantiers. A ce jour, près de 250 employeurs et associations d'employeurs l'ont signée. Ensemble, ils s'engagent à mettre en œuvre les principes directeurs de manière concrète – notamment de respecter les règles vitales de la Suva en matière de sécurité.

«La charte de la sécurité entraîne un changement de comportement qui contribue à la diminution du nombre d'accidents professionnels sur les chantiers. Et une extension de cette charte aux autres branches aura un effet similaire», explique Edouard Currat, membre de la Direction de la Suva. Ces deux dernières années, diverses entreprises et associations ne faisant pas partie des secteurs principal et secondaire de la construction ont, en effet, manifesté la volonté de créer leur propre charte. En les soutenant lors de l'extension de la charte à l'ensemble des branches, la

Suva répond ainsi positivement à ce vœu. Dans la réalité, la charte de la sécurité doit être mise en œuvre et imposée de manière systématique. Elle définit en effet – pour les intervenants de tout niveau hiérarchique – les règles essentielles qui permettent de prévenir les accidents professionnels. Le message-clé: «STOP en cas de danger/Sécuriser/Reprendre le travail» est représenté sur divers supports: rubans de signalisation, affiches et chartes en plusieurs langues mis à la disposition des entreprises, notamment. Des didacticiels gratuits contribuent à l'intégration et la mise en œuvre de la charte de la sécurité dans le cadre du travail quotidien des collaborateurs. De cette manière, la sécurité au poste de travail devrait être organisée encore plus professionnellement et les défauts sur le plan de la sécurité rapidement supprimés. ■

www.suva.ch

Chaque poste de travail doit être sécurisé.



Photo: Stockphoto/Josel Mahlyla

Un taux d'activité élevé réduit le risque de pauvreté

En 2012, selon le Seco, quatre-cinquième des personnes qui gagnaient moins de 22 francs de l'heure vivaient avec en ménage au moins une autre personne active. Tous ceux qui perçoivent un salaire qualifié de bas ne sont donc pas dans une situation financière difficile.

Une publication de l'Office fédéral de la statistique (OFS) indique que la part des actifs qui, malgré un travail, passent pour «pauvres», a reculé. Le taux de pauvreté, qui était encore de 5 pour cent en 2007, a en effet reculé à 3,7 pour cent en 2011. L'OFS a défini la limite de la pauvreté à 2350 francs par mois pour une personne seule et 4100 francs par mois pour deux adultes et deux enfants jusqu'à 14 ans. Souvent la «pauvreté» est mise en corrélation avec le segment des «bas salaires». Le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) quali-

fie de «bas salaires» les salaires horaires inférieurs à 22 francs. Selon le Seco, ils étaient quelque 9 pour cent à répondre à ce critère en 2012. Parmi eux, toutefois, 80 pour cent vivaient au sein d'un ménage auquel une autre personne au moins contribuait au revenu global de celui-ci. Trente-cinq pour cent des bénéficiaires d'un «bas salaire» cohabitent avec au moins un de leurs parents. Dans ces cas, il s'agit pour la plupart de jeunes qui sont encore en formation et posent ainsi les fondations de leur avenir professionnel et d'une vie sans pau-

vreté. Que peut-on en conclure? Tous ceux qui perçoivent un «bas salaire» ne sont pas automatiquement «pauvres». Il faut tenir compte du revenu disponible total, fourni par tous les membres du ménage. A cet égard, le travail – y compris dans les segments des «bas salaires» – est essentiel, qui met à l'abri de la pauvreté. Un taux d'activité élevé est donc vital – tous segments salariaux confondus. Et pour cela, l'existence d'un marché du travail flexible est une condition sine qua non. ■

www.bfs.admin.ch

Révision 6b de l'AI: requêtes de l'UPS prises en compte

Après l'échec total du deuxième volet de la sixième révision de l'assurance-invalidité, plusieurs points pourtant incontestés en ont fait les frais, dont l'amortissement de la dette de l'AI auprès du fonds AVS, du durcissement de la lutte contre la fraude et du renforcement des efforts d'intégration des personnes ayant des handicaps psychiques. Deux motions, qui cherchent à sauver ce qui peut encore l'être, attendent actuellement d'être traitées au Parlement. Le conseiller national Ignazio Cassis charge le Conseil fédéral d'élaborer rapidement un projet de révision de l'AI qui reprendra les aspects susceptibles de rallier une majorité. Le conseiller des Etats Urs Schwaller lui emboîte le pas en demandant au Conseil fédéral de pré-

senter un projet sur les mesures techniques destinées à remettre l'assainissement de l'AI sur les rails. Les deux motionnaires exigent l'amortissement de la dette de l'AI (15 milliards de francs) auprès du fonds AVS d'ici à 2028 et une meilleure intégration des bénéficiaires de rentes AI souffrant de troubles psychiques. Urs Schwaller insiste en outre sur l'introduction de mesures plus efficaces pour lutter contre la fraude.

Ces deux motions sont la preuve que le Parlement prend au sérieux les exigences formulées par l'Union patronale suisse après l'échec de la révision 6b de l'AI. Le Conseil fédéral doit soutenir les deux motions, afin qu'il soit possible de mettre en œuvre au moins les mesures incontestées de la révision 6b. ■ (UPS)

Aides financières pour l'égalité

L'égalité des chances est un grand défi pour les entreprises et la sécurité économique de la Suisse. On a besoin de tout le potentiel des femmes pour poursuivre sur la voie de l'innovation et du succès. A long terme, les inégalités entre les sexes ont des effets négatifs.

Afin de promouvoir aussi concrètement que possible et durablement l'égalité des sexes dans la vie active, le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes

et hommes (BFEG) met à disposition des ressources financières pour différents projets sur la base de la loi fédérale sur l'égalité. Les demandes concernant des projets internes d'entreprises destinés à faire avancer l'égalité des chances dans la vie active peuvent lui être soumises tout au long de l'année. Même des idées simples et des esquisses de projet à discuter ou prêtes pour un examen préalable par le BFEG sont bienvenues. ■

Zone Euro: inflation en baisse

Le 16 octobre 2013, Eurostat indique que le taux d'inflation est en baisse dans la zone euro (-1,1 pour cent) et dans l'Union européenne (-1,3 pour cent) pour le mois de septembre 2013. L'inflation en août 2013 était de 1,3 pour cent, et en septembre 2012, de 2,6 pour cent. Le taux d'inflation annuel en septem-

bre 2013, pour l'Europe des 28 est de 1,3 pour cent, alors qu'il était de 1,5 pour cent le mois précédent. En septembre 2013, le taux d'inflation est de 0,5 pour cent pour la zone euro, et de 0,4 pour cent pour l'Union européenne. ■ (Fondation Schuman)

PERSPECTIVES

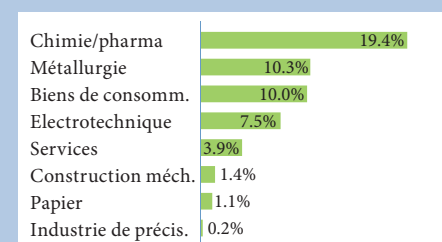
Evolution favorable des exportations

Les perspectives d'exportation des entreprises se sont améliorées. Principaux moteurs: les pays industrialisés.

Le dernier baromètre des exportations du Crédit Suisse, qui mesure la demande étrangère de produits suisses, a très nettement augmenté, à 1,03 point, par rapport au trimestre précédent (0,62). Cette hausse de l'indice témoigne d'une nouvelle amélioration des perspectives d'exportation. Selon les prévisions à l'export des PME de Switzerland Global Enterprise, toutes les branches ne font pas preuve du même optimisme pour le 4^e trimestre 2013: ce sont les entreprises de la chimie et de la pharmacie qui, de beaucoup, se montrent les plus confiantes (voir graphique). Une évolution positive est attendue également dans les branches de la métallurgie, des biens de consommation et de l'électronique. Plus prudentes sont les entreprises de la construction mécanique et de l'industrie du papier, alors que celles de l'industrie de précision s'attendent à une minime croissance.

A partir de l'observation des marchés d'exportation, le Crédit Suisse prévoit des développements inégaux. Les perspectives de croissance sont plutôt favorables pour les pays industrialisés. D'importants rebonds de croissance sont attendus notamment en provenance des Etats-Unis, du Japon, de Grande-Bretagne et de quelques pays du nord et de l'est de l'Europe. Pour les pays de la zone euro également, les perspectives sont bonnes, alors que celles des grands pays émergents paraissent plutôt négatives. ■

Exportations: prévision de croissance pour le 4^e trimestre



Source: Perspectives export ds PME de Switzerland Global Enterprise

Changements à la tête de Gastrosuisse

Gastrosuisse annonce des changements à la tête de la fédération. De plus, la fédération pour l'hôtellerie et la restauration a lancé une nouvelle approche de solution concernant la taxe sur la valeur ajoutée.

A la fin de la législature 2012/2015, un renouvellement d'importance va se produire à la tête de GastroSuisse. Plusieurs mandats arriveront à échéance conformément aux statuts de la Fédération actuellement en vigueur. Pour garantir un changement échelonné, Klaus Künzli a décidé de démissionner à l'occasion de l'assemblée des délégués de juin 2014, un an avant la fin de son dernier mandat en tant que président. La Fédération va profiter de cette période

de transition pour examiner l'organisation et l'adapter le mieux possible aux exigences du futur. Le conseil a donc entamé une analyse des structures opérationnelles et stratégiques. Il est également prévu, une fois cette évaluation terminée, de repourvoir définitivement le poste de directeur. Jusque-là, Hannes Jaisli, directeur suppléant et responsable Economie et Droit assurera la direction des opérations par intérim.

TVA: taux spécial souhaité

GastroSuisse a déposé l'initiative populaire «Stop à la TVA discriminatoire pour la restauration!» en septembre 2011. L'exigence centrale de celle-ci est l'élimination de la discrimination de l'hôtellerie-restauration qui domine par rapport aux Takeaways, le soin de fixer la hauteur exacte du taux étant laissé à la politique. Le contre-projet indirect de la commission économique du Conseil national rate l'objectif de créer une égalité des chances pour tous les prestataires de l'hôtellerie-restauration. Il est à peine réalisable dans la pratique et causerait de grands problèmes de déli-

mitation. «Une atténuation de la discrimination de l'hôtellerie-restauration pourrait être obtenue en introduisant un taux spécial pour l'hôtellerie-restauration», constate Klaus Künzli, président de GastroSuisse. Avec ce nouveau taux pour l'hôtellerie-restauration, les prestations de la restauration (sans l'alcool) et également celles de l'hébergement seraient mises au même niveau.

Selon Gastrosuisse, ce nouveau taux spécial pourrait s'élever à 5,5 pour cent. Si les pertes de recettes sont supportables pour l'Etat, le taux normal actuellement en vigueur et le taux réduit peuvent être maintenus. Un autre avantage serait que l'hébergement étant inclus dans le nouveau taux spécial, celui-ci serait, grâce à la nouvelle solution, à la différence de ce qui se passe aujourd'hui, durablement ancré. L'introduction d'un taux pour l'hôtellerie-restauration nécessite une modification de la Constitution. «L'idée d'un taux spécial pour l'hôtellerie-restauration représente ainsi un contre-projet direct à l'initiative populaire», précise Klaus Künzli. ■

La TVA: thème central dans la gastronomie.



Photo: Stockphoto/Weddingphoto

SSE: croissance des salaires

La branche de la construction a fait profiter ses travailleurs du bon niveau des commandes. Les salaires du secteur principal de la construction ont augmenté de 5,5 pour cent en termes réels depuis 2008.

Dans le secteur principal de la construction, le salaire minimal des maçons et des constructeurs de routes est de 5500 francs, niveau actuellement le plus élevé des branches de l'artisanat en Suisse, comme le communique la Société Suisse des Entrepreneurs. Les salaires minimaux sont supérieurs aux salaires moyens de bien d'autres branches.

Un maçon ou un constructeur de routes avec CFC gagne en moyenne pres-

que 6000 francs et un travailleur sans connaissances professionnelles touche déjà un salaire supérieur à 4800 francs. Les collaborateurs peuvent prendre leur retraite à 60 ans, ils ont 5 semaines de vacances et perçoivent des suppléments généreux pour le travail pendant le week-end, ce sont là quelques-unes des conditions très attrayantes dont bénéficie le personnel de la branche. Au cours des dernières années, les travailleurs ont

également bénéficié d'augmentations de salaires: de 2008 à 2012, leur pouvoir d'achat mesuré au salaire moyen s'est accru de 5,5 pour cent. En revanche, les marges bénéficiaires des entreprises de construction n'ont guère varié, la hausse des prix des prestations n'ayant quasiment pas dépassé celle des coûts. Le supplément de recettes réalisé par les entreprises a été destiné pour la quasi-totalité aux collaborateurs. ■

Le «Lehrplan 21»: utile à la formation professionnelle

Dans les cantons alémaniques et plurilingues, le plan d'études 21, en harmonisant les objectifs de l'école obligatoire, rend un précieux service à la formation professionnelle comme aux entreprises. **Par Jürg Zellweger**



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

L'école primaire étant l'affaire des cantons, le paysage de la formation scolaire a pris en Suisse des contours très variés, en fonction des particularités locales. Or, le marché du travail et la mobilité croissante de la population exigent aujourd'hui de l'école des objectifs plus homogènes et transparents ainsi que des structures comparables. Le tiraillement entre la souveraineté cantonale et les exigences nationales apparaît à l'interface entre école et formation professionnelle.

Contrairement à l'école obligatoire, la formation professionnelle est une structure nationale. Un employé de commerce, par exemple, est instruit et contrôlé sur la base d'objectifs et de normes uniformes, qu'il suive sa formation à Schaffhouse ou en Valais, à l'arrière-guichet d'une entreprise de construction ou dans une agence de communication. Cela fait sens si l'on veut permettre aux jeunes de changer facilement de branches d'activité ou favoriser leur mobilité géographique. Autre atout majeur: les employeurs savent à quoi correspondent les qualifications d'un certificat professionnel quand ils recrutent des candidats.

Les critiques de l'économie à l'égard de l'école obligatoire sont surtout liées aux différences de contenu entre la formation professionnelle et l'école primaire: les compétences des diplô-

més ne sont pas toujours transparentes, on ne peut guère se fier aux évaluations de prestations scolaires des écoles, les degrés de formation sont parfois très inégaux entre élèves issus de différents cantons; enfin les grandes entreprises doivent s'accommoder de systèmes de formation différents.

Connaissances et savoir-faire

Voici les principaux avantages qu'apporte le «Lehrplan 21» à la formation professionnelle:

1. En précisant ce que les élèves doivent connaître et savoir-faire en fin de scolarité obligatoire, le descriptif clair des compétences est utile à la formation professionnelle. Il distingue bien les profils d'exigences entre école et profession, pour le choix du métier.
2. Des objectifs de formation harmonisés permettent aux écoles professionnelles et aux entreprises de s'appuyer sur une base commune pour l'ensemble des apprenants et de ne pas perdre trop de temps pour amener tous les élèves – de divers cantons – au même niveau.
3. Le ciblage sur les compétences ne met pas l'accent uniquement sur le savoir (qui peut vite s'apprendre par cœur) mais, bien au-delà, sur ses applications dans des situations diverses. Cette orientation sur le «savoir et le savoir-faire», proche de la pratique et de la vie, a fait ses preuves dans le monde de la formation professionnelle, où elle est largement acceptée.

La consultation officielle sur le projet de plan d'étude s'achève fin 2013. Le but est ambitieux: clarifier le mandat de notre école obligatoire. Voilà pourquoi il est judicieux et nécessaire, pour l'économie également, de poser des questions critiques sur les contenus et les priorités. Les grandes orientations des autorités sont toutefois louables et méritent d'être soutenues. Car l'harmonisation des objectifs de formation à l'échelon des régions linguistiques est un souhait très ancien de l'économie. Elle correspond aux besoins du marché et facilite l'entrée dans la formation professionnelle. ■

Photo: Rob Lewis

Patrick Corbat, directeur de Corbat Holding SA, Vendlincourt (JU)

«Notre savoir-faire: valoriser le bois sous toutes ses formes»

Corbat Holding SA œuvre pour une exploitation durable du bois issu des forêts de la région jurassienne. Des traverses de chemin de fer pour les CFF aux lames de hêtre à destination des crayons Caran d'Ache «Swiss Wood» en passant par les pellets de chauffage, chaque copeau de bois est optimisé. Rencontre à Vendlincourt avec son directeur Patrick Corbat, également président de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura. **Interview: Emilie Pralong**

Monsieur Corbat, quelles sont les particularités de votre entreprise?

Patrick Corbat: Corbat Holding SA, c'est l'histoire de trois générations de passionnés du bois. Mon grand-père a débuté en 1925 avec une menuiserie puis une première scierie. Sur son site actuel, l'unité de Vendlincourt a été fondée en 1955 par mon père et mon oncle. Cette unité – A+C Corbat SA – est aujourd'hui la plus importante scierie en Suisse dans le domaine des bois feuillus. Egalement, en 1955, a été créée la scierie Badevel Sàrl, antenne française qui sert autant les particuliers que les professionnels dans la région de Belfort-Montbéliard. Nous avons ensuite repris en 1977 les ETS Röthlisberger SA à Glovelier. Utilisateurs des transports publics, vous avez sans doute déjà circulé sur les traverses de chemin de fer de Glovelier puisque l'entreprise fournit les CFF ainsi que d'autres chemins de fer privés en Suisse depuis plus d'un siècle.

Nous l'avons fondée en 2008, avec l'ingénieur Michel Scheurer et la société Energie du Jura SA. Pellets du Jura SA produit des granulés de bois pour le chauffage: une énergie indigène de proximité et renouvelable. De plus, le pellet est neutre en CO₂ et ne contribue donc pas au réchauffement climatique. Ce combustible moderne et économique est né d'une technologie innovante, en phase avec les nouvelles normes écologiques en matière de chauffage. C'est un moyen de valoriser sur place les sous-produits issus du processus de production des entreprises de notre groupe.

Ainsi, sciure et autres déchets de bois sont séchés, broyés fins et pressés pour se transformer en petits granulés cylindriques d'environ 15 mm de longueur. L'avantage des pellets par rapport au mazout est encore méconnu et pourtant... 2 kilos de pellets équivalent à 1 litre de mazout! En outre, 2 kg de pellets sont sensiblement moins chers qu'un litre de mazout et les installations de chauffage aux pellets bénéficient de subventions cantonales intéressantes.

Quelle est la situation de votre branche?

Suite à la dépréciation de l'Euro, les importations de bois pour la construction vers notre pays ont explosé. Nous espérions une certaine compensation par une augmentation des prix dans la zone Euro, mais pour l'instant, l'inflation y reste faible et nous sommes contraints dans certains cas d'exporter à perte. Les coûts de production trop élevés ont eu raison de plusieurs entreprises de la filière bois, souvent en dessous de la taille critique pour subsister. Les coûts de transports et la RPLP représentent un autre handicap pour l'industrie du bois en Suisse. Pour notre part, nous misons sur la valeur ajoutée de nos prestations et soignons nos clients.

Quelles sont les clés de votre succès?

Nous nous concentrons principalement sur le marché local et cherchons constamment à innover.

«Nous participons à une exploitation durable du bois en tant que ressource renouvelable»

Ensuite, après la création de Corbat Holding SA en 1988, nous avons fondé la Parqueterie Les Breuleux SA, spécialisée dans la production de parquets sur-mesure pour le marché suisse. Ainsi constitué, notre groupe – avec 80 collaborateurs répartis sur les différents sites – a acquis un savoir-faire voué à optimiser le moindre centimètre cube de bois, avec des outils de pointe. Quant aux forêts exploitées, seul l'accroissement naturel est utilisé pour la production et elles sont pour la plupart certifiées FSC (Forest Stewardship Council) ou PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

Qu'en est-il de votre dernière née, la société Pellets du Jura SA?



Photo: Emilie Pralong

Patrick Corbat, 58 ans, a rejoint l'entreprise familiale en 1981 à temps partiel tout en terminant un doctorat en sciences économiques à l'Université de Neuchâtel. Dès 1984, il assure la direction du groupe familial, et, en 1989, devient administrateur de Corbat Holding SA avec son cousin, Jean-Paul Corbat. Membre du comité de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura depuis 1986, il en est le président depuis cette année.

Corbat Holding SA participe à une exploitation durable du bois en tant que ressource renouvelable. D'ailleurs, Pellets du Jura SA a obtenu la certification de qualité EN+ pour sa production: le standard de certification de qualité des pellets de chauffage le plus élevé en Suisse. Quant au Canton du Jura, il a discerné son prix du développement durable à notre holding en 2009 pour la revalorisation de sous-produits en combustible écologique et économique.

terie des Breuleux, nous avons pu livrer à la maison Caran d'Ache des lames de 5 mm d'épaisseur, prêtes à constituer les premiers crayons entièrement Swiss made. Ils se taillent parfaitement grâce au hêtre traité à haute température. Bien que le volume de bois concerné reste faible, c'est un bel exemple de collaboration basée sur la haute valeur ajoutée des savoir-faire locaux!

bateau de Anvers jusqu'en Chine, soit environ 17 CHF/tonne. Au final, la red-vance poids lourds liée aux prestations (RPLP), perçue en Suisse depuis le 1^{er} janvier 2001, est très pénalisante pour notre branche. Nous composons et nous nous développons en tenant compte de ces conditions-cadre particulières.

Quid de votre ouverture vers de nouveaux marchés?

Si nous avons exporté des traverses de chemin de fer vers le Moyen-Orient ou encore l'Afrique du Nord – des pays où le bois est rare –, les tensions politiques dans ces régions nous incitent actuellement à la prudence. Le franc fort et la crise économique mondiale ont eu aussi une incidence directe sur notre marché d'exportation.

Du côté suisse, nous avons récemment mené une expérience réjouissante avec la maison Caran D'Ache pour sa nouvelle gamme de crayons «Swiss Wood»: un crayon helvétique façonné avec du hêtre suisse! Grâce à un traité thermique innovant – le bois est chauffé à la vapeur à environ 170° – et aux équipements de pointe de la parque-

Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de la place industrielle en Suisse?

La législation suisse sur le travail est plus ouverte en termes d'embauche et de ressources humaines que chez certains de nos voisins, ce qui incite à créer des emplois. De plus, la Suisse reste attractive grâce à sa stabilité économique et sociale. Toutefois, dans nos métiers, les coûts élevés de la main d'œuvre et des transports sont problématiques. Et pour cause: un salaire de base plus élevé qu'ailleurs renchérit nos produits par rapport à ceux de nos concurrents étrangers. Quant au transport des marchandises, imaginez que nous payons le même prix pour ramener du bois des forêts de Courgenay vers Vendlincourt (7,5 km), que pour en transporter par

Un projet prioritaire pour les années à venir?

Pellets du Jura SA fête cette année son 5^e anniversaire. Les réglages techniques sont aujourd'hui terminés et nos objectifs posés: arriver à tourner jour et nuit pour un meilleur rendement des installations et rejoindre les chiffres noirs cette année encore. En outre, nous ajoutons une nouvelle corde à notre arc avec la réalisation de charpentes et ossatures en bois taillées pour les professionnels et en adéquation avec les normes Miner-gie et Minergie+. Un très beau challenge en perspective ... et toujours dans un esprit de durabilité! ■

Emilie Pralong est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

Jugement

Principe de l'égalité de traitement lors d'un plan social

Outre le plan social conclu entre l'employeur et le représentant des travailleurs, l'employeur peut s'engager unilatéralement. Ceci est alors considéré comme une proposition qui peut être acceptée par l'employé. Dans ce cas, un traitement différent des autres employés pour des raisons économiques peut-être justifié. Une prime de persévérance ne doit pas être proposée à tous les employés.

Faits

Le 27 avril 2001, X., société anonyme ayant son siège à Genève, et A., domicilié en France, ont conclu un contrat de travail.

À la fin du mois de septembre 2006, les parties ont signé un contrat prévoyant que A. serait détaché auprès de la maison mère à Munich pour une durée de deux ans, renouvelable pour deux années supplémentaires; il était précisé que son contrat de travail demeurerait soumis au droit suisse et qu'il devait être réintégré dans la société fille lorsque la période de détachement prendrait fin. Le détachement de A. a par la suite été renouvelé pour deux ans, soit jusqu'au 30 septembre 2010.

En janvier 2009, X. a annoncé à ses employés à Genève qu'elle avait décidé de transférer l'ensemble des activités de l'entreprise à Zurich d'ici à la fin du mois de septembre 2010. Elle leur a présenté un «Retention plan/Social plan» qui prévoyait une prime de fidélité, pour autant que les collaborateurs demeurent employés de la société à Genève jusqu'au 30 septembre 2010.

A., qui travaillait toujours à Munich, s'est plaint auprès de son employeur de ne pas avoir été informé. X. lui explique que sa situation était particulière dès lors qu'il se trouvait à Munich. Contrairement à ses collègues de Genève, il n'avait pas reçu la résiliation de son contrat de travail et que l'on cherchait une solution appropriée à son cas.

Des discussions ont eu lieu entre les parties en vue de l'engagement de A. à Zurich. Il semble que l'on ait également envisagé un engagement par la société mère à Munich. A. n'a pas accepté les propositions faites.

Par courrier du 16 juin 2010, X. à Zurich, a résilié les rapports de travail la liant à A. pour le 30 septembre 2010 au motif qu'il avait indiqué à fin mai 2010, qu'il n'entendait pas suivre la société à Zurich.

Extraits des considérants

1.3 En l'espèce, A. se plaint sur plusieurs points d'arbitraire dans l'établissement des faits.

Pour le reste, A. extrait du dossier certains points de fait qu'il pense favorables à sa thèse; mais une telle manière de procéder est impropre à démontrer que l'état de fait a été dressé arbitrairement. La dénomination «Retention plan/Social plan» suffit déjà à montrer que le document avait un double objectif, à savoir, d'une part, de retenir les employés pour que les bureaux de Genève continuent de fonctionner à plein régime jusqu'à leur fermeture et, d'autre part, d'atténuer les conséquences pénibles pour les travailleurs du licenciement collectif. Que l'on ajoute ou non des éléments qui vont dans le sens d'un plan social n'enlève rien au fait qu'il constitue aussi un plan de rétention des employés. Il ressort bien des textes que l'indemnité d'une année de salaire était due à la double condition que l'employé atteigne des objectifs et qu'il reste en fonction jusqu'à la fermeture des bureaux; les déclarations recueillies confirment qu'il s'agissait bien des motifs des prestations actuellement litigieuses. En concluant que l'employeur voulait ainsi retenir ses employés jusqu'à la fermeture et éviter que le bureau de Genève parte en déliquescence, la cour cantonale n'a pas apprécié les preuves de manière indéfendable.



2.2 A. fonde ses prétentions sur le «Retention plan/Social plan», qu'il qualifie de plan social.

Le but d'un plan social est d'atténuer les effets pénibles pour les travailleurs licenciés de la décision prise par une entreprise, pour des motifs économiques, de réduire son personnel. Les plans sociaux ne font pas l'objet d'une réglementation expresse en droit suisse.

Lorsque le plan social est conclu avec un syndicat de travailleurs, il est considéré comme une forme particulière de convention collective de travail au sens de l'art. 356 CO. Il sied ainsi de distinguer entre les clauses obligationnelles qui lient les parties signataires et les clauses normatives qui s'appliquent à tous les contrats individuels de travail concernés et qui peuvent donc être invoquées par les travailleurs. Le plan social conclu avec la représentation des travailleurs appartient à cette catégorie.

A côté de cette première catégorie, il est aussi possible que l'employeur propose unilatéralement un plan social à ses travailleurs. Il s'agit alors d'une offre au sens juridique qui, si elle est acceptée par les employés (après négociation ou même tacitement: art. 6 CO), lie les parties et devient un complément au contrat individuel de travail conclu avec chaque travailleur. Un engagement purement unilatéral n'est d'ailleurs pas exclu.

On peut aussi imaginer que X. ne fasse qu'une déclaration d'intention sans vo-



Illustration: Livia Lüthi

lonté de s'obliger, ce qui reste sans effet juridique.

En l'espèce, il n'y a pas trace d'un accord passé avec un syndicat ou une délégation des travailleurs. On ne se trouve donc pas en présence d'une convention collective de travail. En revanche, la volonté de s'obliger de l'employeur ressort clairement des constatations cantonales. Il faut donc considérer que le «Rétention plan/Social plan» qui a été présenté aux employés travaillant à Genève en vue d'être discuté constituait une offre au sens juridique faite par l'employeur.

2.3 La conclusion d'un contrat, respectivement d'un complément à un contrat déjà existant, suppose l'accord des parties (art. 1 al. 1 CO). Il faut en conséquence qu'il y ait une offre et une acceptation concordantes. L'acceptation par l'une des parties ne saurait suppléer l'absence d'offre par l'autre.

L'offre de conclure un contrat, ou de modifier un contrat en cours, est une manifestation de volonté; l'auteur doit vouloir l'objet de l'offre et il doit vouloir, de plus, émettre l'offre à l'intention du

destinataire; ce dernier ne peut pas se prévaloir d'une intention de l'auteur dont il a eu connaissance, mais qui ne lui a pas été volontairement communiquée. Seul le destinataire de l'offre peut l'accepter. Un tiers ne peut pas se saisir d'une offre qui ne lui est pas adressée pour l'accepter, parce que cela reviendrait à nier le droit de l'offrant de déterminer avec quelle personne il veut s'engager.

En l'espèce, il a été constaté en fait que X. n'a pas envoyé le projet de «Rétention plan/Social plan» à A. et qu'il ne l'a pas davantage convoqué aux séances pour discuter ce document. Si un collègue lui a donné connaissance de ces éléments, c'est manifestement à titre amical, et non pas en tant que représentant de l'employeur. Lorsque A. a demandé à recevoir ces informations, il a tout d'abord reçu un courrier électronique dont on ne peut déduire aucune volonté de l'employeur de s'engager à son égard; puis il a reçu les documents demandés avec une lettre d'accompagnement indiquant que les prestations offertes ne s'appliquaient pas à son cas. Il n'y a jamais eu de déclaration de l'employeur allant en sens inverse. La cour cantonale a d'ailleurs retenu – sur la base d'une appréciation des preuves dont l'arbitraire n'est nullement démontré – que l'employeur n'avait pas la volonté de s'engager à l'égard de A.

Ainsi, celui-ci n'a reçu aucune offre au sens juridique qu'il aurait pu accepter. Il se prévaut en réalité d'un contrat conclu avec d'autres, ce qui n'est pas admissible en raison de la relativité des conventions.

On ne discerne aucune violation du principe de la confiance ou du principe de la bonne foi ni trace d'arbitraire dans l'établissement des faits.

2.4 A. se plaint enfin d'une inégalité de traitement.

En matière de contrat individuel de travail, la jurisprudence a déjà affirmé que la liberté contractuelle prévalait sur le principe de l'égalité de traitement. On peut toutefois concevoir que certaines formes de discrimination puissent constituer une violation par l'employeur de son obligation de respecter la personnalité du travailleur. Il n'est pas nécessaire d'approfondir ici la question d'un point de vue théorique.

En effet, la cour cantonale a admis – sur la base d'un état de fait qui ne peut être qualifié d'arbitraire – qu'il n'y a pas d'inégalité de traitement, parce que la différence s'explique par des motifs économiques raisonnables. Il est parfaitement admissible qu'un travailleur qui se trouve à un moment donné dans une position stratégique puisse bénéficier d'une prime, alors même qu'un autre employé, qui n'est pas dans la même situation sans avoir nullement démérité, n'en profitera pas.

De manière non arbitraire, la cour cantonale a déduit des pièces produites et des déclarations que les prestations litigieuses avaient été promises par l'employeur – comme le montrent les conditions auxquelles elles étaient assujetties – dans le but d'éviter que les bureaux de Genève ne tombent en déliquescence et pour inciter les employés de ce site à continuer de travailler à plein régime jusqu'à la fermeture. Dès lors que A. ne travaillait pas à Genève, il ne pouvait exercer aucune influence, positive ou négative, sur le bon fonctionnement des bureaux de Genève jusqu'à leur clôture. Il était ainsi soutenable de ne pas lui accorder les mêmes avantages. Et il n'y a pas d'atteinte aux droits de la personnalité qui permettrait à A. de se prévaloir de clauses qui ne figuraient pas dans son contrat.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
28 février 2013 (4A_610/2012)*

www.employeur.ch

*Jugement***Pauses sans pointer**

L'irrespect de règles concernant le relevé des heures de travail ne justifie un éventuel licenciement avec effet immédiat que si le dispositif de pointage a été manipulé, ce qui équivaut à un faux dans les titres.

Faits

A. a travaillé à 50 pour cent au service de X. SA depuis le 1^{er} novembre 2009. Par lettre du 8 octobre 2010, elle a été licenciée avec effet immédiat pour avoir enfreint de façon réitérée, et ce durablement, les règles en matière de pointage lors de la pause de midi. Le 5 octobre 2010, un entretien a eu lieu avec elle à ce sujet durant lequel X. prétend avoir déjà signifié oralement à A. son renvoi sans délai, tout en lui proposant parallèlement une résiliation par accord mutuel au 31 octobre 2010, assortie de la libération de l'obligation de travailler dès que les tâches en suspens auraient été liquidées. A. ayant refusé cet arrangement, une lettre de congé lui a été envoyée.

Extraits des considérants

2.1 L'instance préalable cite le constat du tribunal civil selon lequel A. aurait été autorisée en vertu du règlement interne à prendre une pause de 15 minutes sans avoir à pointer. Elle a admis que A. serait partie en pause à la fin de son temps de travail, à midi, et aurait mangé quelque chose à ce moment-là et que, entre le 4 mai et le 24 septembre 2010, il était possible que cette pause ait duré à douze reprises au-delà d'un quart d'heure sans que A. ait pointé. Aux yeux de l'instance préalable, de tels manquements ne sont pas d'une gravité suffisante pour justifier un renvoi immédiat. A cela s'ajoute que la prétention de X. selon laquelle A. aurait déjà pris une première pause avant celle de midi n'a pas été établie.

2.2 X. invoque avoir cité B. comme témoin pour prouver son allégation, mais elle n'a pas été entendue. Mais comme B. est la personne qui a déclenché toute l'affaire, elle n'aurait pas pu apporter d'éclairage plus précis. Pour le surplus,

X. se réfère surtout à un jugement du Tribunal fédéral reconnaissant le bien-fondé d'un licenciement avec effet immédiat en cas de manipulation du relevé des heures de travail ainsi qu'à d'autres jugements rendus en application du droit allemand. X. critique le constat de l'instance préalable selon laquelle l'arrêt cité du Tribunal fédéral concernait en réalité un employé occupant une fonction de cadre. Or, avec 6446 francs bruts, celui-ci aurait gagné pratiquement le même salaire que A. Enfin, X. renvoie au règlement interne qui prévoit une gestion détaillée des heures de travail. Dès lors, elle n'aurait pas été tenue de donner un avertissement supplémentaire. Et comme le comportement de A. était notoire, X. se devait de la licencier pour garantir l'égalité de traitement et la paix dans l'entreprise.

2.3 Dans sa réponse du 28 mars 2011, X. proposa de citer B. et C. comme témoins pour prouver ses allégués se rapportant à la liste des heures manquantes et aux pauses d'une durée exagérée. Elle estimait que C. pourrait témoigner des pauses fréquentes de A. avant 11 heures et de ses repas pris à la cuisine dès avant midi et jusqu'à près de 13 heures, et à l'issue desquels elle aurait enregistré sa sortie. Quant à B., elle aurait rencontré plusieurs fois A. à la cuisine, ce qui n'a rien révélé sur ses pauses prises avant 11 heures. De même, la remarque de B. selon laquelle elle était en charge du relevé des temps de travail au sein de X. et qu'elle pouvait dès lors renseigner sur les heures erronées des pointages de sortie n'obligeait pas le tribunal à en déduire que le témoin avait fait des observations personnelles sur le comportement de A. en matière de pauses avant midi, ce d'autant que, pour les arrêts de 15 minutes, aucun pointage n'était requis.

2.4 Dans l'arrêt cité 4C.149/2002 cons. 1.3, le Tribunal fédéral parle d'un employé avec une «position de cadre» et à propos duquel il avait jugé déterminant le fait d'avoir été dûment informé des conséquences d'un irrespect des règles en matière de pointage. Or, X. ne prétend pas que son règlement interne ait attiré l'attention sur la sanction entraînée par la violation des prescriptions relative au pointage. Plusieurs fois, A. a pris des pauses exagérément longues mais elle n'a pas manipulé le dispositif de pointage de manière à faire croire qu'elle était présente dans l'entreprise alors qu'elle se trouvait ailleurs. Elle n'était pas tenue d'enregistrer sa sortie en cas de pause de 15 minutes. Dès lors, le pointage n'apporte ni la preuve du moment de la pause ni de la durée de celle-ci. L'instance préalable a nié à bon droit l'intention dolosive et reconnu que le jugement cité, dans lequel le Tribunal fédéral a assimilé le comportement de l'employé à un faux dans les titres, diffère du présent litige sur des points essentiels. Pour ce qui est de la question fondamentale du maintien des rapports de travail susceptible d'être exigé de la part de X., cette dernière ne fournit pas d'indice comme quoi l'égalité de traitement et la paix au sein de l'entreprise n'auraient pas pu être garanties au travers d'un licenciement ordinaire.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
30 avril 2013 (4A_700/2012)
(Traduit de l'allemand)*



Illustration: Livia Lüthi

Jugement

Validité d'une opposition par e-mail

Pour être valide, le licenciement n'a pas de forme obligatoire. Il peut être effectué par e-mail. Par contre, l'opposition contre le licenciement doit revêtir la forme écrite. Un e-mail ordinaire ne satisfait pas les exigences de la forme écrite.

Faits

Une opposition à un congé signifiée par e-mail est-elle valide? Jusqu'à quand celle-ci doit-elle parvenir à l'employeur pendant le temps d'essai?

Extraits des considérants

A. a expliqué qu'elle avait été licenciée par e-mail le 22 juin 2011. A la suite, elle a tenté de conserver son emploi par e-mail. Son congé écrit lui est parvenu encore en juin. Le 30 juin 2011, elle a envoyé un e-mail dans lequel elle s'est exprimée à propos de son licenciement, faisant valoir qu'elle considérait que ce dernier n'était pas «fair».

On relèvera que l'opposition à un licenciement doit revêtir la forme écrite. Un e-mail ordinaire ne satisfait pas aux exigences de la forme écrite.

Autrement dit, les e-mails de A., soit celui du 30 juin 2011 et, éventuellement, celui par lequel elle a tenté de récupérer son emploi, ne pouvaient pas d'emblée constituer une opposition valable. Selon un récit concordant des faits don-

né par les deux parties, A. a contesté son licenciement pour la première fois par écrit dans une lettre du 14 juillet 2011.

Les parties sont convenues dans le contrat-cadre de travail, signé par A. en avril également, que, s'agissant du premier engagement pour X., les trois premiers mois d'activité effective seraient considérés comme période d'essai. Les contrats d'engagement seraient limités à une durée maximale de trois mois avec des délais de congé anticipé en vertu du point 3 du contrat-cadre de travail. Il était prévu qu'en cas de rapports de travail de durée indéterminée, avec un emploi ininterrompu jusqu'à trois mois, le délai de congé serait de deux jours ouvrables (conformément à l'art. 19 de la loi sur le service de l'emploi). Finalement, les parties ont conclu deux contrats d'engagement, le premier pour des soins dispensés à K., daté du 12 avril 2011 et parvenu à A., selon ses allégations, le 7 mai 2011, et le second pour des soins dispensés à P., daté du 4 mai 2011 et parvenu à A. le 11 mai 2011, éga-

lement selon ses dires. Ainsi le licenciement signifié respectivement les 22 juin 2011 (par e-mail) et 24 juin 2011 (par écrit) l'a été au cours des trois premiers mois. Le délai de congé était de deux jours. A. a reconnu elle-même avoir reçu son licenciement écrit encore en juin. Son opposition par écrit au congé datée du 14 juillet 2011 est intervenue après l'échéance du délai de licenciement de deux jours ouvrables, soit avec un net retard. Il en résulte que la prétention de A. à toucher une indemnité pour licenciement abusif est caduque.

Dans sa lettre du 10 janvier 2012, A. a fait valoir que les délais de congé prévus par le Code des obligations seraient applicables par analogie. Premièrement, les dispositions légales déterminantes sont celles de la loi sur le service de l'emploi et non pas celles du CO, et la réglementation contractuelle correspond strictement à ladite loi. Deuxièmement, l'opposition écrite signifiée par A. après l'échéance du délai de licenciement aurait été également tardive si le délai de congé de sept jours prévu par l'art. 335b al. 1 CO était entré en ligne de compte.

En outre, l'opinion de A. selon laquelle le délai pour attaquer une mesure de licenciement jugée abusive serait de 30 jours est fautive.

Dans les limites du possible et du raisonnablement exigible, une opposition à un congé abusif pendant la période d'essai doit être signifiée au plus tard jusqu'à la fin du délai de congé, cela aussi lorsque ce dernier est abrégé. Le fait que A., selon ses propres indications, ait réagi encore en juin par e-mail après avoir reçu son congé par écrit, soit immédiatement, montre clairement qu'elle aurait pu faire opposition également par écrit dans le délai de congé de deux jours. En tout état de cause, on ne voit aucune raison pour laquelle elle a attendu plus de trois semaines pour notifier son opposition par écrit après avoir reçu son licenciement par e-mail en date du 22 juin 2011.

Recueil de jugements du Tribunal des prud'hommes de Zurich (AGer., AH110180 du 1^{er} février 2012) (Traduit de l'allemand)

«La prise de conscience doit être suivie par des actes dans l'entreprise»

L'évolution démographique a pour conséquence d'accroître la demande de travailleurs seniors, aux précieuses aptitudes. Comment les entreprises peuvent-elles les maintenir en poste ou les réinsérer après une perte d'emploi? Interrogé sur ce thème, Roland A. Müller, directeur de l'Union patronale suisse (UPS), annonce la création d'une plate-forme destinée à aider les employeurs à concrétiser cet objectif. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Müller, est-il vrai qu'à partir d'un certain âge, les travailleurs perdent plus facilement leur emploi que les jeunes et qu'ils ont plus de peine à en trouver un nouveau?

Roland A. Müller: En Suisse, le taux de chômage atteignait en septembre 3 pour cent. Il ne dépassait pas 4 pour cent chez les 20 à 24 ans et son niveau le plus bas (2,4 pour cent) était celui des plus de 60 ans. Dans les groupes de 40 à 59 ans, il se situait entre 2,5 et 2,6 pour cent. Les travailleurs seniors ne sont donc pas plus nombreux au chômage que les jeunes, bien au contraire! Mais il est vrai qu'il leur est plus difficile de retrouver un emploi.

Quel rôle jouent ici les obligations des employeurs à l'égard des caisses de pension?

Généralement, les coûts salariaux annexes sont plus élevés pour les travailleurs âgés que pour les jeunes. Cela vient de ce que les bonifications de vieillesse imposées par la LPP augmentent avec l'âge, pour atteindre 18 pour cent par année dès 55 ans. Pour autant, les travailleurs âgés ne sont pas automatiquement plus chers que les jeunes. Car les anciens sont souvent disposés à toucher un salaire net moins élevé pour permettre à l'employeur de compenser le surcroît de coûts annexes. Ils profiteront aussi, plus tard, du fait d'avoir cotisé davantage au 2^{ème} pilier.

Pourquoi les employeurs devraient-ils accorder une importance particulière aux travailleurs seniors?

L'évolution démographique n'a pas des répercussions que sur les seules assu-



Photo: Dominic Blümmner

Roland A. Müller fait appel aux employeurs: «Ils doivent offrir aux travailleurs la possibilité de se former.»

rances sociales. Sur le marché du travail, elle a aussi et surtout pour effet d'entraîner une pénurie sensible de personnel, que l'immigration ne saurait compenser. Cette pénurie, qui touche aussi les autres pays européens, accroît la demande de travailleurs seniors sur le marché. A moyen terme, nous allons devoir insensiblement relever l'âge de la retraite, par étapes mensuelles, afin de garder plus longtemps les actifs dans le monde du travail.

Que peuvent et doivent faire les employeurs pour l'employabilité de leurs collaborateurs seniors?

Pour rester employables, les travailleurs doivent pouvoir se former. Les employeurs doivent donc en offrir la possibilité aux seniors en particulier. Ils doivent s'intéresser à ce problème et voir individuellement avec leurs collaborateurs ce qui peut être fait. Il ne s'agit pas d'introduire un «tourisme des cours», mais d'apporter des soutiens

individualisés au perfectionnement professionnel et/ou personnel des employés âgés.

Comment l'UPS soutient-elle les entreprises dans leur engagement pour l'intégration seniors?

Un objectif stratégique de l'UPS est l'exploitation ciblée des réserves de personnel du marché domestique. Cela passe par l'amélioration de la réinsertion des femmes et de la compatibilité famille-travail ainsi que par l'embauche d'étrangers sans travail vivant en Suisse prioritairement au recrutement supplémentaire à l'étranger. Un autre point fort de cette politique est l'intégration des travailleurs âgés. Pour traiter ce thème prioritaire, nous avons précisément lancé l'initiative «Plate-forme Marché du travail 45plus» (voir encadré).

Cet engagement à l'égard des seniors ne risque-t-il pas de rester un vœu pieux, comme c'est souvent le cas pour l'intégration au marché du travail des bénéficiaires de l'AI?

Les premiers échos de la Conférence des offices AI indiquent que l'intégration des handicapés fait de grands progrès grâce à l'engagement très soutenu des employeurs. Comme ce fut le cas pour les handicapés, la sensibilisation des employeurs aux travailleurs seniors demandera du temps. La prise de conscience est une première étape, qui devra

être suivie par des actes dans l'entreprise.

Les RH jouent un rôle déterminant dans les décisions touchant le personnel et l'embauche. Comment peut-on les influencer pour qu'à qualifications égales, elles engagent une personne de 57 ans plutôt qu'un jeune?

La volonté d'appliquer la politique de diversification des âges appartient à la direction de l'entreprise. Un mandat de «management de la diversité» doit être donné aux secteurs RH des directions générales. Différents services peuvent être sensibilisés: de l'intérieur par les sections RH, mais aussi de l'extérieur grâce aux exemples de bonnes pratiques d'autres entreprises, d'associations ou de la société en général. Enfin, et ce point ne doit pas être sous-estimé, la mixité des âges doit aussi être acceptée par les travailleurs.

Quelle responsabilité ont les travailleurs eux-mêmes dans le fait de rester à l'écart du marché ou de favoriser leur maintien ou leur réinsertion dans la vie active?

Elle est très importante. La volonté de l'employeur d'instaurer la mixité des âges reste sans effet si les travailleurs ne font pas leur part d'effort. Les employés âgés, en particulier, doivent être disposés à se perfectionner en permanence. Ils doivent non seulement se

tenir à jour, mais encore faire preuve à notre époque d'une certaine flexibilité. Beaucoup de choses changent très vite et réclament des adaptations immédiates. Souvent, on ne parle «que» de formation continue sur le plan professionnel. Or, il faut accorder la même importance à l'évolution de la personnalité, qui change, elle aussi, tout au long de la vie active. C'est le seul moyen d'assurer l'indispensable flexibilité des seniors et leurs chances de retourner

«La mixité des âges du personnel doit aussi être acceptée par les travailleurs.»

rapidement sur le marché du travail en cas de perte d'emploi. Il est clair que les travailleurs ne peuvent pas faire cela tout seuls et qu'ils ont besoin de soutien, interne ou externe.

Prenons un chef de marketing de 57 ans, bien qualifié, mais au chômage suite à la fermeture de son entreprise. Que lui conseillez-vous?

Il importe de commencer par faire le point afin de déterminer ce que l'on veut. Selon les cas, cette tâche peut être difficile, surtout après le choc du licenciement et parce qu'il y a peut-être longtemps qu'on n'est plus obligé de «se vendre». A ce stade, un coaching extérieur peut être utile. Ce paramètre personnalisé fait souvent défaut ou pourrait être amélioré dans les offices régionaux de placement. Pour l'intégration des handicapés, c'est un élément très important du coaching des offices cantonaux de l'AI. Il devrait aussi être mis à l'honneur dans le système de placement des chômeurs. ■

Initiative «Plate-forme Marché du travail 45plus»

Cette plate-forme voit le jour à l'initiative de l'Union patronale suisse. Sous le patronage de l'UPS, elle regroupe des entreprises, des porte-paroles d'associations et des autorités du marché du travail, des assurances sociales et de la formation ainsi que d'autres acteurs sociaux traitant les questions et défis du marché du travail pour les plus de 45 ans (45plus). La plate-forme ne s'entend pas seulement comme un laboratoire d'idées, mais aussi, et surtout, comme un atelier pratique s'occupant de définir des approches, mettre en œuvre des projets, étudier les possibilités d'amélioration du système actuel, avancer des propositions concrètes de réalisation, enfin recenser, analyser et diffuser des exemples de bonnes pratiques. Elle entend soutenir les employeurs dans la mise en œuvre d'une politique de diversité et répondre aux questions afférentes, dans la perspective soit des travailleurs concernés (formation continue, coaching), soit d'une adéquation optimale entre le profil des postes et celui des candidats. ■ (RM)

Plus d'informations: arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch

Best Practice

Une politique du personnel durable profite à tous

Les défis de politique du personnel posés par le manque de spécialistes contraignent les entreprises à mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre disponible. La génération des travailleurs d'un certain âge est particulièrement concernée par ce changement de mentalités. Des mesures tournées vers l'avenir permettent de créer une situation où tout le monde est gagnant, comme en témoignent les déclarations des responsables des ressources humaines de trois entreprises. **Par Daniela Baumann**

Selon un récent sondage de la société Manpower, 37 pour cent des entreprises suisses disent avoir des difficultés à recruter (voir également l'article en page 25, en allemand). Dans de nombreux secteurs économiques, on observe depuis longtemps une pénurie de personnel qualifié et la situation est appelée à empirer. Au lieu de prendre des décisions d'embauche à courte vue, la plupart du temps selon le principe «surtout des jeunes, dynamiques, motivés et performants», le moment est venu de pratiquer une gestion du personnel prévoyante et durable qui tienne compte du vieillissement de la population.

«Une évolution de la carrière dite en arc ne doit plus être taxée d'échec par la société.»

Il y a deux ans, Rheinmetall Air Defence SA, anciennement Oerlikon Contraves et aujourd'hui filiale du groupe international Rheinmetall, a développé un projet dans ce sens: elle a défini et mis en œuvre diverses mesures s'appliquant à différentes tranches d'âge en tenant compte du cycle de vie des travailleurs. Les salariés de plus de 50 ans ont ainsi le choix entre plusieurs modèles, comme le travail à temps régressif ou une retraite à la carte. On souhaite très ouvertement garder les plus de 65 ans, confirme Daniel Fehr, responsable du développement personnel et de la gestion des connaissances: «L'entreprise a

besoin de collaborateurs compétents, peu importe leur âge. En même temps, nous constatons que ceux-ci aimeraient continuer de travailler après 65 ans, pour autant bien sûr qu'ils soient en pleine forme.»

Repenser le déroulement des carrières

Chez Rheinmetall Air Defence SA, une entreprise de 800 collaborateurs basée à Zurich et active dans le développement et la fabrication de systèmes de défense contre avions, on constitue des groupes de travail intergénérationnels, afin que la cohabitation des générations continue de fonctionner malgré l'accentuation des différences d'âge. Des manifestations sont en outre organisées à l'interne pour faciliter la compréhension mutuelle.

Les réflexions sur l'évolution professionnelle des collaborateurs à partir d'un certain âge vont clairement dans le sens d'une carrière dite en arc, explique Daniel Fehr. Ce concept permet aux anciens de se décharger graduellement de leurs responsabilités et de réduire leur régime de travail, tout en continuant de se développer dans d'autres domaines. «Cela implique un changement de mentalités dans la société. Une telle évolution de la carrière ne doit plus être taxée d'échec», ajoute M. Fehr.

Le spécialiste RH considère qu'il vaut la peine d'investir dans des mesures portant sur la santé au travail, surtout pour les collaborateurs seniors, mais pas seulement: «Il est essentiel de préserver durablement sa santé physique et psychique, condition sine qua non pour rester dans la course et motivé.»

Autres compétences – autres exigences

Chez Rheinmetall, l'âge n'est pas non plus un critère pertinent lors du recrutement de nouveaux collaborateurs – encore moins avec la pénurie annoncée de spécialistes. L'essentiel est que le(la) candidat(e) réponde au profil exigé et puisse s'intégrer dans l'équipe en place, précise Daniel Fehr. Pour l'entreprise, il y a longtemps que les travailleurs d'un certain âge n'ont pas que des désavantages par rapport aux plus jeunes – bien au contraire: «Si nous engageons des personnes de plus de 50 ans, il y a de fortes chances qu'elles nous restent fidèles jusqu'à la retraite, alors que la majorité des jeunes changent plus souvent d'emploi». Au final, les collaborateurs seniors coûtent un peu plus en charges salariales, mais sont finalement plus avantageux pour l'entreprise que des jeunes qu'il faudra remplacer à plus ou moins court terme.

Indépendamment de leur loyauté, le spécialiste de la gestion des connaissances de Rheinmetall Air Defence SA estime que l'expérience des collaborateurs seniors est très précieuse. Il apprécie également leur calme, leur sérénité et leur rôle d'instructeurs et de bâtisseurs de ponts au sein de l'entreprise. «Les personnes d'un certain âge ont d'autres compétences que les jeunes. A nous de les mettre aux bons postes pour qu'ils puissent les faire valoir.» Il faut définitivement tordre le coup à l'idée largement répandue que les personnes d'un certain âge sont moins performantes.

L'évolution des exigences et des besoins des travailleurs au fil des différen-



Photos: m. d. d.

Daniel Fehr, Rheinmetall Air Defence SA



Angela Winkelmann, Helvetia Suisse



René Hoppeler, Banque cantonale de Zurich

tes étapes de la vie doit aussi être pris en compte. Les personnes plus âgées accordent davantage de valeur à la qualité du management, au respect et à l'intégrité de leur supérieur. La question du sens du travail et d'une plus grande souplesse des horaires est également plus importante pour les aînés. Last but not least, la fatigue et les problèmes physiques sont indissociables de la vieillesse. «Chaque cas doit être considéré isolément: une retraite anticipée sera la bonne solution pour telle personne, alors qu'il faudra confier des tâches différentes à une autre ou simplement adapter son poste de travail.»

Il est possible de travailler jusqu'à 70 ans chez Helvetia

La compagnie d'assurance Helvetia compte une forte proportion de salariés de plus de 50 ans parmi ses quelque 2500 collaborateurs en Suisse. L'effectif du personnel correspond approximativement à la démographie de la population en âge d'exercer une activité professionnelle. Comme l'explique la responsable des ressources humaines Angela Winkelmann, la compagnie ne fait aucune distinction de principe entre les salariés jeunes et plus âgés lorsqu'il s'agit de l'évolution professionnelle. Les diverses offres destinées au groupe des plus de 50 ans tiennent néanmoins compte des souhaits spécifiques des personnes de cet âge.

En réponse au besoin de prolonger la vie active après l'âge de la retraite, le règlement de la caisse de pension a été adapté afin que les salariés puissent continuer de travailler jusqu'à 70 ans. Helvetia offre aussi la possibilité de réduire le taux d'occupation, ainsi que des cours de formation ou de perfectionnement réguliers pour garantir l'employabilité, ainsi que des activités en lien avec la gestion de la santé au travail. Helvetia est également favorable à la carrière en arc. Angela Winkelmann souligne les avantages de ce modèle: «La responsabilité de la direction est transmise à un collaborateur plus jeune, mais en même temps, les connaissances et l'expérience de l'ancien sont préservées dans le cadre d'une activité de spécialiste».

La volonté d'apprendre: l'alpha et l'omega

Pour les nouveaux recrutements, l'âge ne constitue pas non plus un critère déterminant pour l'assureur Helvetia. Au cœur de la démarche, on trouve clairement les exigences en termes de qualifications et de disposition au rendement. «Nous sommes convaincus que la bonne personne à la bonne place est la meilleure affectation possible, indépendamment de son âge.»

Angela Winkelmann constate que les collaborateurs âgés sont parfois moins enclins à accepter les changements lorsqu'il s'agit de développements technologiques. «Mais ils compensent sou-

vent cela par d'autres aptitudes, telles que leur expérience et leurs connaissances professionnelles, ou encore leur sérénité dans le dénouement de problèmes concrets.» Il est essentiel pour la responsable RH qu'un employé soit disposé à apprendre, afin de pouvoir suivre les évolutions et faire face aux exigences nouvelles. Une telle attitude dépend de chacun et n'est pas obligatoirement liée à l'âge.

La BCZ apprécie la retraite flexible

La Banque cantonale de Zurich (BCZ) est un autre acteur du secteur financier qui a pris conscience de cette problématique et qui agit en conséquence. «Que l'évolution démographique soit importante à nos yeux, nous pouvons le constater au fait que ces dix dernières années, l'âge moyen de notre personnel s'est accru de 0,2 an par année», indique René Hoppeler, chef des ressources humaines, pour mettre en évidence l'actualité de ce thème. Actuellement, 15 pour cent des 5000 collaborateurs de la BCZ ont entre 50 et 60 ans.

En conséquence, la liste des possibilités offertes par la BCZ à ses collaborateurs seniors est longue: un départ à la retraite flexible dans le sens d'une anticipation de celle-ci existe depuis 2005 déjà. Selon M. Hoppeler, cette flexibilisation, jusqu'ici restrictive, sera nettement plus grande dans l'autre sens dès 2014. Pour l'avenir, plus rien ne fait obs- ▶

► tacle à un prolongement de la vie active. Un modèle qui a fait ses preuves depuis des années déjà est la cessation d'activité progressive en trois étapes, s'achevant avec le régime minimum de 40 pour cent (modèle dont les salariés intéressés peuvent d'ailleurs faire l'essai pendant six mois). «Les expériences faites jusqu'ici à ce sujet sont très positives», souligne M. Hoppeler.

Plus d'avantages que d'inconvénients

Au cours de trois bilans de compétences de plusieurs jours prévus pour les groupes d'âges de 45+, 50+ et 55+, il est question de thèmes aussi variés que l'identification, l'acceptation et les avantages des particularités liées à l'âge, la modulation des étapes de la vie en fonction du potentiel, le maintien et le développement de la motivation, la productivité et la satisfaction personnelle. En outre, les collaborateurs plus âgés de la BCZ tirent profit de cours de formation continue qui prennent en compte des attitudes d'apprentissage spécifiques de ces groupes d'âge. Enfin, la banque octroie de généreux congés sabbatiques et autres congés non payés.

Dans une analyse SWOT sur les collaborateurs seniors, la Banque Cantonale de Zurich met en évidence bien plus d'atouts que de faiblesses. Pour ne citer que ceux-ci: les anciens ont généralement un sens des responsabilités plus aigu, réduisent les risques, prennent des

«Les collaborateurs seniors ne sont pas moins productifs que leurs collègues plus jeunes.»

décisions très réfléchies, travaillent consciencieusement et de manière fiable et sont, au final, pas moins productifs que leurs collègues plus jeunes. Les raisons? Les méthodes de travail, éventuellement plus lentes, privilégient la qualité et causent moins d'erreurs. A l'opposé, les employés plus âgés peuvent, selon l'analyse de la BCZ, s'encombrer de connaissances obsolètes, bloquer les pos-



Photo: 2013 Rheinmetall Air Defence

L'entreprise Rheinmetall reconnaît la valeur de ses collaborateurs expérimentés.

sibilités d'avancement, afficher une réticence aux changements et une faible propension à la formation continue.

Des conseils issus de l'expérience

Les exemples montrent qu'il existe bien des stratégies en rapport avec le vieillissement démographique de la population et l'exigence de faire le meilleur usage possible des ressources existantes. Et que conseillent les trois spécialistes des ressources humaines à leurs collègues des autres entreprises? Daniel Fehr, de la société Rheinmetall, met en garde contre une sous-estimation de la situation actuelle sur le marché du travail. Les entreprises devraient se soucier d'utiliser au mieux le potentiel des salariés de plus de 50 ans. «Lorsqu'elles y parviennent, l'employeur et l'employé sont gagnants.»

Angela Winkelmann, de l'Helvetia, estime que, pour la réussite de la planification stratégique du personnel et de l'acquisition des connaissances dans l'entreprise, il est essentiel d'avoir un juste équilibre entre collaborateurs jeunes et moins jeunes. «Il vaut la peine d'entretenir une culture de la collaboration intergénérationnelle. Cela fait partie de notre culture d'entreprise non écrite, mais vécue.» René Hoppeler, responsable du personnel de la Banque Cantonale de Zurich, partage ces vues, tout en soulignant l'importance d'un dossier personnel équilibré qui mette en exergue les compétences professionnelles, sociales et autres. Son credo: «La personne et son expérience passent avant son âge». ■

L'avenir appartient aux actifs âgés

«La participation des travailleurs âgés au marché de l'emploi jouera, tant sous l'angle de la demande de personnel que du point de vue du financement de la prévoyance vieillesse, un rôle décisif pour répondre aux défis de l'évolution démographique.» Tel est en résumé le constat d'un rapport de recherche commandé par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Les employeurs sont invités à accompagner et soutenir le prolongement de la vie active. **Par Martin Kaiser**

Sur mandat de l'OFAS, l'institut de recherche Infrasa a réalisé une enquête sur les facteurs et les circonstances qui incitent les personnes de 58 à 69 ans à rester sur le marché du travail ou, au contraire, à quitter la vie active. Le taux de participation au marché du travail est élevé en Suisse, chez les femmes et les hommes. Depuis quelques années, le nombre de retraites anticipées diminue, tandis que celui des personnes qui continuent à travailler au-delà de l'âge légal de la retraite AVS tend à augmenter, révèle en outre l'étude «Départ à la retraite dans le contexte de l'évolution démographique».

L'âge moyen du départ à la retraite a nettement augmenté ces quinze dernières années. Il est aujourd'hui de 64,1 ans pour les hommes et de 62,6 ans pour les femmes. La participation des seniors au marché du travail se renforce, tandis que la proportion des préretraités diminue. En moyenne des années 2008 à 2011, pourtant, les hommes étaient encore plus d'un tiers à sortir de la vie active jusqu'à un an avant l'âge ordinaire de la retraite. Seul un tiers à peine quittait le marché du travail à 65 ans et un tiers continuait à travailler au-delà de cet âge. Chez les femmes, le tableau est similaire.

Bonnes conditions de travail

Les travailleurs âgés sont très souvent disposés à travailler jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite AVS, voire plus longtemps. Parmi les personnes interrogées de moins de 65 ou 64 ans, une sur cinq prévoyait au moment de l'enquête déjà de travailler au-delà de cet âge. Les principales raisons qui les poussent à faire ce choix sont une bonne santé, de bonnes conditions de travail et un travail

intéressant. Il leur importe aussi que leur travail soit apprécié. La perspective d'une rente plus élevée constitue pour la moitié environ des personnes interrogées de moins de 65 ou 64 ans une incitation à rester actives.

«Un tiers continue à travailler au-delà de l'âge de 65 ans.»

Dans l'avant-propos de l'étude, l'OFAS précise que l'encouragement de l'emploi des seniors «agirait contre la pénurie de main-d'œuvre qui se dessine et contribuerait à assurer le financement à long terme de la prévoyance vieillesse. Les employeurs pourront à l'avenir y contribuer en adaptant mieux les conditions d'engagement et de travail des collaborateurs âgés aux besoins de ces derniers. Pensons par exemple à la possibilité pour ceux-ci d'opter pour des modèles de travail à temps partiel, ou de changer de tâches ou de poste à l'intérieur de l'entreprise. Le législateur peut apporter lui aussi sa contribution en créant un cadre institutionnel plus souple.» Le message est donc clair et les employeurs savent ce qu'il leur reste à faire.

Passer de la parole aux actes

Selon l'étude, les entreprises ont renforcé leurs mesures pour encourager l'emploi des travailleurs âgés. Cependant, la plupart ne pratiquent pas de façon systématique une telle politique du personnel. La majorité des entreprises interrogées jugent utile et nécessaire d'employer à l'avenir des travailleurs âgés jusqu'à l'âge ordinaire de la re-

traite et au-delà. De premiers éléments concrets le confirment: d'une part, plus d'un tiers des entreprises ont engagé des personnes de 58 ans ou plus ces dernières années. En outre, elles sont très nombreuses à offrir à leurs employés des possibilités de continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite. D'autre part, le nombre des mesures visant à encourager le maintien en activité des collaborateurs âgés a augmenté.

Moyen de combattre la pénurie

D'après les scénarios démographiques de la Confédération, la population active devrait rester stable jusqu'en 2060 et le vieillissement de la population devrait se traduire par un recul du taux d'activité. Ce recul pourrait aboutir à une pénurie de l'offre. Sachant que le vieillissement de la société est évidence à l'échelle mondiale et plus particulièrement en Europe, on peut raisonnablement remplacer le conditionnel par une formule affirmative: le vieillissement démographique conduira d'ici peu d'années à une pénurie de main-d'œuvre. Vouloir régler ce problème par l'immigration est illusoire.

L'évolution récente a déjà eu ses premières répercussions: certaines universités allemandes offrent des primes très attrayantes pour récupérer leurs professeurs, tandis que les étudiants hongrois doivent s'engager, pour éviter de devoir rembourser des taxes universitaires élevées, à retourner travailler dans leur pays. Autant d'exemples qui donnent raison à l'étude: la balle est dans le camp des employeurs. ■

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

Netcetera

Avec l'esprit des fondateurs

Lancée il y a 17 ans avec 5 personnes, Netcetera, la start-up d'alors, emploie actuellement 350 collaborateurs. Dans le domaine du développement de logiciels dits stratégiques, l'entreprise IT zurichoise fait aujourd'hui partie des principaux acteurs du marché suisse. Dans la branche, cette société est également très appréciée en tant qu'employeur. **Par Michael Zollinger**

«A l'époque, ni Google ni Amazon n'existaient. L'i-Phone était encore loin d'avoir été découvert et Microsoft était le seul mastodonte sur la scène». Lorsque Andrej Vckovski parle des débuts de Netcetera, on se sent ramené à l'âge de la pierre du numérique. Depuis sa fondation, en 1996, le monde des IT a radicalement changé à bien des égards.

L'entreprise Netcetera a aussi, derrière elle, une évolution on ne peut plus dynamique, dont on ne peut entrevoir la fin. De la start-up de cinq personnes, on est passé à un employeur important du secteur des IT, dont le groupe compte plus de 350 collaborateurs. «Dès le départ, nous étions parmi les rares qui comprenaient la technique de l'Internet et pouvaient aussi proposer des solutions pour des sites web dynamiques et bien plus encore», évoque le co-fondateur et actuel CEO Andrej Vckovski.

Des logiciels sur mesure pour réussir dans les affaires

Netcetera, dont le siège est à Zurich, est aujourd'hui spécialisée dans des logiciels stratégiques, c'est-à-dire ceux dont une panne aurait de graves conséquen-

ces pour beaucoup de monde. Sur le plan IT, la société assure, par exemple, le système d'interclearing des banques suisses, la construction des horaires des CFF ou le credit pricing de l'UBS. De plus, elle intervient fréquemment pour des clients qui envisagent une innovation au moyen d'un logiciel, par exemple dans un nouveau champ d'activité. «Nous pouvons couvrir tout le cycle des programmes. De la définition du concept du projet à sa mise en œuvre et à son exploitation», précise le CEO de l'entreprise.

Une des grandes qualités des ingénieurs de Netcetera est leur capacité à comprendre «de l'intérieur» les systèmes et processus complexes du client. Ils possèdent des connaissances approfondies de cinq secteurs: les services financiers, les transports publics, l'administration publique, ainsi que l'énergie et la santé. «Nous réalisons la plus grande partie de notre chiffre d'affaires dans ces branches. Si quelqu'un vient vers nous porteur d'une nouvelle idée, nous lui trouvons le plus souvent une solution s'il a besoin d'un logiciel stratégique», souligne M. Vckovski.

Le plus souvent, l'entreprise développe des logiciels sur mesure. Netcetera propose aussi des produits finis, c'est-à-dire des solutions pour les clients des banques via le Smartphone, ou pour empêcher les escroqueries à la carte de crédit lors de transactions en ligne. L'entreprise s'est aussi fait un nom en gagnant plusieurs prix dans le développement d'applications, principalement dans un environnement iOS.

Un tiers du personnel à Skopje

Techniquement et professionnellement intéressant, ce domaine est aussi très exigeant, insiste M. Vckovski, bien que plus délicat en termes de gestion d'entreprise, compte tenu de l'importante sensibilité aux prix qui caractérise ce segment. «Néanmoins, nous voulons rester actifs dans ce domaine. Les ordinateurs personnels sont une réalité et, à l'avenir, nous irons davantage encore dans leur direction. Les 'Apps' nous ont aussi aidés à gagner de nouveaux types de clients.»

Avec l'exacerbation de la concurrence en matière de développement de logiciels, tant sur le plan national qu'à par-

Ambiance moderne: le siège de Netcetera à Zurich.



Photo: m. a. d.

tir de l'étranger, la lutte sur le front des prix s'est drastiquement durcie, affirme le CEO. Il y a 15 ans, on facturait la journée encore un tiers de plus qu'à présent. Aujourd'hui, on est beaucoup plus efficient, ce qui profite doublement au client. Parallèlement, les salaires moyens des spécialistes en software ont nettement augmenté ces dernières années. Netcetera est donc heureuse de pouvoir employer à Skopje (Macédoine) 110 ingénieurs software ainsi que des spécialistes de disciplines voisines.

Quand la société a franchi ce pas en 2000, ce n'était pas pour des considérations de coûts, mais surtout parce qu'à l'époque, une petite société IT comptant quelque 40 collaborateurs ne trouvait plus en Suisse assez de spécialistes suffisamment qualifiés pour assurer sa croissance. Vckovski explique le choix de la Macédoine par les raisons suivantes: «Nous voulions construire nous-mêmes quelque chose dans un pays, en l'occurrence celui-ci où j'ai mes racines, puisque mes parents en sont originaires; j'en comprends la culture locale et j'y ai aussi de bons contacts».

Un échange intense

A Skopje, Netcetera est vite devenue «l'endroit où il faut être» pour les meilleurs diplômés des hautes écoles du lieu. Aujourd'hui, l'entreprise est un employeur prisé. Les développeurs macédoniens (le pourcentage de femmes y est nettement supérieur qu'en Suisse) travaillent pour des clients helvétiques. Bien sûr, les salaires environ cinq fois inférieurs à ceux d'ici sont un facteur déterminant de réussite sur le marché. Il est vrai que, depuis, presque tous les fournisseurs de logiciels comparables achètent des prestations de service dans des pays plus avantageux. L'échange avec les Macédoniens est intense. Presque tous les jours, des gens de Skopje sont à Zurich et inversement. Des workshops sont aussi organisés avec des clients suisses en Macédoine.

Netcetera a d'autres succursales à Berne, Vaduz et Dubaï. Au Liechtenstein, où travaillent quelques nationaux, on vise la croissance en faisant appel à des talents venant du Rheintal. Le bureau de Dubaï assure déjà 7 pour cent du chiffre d'affaires du groupe. L'organisation



Andrej Vckovski, CEO de l'entreprise.

de l'espace européen, avec siège en Italie et Hollande, est desservie depuis la Suisse. Globalement, le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger atteint 15 pour cent.

Un marché de talents disputé

Pour Netcetera, le marché des talents est tout aussi disputé que les débouchés commerciaux. On y verse de bons salaires, mais pas les plus élevés de la branche. Il importe donc d'autant plus d'être un employeur attrayant. «Pour offrir à nos clients de la plus-value, nous

«Les gens doivent être fiers de travailler pour nous – et en parler autour d'eux.»

avons besoin des meilleurs éléments. C'est pourquoi nous devons créer les conditions nécessaires à cela. Comme nous travaillons en phase de croissance permanente, il nous est primordial d'engager des collaborateurs au bénéfice d'une grande expérience. Les gens doivent être fiers de travailler pour nous afin de pouvoir également en parler autour d'eux.»

Un éventail de prestations annexes («fringe benefits») contribue aussi à cette image. Parmi celles-ci, la participation des employés et de multiples possibilités de flexibilité du temps de travail,

des repas de midi avantageux et de qualité, des conditions de caisse de retraite attrayantes, du temps pour des activités bénévoles, etc. Andrej Vckovski: «Nous voulons être un employeur loyal. Aux personnes qui viennent nous apporter leur potentiel créatif, leurs connaissances et leur engagement, nous voulons offrir, au-delà de l'aspect financier, des compensations judicieuses. Il nous importe qu'ils puissent aussi fixer des limites au travail. Engagement et identification sont certes importants pour l'employeur, mais une vie extra-professionnelle est également nécessaire. L'employeur ne doit pas mettre les collaborateurs en situation de dépendance, mais, au contraire, s'en préoccuper en permanence.»

Sur le podium du Swiss Arbeitgeber Award

Les efforts et le credo de son chef et de ses collègues a permis à Netcetera d'obtenir plusieurs classements de tête dans les ratings des employeurs; en dernier lieu, la deuxième place dans celui des «Swiss Arbeitgeber Awards 2013», ainsi que la distinction de «Meilleur employeur de Suisse dans le domaine IT». Un collaborateur sur trois possède des participations dans l'entreprise. Le cercle élargi des fondateurs contrôle à peine plus de 50 pour cent des actions. Ronnie Brunner, Joachim Hagger et Mike Franz travaillent toujours aux côtés d'Andrej Vckovski, tout comme trois autres compagnons des débuts de l'entreprise, ce qui contribue certainement à préserver l'esprit des origines. Le premier cercle a volontairement été élargi. Aujourd'hui, la direction de l'entreprise totalise neuf personnes.

Le CEO ne se fait pas de souci pour l'avenir. M. Vckovski en est certain: «Dans un avenir proche, les logiciels seront encore nettement plus présents dans tous les domaines de notre vie». Pour Netcetera, la croissance n'a jamais été un but en soi, elle a simplement eu lieu de manière continue et cela se poursuivra probablement ainsi à l'avenir. C'est l'objectif avoué de M. Vckovski, jusqu'à ce que, dans une dizaine d'années, un nouveau responsable prenne la relève. «Je pourrai alors le soutenir par des conseils pertinents». ■

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

Vous pouvez insérer ici votre annonce publicitaire.

Sturzbahnwest



Des collaborateurs satisfaits à moindre frais.

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

Pour en savoir plus: lunch-check.ch

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



La passerelle vers
l'emploi
depuis 1972

Soutenez IPT dans la construction de perspectives professionnelles pour les personnes en difficulté face au marché du travail ou atteintes dans leur santé

Spécialiste de la réinsertion professionnelle, IPT collabore étroitement avec le système d'assurances sociales, les médecins, les assureurs privés et les entreprises. En 2012, 2'675 personnes ont participé à notre processus de réinsertion. Plus de 40% des personnes prises en charge avec un objectif de placement ont trouvé un emploi.

En plus des mandats courants, nous accompagnons gratuitement chaque année plusieurs centaines de personnes ne bénéficiant d'aucune aide publique. Par votre don, vous leur offrez l'opportunité de retrouver un travail et nous permettez de poursuivre notre action.

Les entreprises souhaitant témoigner de leur responsabilité sociale peuvent également s'engager à nos côtés en rejoignant notre Club Entreprises.

Informations et adhésion sur www.fondation-ipt.ch

Fondation privée
Sans but lucratif
D'utilité publique



CCP 10-6314-8
Fondation IPT, rue de la Clergère 1, 1800 Vevey

Refus net d'une politique migratoire bureaucratique

Lors du vote final, les Chambres fédérales ont recommandé nettement de refuser l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse». Les organisations faîtières de l'économie saluent cette décision claire. L'initiative demande le retour à un pilotage étatique de l'immigration. Elle prend par ailleurs le risque que l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'UE soit résilié et met ainsi en jeu la voie bilatérale de la Suisse, pourtant couronnée de succès.

En refusant fermement l'initiative de l'UDC «contre l'immigration de masse», le Conseil national et le Conseil des États ont ouvert la voie à la tenue d'une votation populaire, qui aura lieu le 9 février 2014. L'Union patronale suisse, Economiesuisse et l'Union suisse des arts et métiers rejettent catégoriquement le projet, comme le font tous les partis de droite, de centre droit, de gauche et verts.

Avantages des bilatérales pour la Suisse

L'introduction de contingents pour l'immigration, demandée par l'initiative, est incompatible avec la libre circulation des personnes et de nouvelles négociations avec l'UE seraient vouées à l'échec. Les accords étant liés entre eux, la Suisse perdrait d'un coup l'ensemble des accords bilatéraux I et tous les avantages

qu'ils amènent. Si la Suisse a bien résisté à la crise économique mondiale de ces dernières années, elle le doit principalement aux accords bilatéraux. Les entreprises pouvant, au besoin, recruter des travailleurs spécialisés en Europe sans complications, elles ont pu exploiter les opportunités de croissance. Et la prospérité a permis la création d'emplois pour de nombreux Suisses.

Nos entreprises exportatrices profitent de la suppression de nombreux obstacles au commerce et nos scientifiques concourent avec beaucoup de succès pour décrocher des mandats de recherche. L'initiative remet en outre en question des accords importants qui règlent la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations (RPLP) et les droits de transport pour le trafic aérien.

Les bilatérales. Notre prospérité.



www.bilaterales.ch

Comité NCU à l'initiative UDC «Contre l'immigration de masse», CP, SECO, 2007. Berna

Photo: m. a. d.

Sujet de la campagne pour les bilatérales.

Campagne pour «Les bilatérales. Notre prospérité»

Les accords bilatéraux avec l'UE (Bilatérale I) sont très importants pour la Suisse et garantissent à notre pays un accès privilégié au marché européen. C'est la raison pour laquelle une large alliance d'organisations économiques et de partis politiques a décidé de s'opposer ensemble à la politique d'isolement de l'UDC. Le lead politique pour la campagne contre l'initiative de l'UDC est partagé par le PDC et le PBD. Du côté de l'économie, l'Union patronale suisse et Economiesuisse sont responsables de mener cette campagne, et sont soutenus par l'Union suisse des arts et métiers.

La campagne du comité «Non à l'initiative UDC isolement de la Suisse» sous la devise «Les bilatérales. Notre prospérité» a bien démarré. Elle veut montrer clairement la valeur des voies bilatérales au peuple. Vous trouverez toutes les informations et argumentations sur le site de la campagne. ■

www.bilaterale.ch

Monstre bureaucratique au lieu de solutions

L'initiative ne résout pas les questions de politique migratoire, elle se contente d'administrer les problèmes. La réintroduction de contingents pour l'immigration ne créera pas davantage de logements et n'augmentera pas les capacités du trafic d'agglomération. Elle n'encourage pas l'intégration et ne rend pas la Suisse plus sûre. Son seul effet est d'entraîner la création d'un appareil bureaucratique important pour fixer les contingents et les répartir entre les différentes branches.

Ce sera l'État, plutôt que les entreprises, qui décidera quel travailleur est utile sur notre marché du travail. Ce système lourd et coûteux n'a pas donné satisfaction au cours des décennies passées. Pour toutes ces raisons, les organisations faîtières de l'économie suisse combattront résolument cette initiative néfaste. ■

Initiative 1:12

Une calamité pour tout le monde

L'initiative 1:12 est nuisible à l'économie suisse. Toutes les entreprises suisses sont concernées, de la grande multinationale à la plus petite des PME. Sous l'égide de l'Union suisse des arts et métiers, quatre chefs d'entreprise ont illustré par des exemples concrets les effets qu'auraient cette initiative sur l'économie et la prospérité suisse: une inflation bureaucratique, un surcroît de charges fiscales et la difficulté de recruter des talents et des spécialistes.

Grâce à une économie compétitive et innovante composée de grandes et petites entreprises prospères, la Suisse se distingue par un taux de chômage extraordinairement faible – même chez les jeunes –, par de bons salaires, par des activités peu rémunérées sensiblement moins nombreuses qu'à l'étranger, et par une fiscalité modérée. L'initiative 1:12 s'attaque frontalement à ce modèle suisse de prospérité dont profitent tous les citoyens et citoyennes de notre pays.

«Toute l'Europe envie notre excellente situation. En aucun cas nous ne devons la mettre en jeu pour nous lancer dans une aventure socialiste irresponsable», a déclaré Jean-François Rime, président de l'Union suisse des arts et métiers usam, en préambule à la conférence de presse organisée par l'économie suisse pour combattre l'initiative 1:12. «Si nous prenons à la légère le risque de compromettre notre prospérité en acceptant l'initiative 1:12, personne n'y gagnera rien, nous nous retrouverons tous perdants.»

Atouts importants de la Suisse: innovation, qualité, productivité

Président de la direction d'ABB Suisse, Remo Lütolf a évoqué les problèmes qui se poseraient, en termes d'innova-

tion, de qualité et de productivité, pour la grande entreprise exportatrice qu'est ABB Suisse si l'initiative 1:12 était acceptée. «Si, en tant qu'entreprise technologique ayant son siège en Suisse, nous voulons subsister dans le jeu de la concurrence internationale, il nous faut d'excellentes conditions-cadre», a déclaré Remo Lütolf. «Un oui à l'initiative compromettrait certains avantages de la Suisse en matière d'implantation et affaiblirait notre place intellectuelle et industrielle.»

Travailler, non pas administrer

André Berdoz, directeur de Berdoz SA à Grandvaux (VD), dirige depuis trente ans une PME qui est aussi sous-traitante de nombreuses entreprises multinationales. Pour lui, il est clair que «ce n'est pas le diktat salarial proposé par l'initiative 1:12 qui permettra de résoudre le problème des rémunérations abusives de certains managers et qu'une telle forme de dirigisme, par les effets secondaires qu'il déclenche, peut tout au plus nous faire subir à tous, comme à l'ensemble de l'économie, d'énormes dommages.»

Madame Marianne Meister, entrepreneure PME et présidente de l'Union des arts et métiers du canton de Soleure, a

justifié la forte opposition des milieux des arts et métiers à l'initiative 1:12 en relevant que «pour compenser les pertes de recettes fiscales, de l'ordre de 1,5 milliards de francs, et combler le manque à gagner de l'AVS, qui pourrait atteindre 2,5 milliards de francs, toutes les entreprises et leurs employés devraient payer davantage d'impôts et de cotisations à l'AVS. Le régime salarial 1:12 signifie pour nous d'abord beaucoup de paperasserie, car chaque entreprise, si petite soit-elle, devrait désormais vérifier et prouver qu'elle respecte le rapport salarial fixé. Ce que nous voulons», dit-elle, «c'est travailler, et non administrer».

Perte de clients

Pour Peter Stämpfli, délégué du conseil d'administration de Stämpfli AG, l'initiative 1:12 nuirait particulièrement aux entreprises qui évoluent dans un secteur économique très exigeant et très exposé, comme la branche de l'impression et de l'édition. «L'initiative 1:12 anéantit le pouvoir d'achat et nous perdons des clients qui se tourneront vers nos concurrents de l'étranger. Le contexte, déjà très difficile, va devenir encore plus compliqué. Cela nous touche directement», déclare Peter Stämpfli. ■

www.employeur.ch

Claudine Amstein

Les cinq nuages qui planent sur l'économie lémanique



Photo: m.à.d.

Il y a eu la fermeture du siège de Merck Serono à Genève l'an dernier: 1250 emplois supprimés. Puis, au printemps dernier, Colgate-Palmolive indiquait qu'il déménageait son siège européen de la ville du bout du lac à Bâle. Fin août, Yahoo faisait savoir qu'il abandonnait Rolle. Direction Londres et Dublin. Début octobre, Philip Morris annonçait une restructuration pouvant toucher jusqu'à 170 emplois en Suisse, dont 140 à Lausanne. La liste n'est pas exhaustive.

Attention, mon propos n'est pas de dramatiser d'emblée: il ne s'agit pas encore d'un mouvement de fond. De manière générale, le nombre d'emplois continue d'ailleurs de croître dans toute la région lémanique. La tendance reste positive.

Faut-il pour autant se contenter d'un haussement d'épaule face à ces départs? Une telle attitude serait peu avisée. La qualité exceptionnelle de nos paysages et de notre cadre de vie ne nous garantissent pas une attractivité économique éternelle. D'autres pays convoitent les mêmes sociétés internationales que nous. De plus, chaque départ ou restructuration découle de causes qui lui sont propres. La concurrence est de plus en plus rude au niveau mondial, dans tous les domaines d'activité. Et nous ne pouvons pas influencer sur ces facteurs.

Nous avons en revanche les moyens de maintenir les conditions de base de notre compétitivité et nous ferions bien d'être attentifs aux

nuages qui s'accumulent désormais très clairement à l'horizon. Voici les cinq plus importants:

- La force du franc: La flambée de notre devise face à l'euro et au dollar a renchéri nos produits (et l'ensemble des charges, notamment les salaires) de l'ordre de 25 à 30 pour cent en l'espace de quelques mois en 2011. Notre monnaie reste aujourd'hui surévaluée et cela pèse sur les marges des entreprises.
- La flexibilité de notre marché du travail: Elle est remise en cause tant par l'initiative 1:12 que celle sur un salaire minimum à 4000 francs par mois. Le partenariat social, force enviée de notre pays, serait affaibli si ces objets passaient la rampe.
- La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée: L'accord sur la libre-circulation des personnes entre la Suisse et l'Union européenne (UE) subira pas moins de trois violents coups de boutoir l'an prochain: initiatives «stop à l'immigration massive» et Ecopop, remise en cause de l'extension de la libre-circulation à la Croatie. Une limitation des possibilités de recrutement au-delà de nos frontières asphyxierait de nombreuses sociétés, qui pourraient choisir de déménager.
- L'engorgement des routes et des transports publics: Sans investissements rapides dans les infrastructures, la situation pourrait continuer à se dégrader.
- La fiscalité: Le canton de Vaud se distingue par l'un des taux d'imposition des bénéfices parmi les plus hauts de Suisse. Il a jusqu'ici pu tirer son épingle du jeu grâce aux régimes spéciaux cantonaux, contestés par l'UE. Ils pourraient disparaître rapidement. Genève, Bâle et Zurich sont également concernés au premier chef par cette perspective.

Il importe de garder à l'esprit ces faiblesses si nous voulons éviter que les mauvaises nouvelles se multiplient. Pour le franc fort, la Banque nationale (BNS) dirige les opérations. Mais pour tout le reste, la balle est dans notre camp, souvent dans les cantons. Mieux vaut anticiper que réparer les dégâts! ■

Claudine Amstein, directrice de la CVCI.

Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ)

Le service multicartes

La benjamine des Chambres de commerce suisses défend les intérêts économiques et patronaux de ses membres, des PME et PMI jurassiennes. «Valoriser les compétences techniques des entreprises du tissu économique jurassien et encourager la relève professionnelle dans les métiers techniques sont nos priorités», précise Jean-Frédéric Gerber, directeur de la CCIJ depuis 1991. **Par Emilie Pralong**



Photo: Emilie Pralong

Jean-Frédéric Gerber, directeur de la CCIJ et deux de ses collaboratrices.

La Chambre de commerce et d'industrie du Jura (CCIJ), association de droit privé, défend à la fois les intérêts économiques et patronaux de ses membres. Fondée en 1979 – date de l'entrée en souveraineté du Canton du Jura – elle est depuis en phase avec le tissu économique de la région, à prédominance industrielle, hors arts et métiers; ceux-ci sont regroupés au sein de leur propre association faîtière régionale.

Le Jura: berceau d'un usinage de pointe

«Un réseau dense d'entreprises capables de façonner tout type de matières, y compris le plastique ou le titane, s'est développé dans notre région. Avec des pièces mécaniques de précision allant jusqu'au micron, les entreprises jurassiennes alimentent des marchés aussi éclectiques que l'horlogerie et l'industrie de luxe, les télécommunications, le médical, l'aéronautique, l'automobile ou

encore les transports», explique Jean-Frédéric Gerber. En aval, des sociétés offrent des compétences pointues dans l'automatisation des procédés de fabrication: une opportunité pour les entreprises actives dans la micromécanique d'augmenter leur productivité. Enfin, les acteurs du domaine de l'ingénierie complètent le tissu économique jurassien, avec la fabrication d'équipements spécifiques aux entreprises industrielles de la région.

Le tout combiné permet à nombre d'entreprises jurassiennes de rompre avec leur statut de sous-traitant et d'occuper des marchés de niche. «Nous disposons aujourd'hui d'une industrie mieux positionnée sur des créneaux attrayants au niveau du marché mondial: télécommunications, informatique, électronique, horlogerie et biens d'équipement», commente M. Gerber. D'où l'importance de fournir aux acteurs économiques des conditions

cadres performantes pour leur permettre de continuer à se développer.

Active sur le plan politique

La CCIJ est le porte-parole privilégié des milieux économiques jurassiens, tant auprès des autorités cantonales que fédérales. D'ailleurs, elle met un point d'honneur à conduire une politique patronale dynamique et prend part activement aux procédures de consultation ouvertes par les autorités. En ce moment, elle est par exemple sollicitée par les débats sur l'approvisionnement du canton en énergie, la transposition de la LAT au niveau cantonal ou encore par le dossier sur la fiscalité des entreprises. La Chambre offre également à ses membres une information régulière sur tous les sujets touchant à l'environnement et au fonctionnement des entreprises, via des actualités sur son site Internet www.ccij.ch ainsi qu'un bulletin d'information bimestriel. Lors de chaque exercice, la CCIJ suit avec attention le développement de l'actualité politique et ses implications sur le canton du Jura et ses entreprises. Elle participe également aux travaux de divers commissions et organes de concertation: un moyen de faire valoir ses positions auprès des autres groupements économiques et professionnels. Chaque année, son rapport annuel retrace son implication sur le plan politique.

Un service de proximité

Quatre collaborateurs pour défendre les intérêts de 430 PME et PMI jurassiennes représentant quelques 12 000 emplois: c'est un challenge! En termes de prestations, la priorité de la CCIJ est d'assurer le service des légalisations pour les entreprises exportatrices. Elle vérifie et établit sans délai les preuves documentaires servant à attester l'origine, la valeur ou le prix des produits exportés par le canton. De plus, elle émet également des carnets ATA – des documents douaniers pour l'exportation temporaire de marchandises, de matériel professionnel ou encore d'échantillons pour des foires et expositions itinérantes.

Plus que contrôler les dossiers, la Chambre conseille les entreprises dans la préparation des documents ad hoc, les renseigne sur les exigences particu-

lières à chaque marché ainsi que sur l'utilisation adéquate des carnets de libre passage. Enfin, les membres de la CCIJ peuvent accéder au service juridique de la Chambre neuchâteloise de commerce et d'industrie grâce à un partenariat entre les deux chambres. Quant au volet formation, la Chambre gère le secrétariat de la communauté d'intérêt pour la formation commerciale de base, CIFIC Jura. Et les entreprises exportatrices peuvent compter sur des journées de formation continue à l'export, qu'elles disposent du statut d'exportateur agréé ou soient en passe de l'obtenir.

JIC SA: le savoir-faire jurassien en vitrine

Dans les années 90 déjà, la CCIJ donnait aux entreprises jurassiennes la possibilité de se présenter sur la toile, un pied à l'étrier pour les nouvelles technologies. Aujourd'hui, afin de promouvoir les compétences techniques ainsi que les produits des entreprises de l'Arc jurassien, la CCIJ a créé la société Jura Industriel & Créatif (JIC) SA. Sise à Delémont, elle consiste en une cellule permanente d'accueil et d'information de l'économie jurassienne. Sur son site Internet, choisir secteur d'activités et localité en deux clics suffit à trouver l'entreprise qu'il vous faut dans votre région. «Chaque entreprise peut s'afficher sur Internet à faible coût via JIC.ch ou faire référencer son propre site sur cette plateforme promotionnelle» indique Jean-Frédéric Gerber.

La Chambre est également à même de mettre à disposition des entreprises un local de réception – aménagé dans ses locaux à Delémont – équipé avec des moyens audiovisuels modernes. «JIC est aussi l'occasion pour les chefs d'entreprises de se rencontrer et d'échanger sur leur travail quotidien», assure le Directeur. Un calendrier de manifestations bien rempli donne la touche finale à cet outil au service des entreprises. À venir: un déjeuner-contact sur la situation des finances cantonales, un séminaire sur le droit du travail, un dialogue export sur les marchés de l'Asie du Sud-Est ou encore un cinq à sept consacré à l'avenir du système de prévoyance professionnelle en Suisse. Entreprises jurassiennes, à vos agendas!

Promotion extra-muros

La CCIJ participe également activement au réseau Switzerland Global Entreprise (anciennement l'Office Suisse d'Expansion Commerciale – OSEC); il offre un appui de qualité à toute PME désireuse de développer ou d'étendre ses activités vers les marchés d'exportation, sur mandat de la Confédération. En outre, via Basel area, le Jura se rapproche de la métropole voisine et se positionne comme très compétitif dans l'industrie de la micro-technologie. Les entreprises du Jura sont en effet à même de répondre aux besoins en équipements des entreprises des sciences de la vie et pharmaceutiques situées dans la métropole bâloise.

Toujours à l'écoute

Valoriser les compétences et les produits de ses membres, assurer la relève professionnelle dans les branches techniques en particulier ainsi que fournir un appui permanent et un service de proximité aux chefs d'entreprises de la région jurassienne: telles sont les priorités que s'est fixées la CCIJ. Une marque de fabrique qu'elle entend perpétuer pour la prochaine décennie. ■

Emilie Pralong est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.



**Chambre
de Commerce
et d'industrie
du Jura**

Membres: 430 totalisant

12 000 emplois

Fondation: 1979

Président: Patrick Corbat

Directeur: Jean-Frédéric Gerber

Contact

Chambre de commerce

et d'industrie du Jura

Rue de l'Avenir 23

2800 Delémont

Tél +41 32 421 45 45

Fax +41 32 421 45 40

ccjura@cci.ch

www.cci.ch

Inquiétudes de l'économie

Propositions patronales pour une réforme de l'économie luxembourgeoise

L'UEL, patronat interprofessionnel luxembourgeois, a présenté cette année la position des organisations patronales sur la situation économique du pays ainsi que des pistes de réformes à mettre en œuvre sous l'intitulé «Réformer l'économie luxembourgeoise en 2013».

Lors de la conférence de presse, le Président de l'UEL, Michel Wurth, a esquissé les facteurs d'inquiétude du patronat pesant actuellement sur l'économie luxembourgeoise, à savoir, sa régression, l'augmentation du chômage malgré la création d'emplois, la dégradation de la compétitivité et surtout de la compétitivité-coût due à une inflation plus élevée que dans les pays voisins et un coût salarial unitaire en constante augmentation, le dérapage des finances publiques et une image du pays ternie en 2012 et en 2013.

Mesures à engager

Pour le patronat, cette situation préoccupante nécessite un revirement de la politique économique. Les mesures à engager doivent réformer l'économie luxembourgeoise, renforcer l'attractivité du pays et augmenter l'efficacité de l'économie nationale, éléments essentiels de la compétitivité du pays.

Le plan de réforme présenté par l'UEL s'articule autour de six thèmes majeurs:

- rétablir la compétitivité-coût par une politique réduisant l'inflation et liant les salaires à l'évolution de la productivité: le patronat appelle à une désindexation générale de l'économie, c'est-à-dire à l'interdiction des clauses indiciaires dans tous les contrats (loyers, contrats de prestations, salaires, etc.). Il souhaite lier les rémunérations à l'évolution comparative du coût salarial unitaire par rapport aux pays voisins, dans le but de réduire progressivement l'écart négatif qui existe actuellement;
- rétablir l'équilibre des finances publiques dans un délai de trois ans: le patronat souhaite que le gouvernement concentre ses efforts sur une réduction des dépenses et non une augmentation des recettes. En effet, le Luxembourg doit rester compétitif au niveau de sa fiscalité dans la mesure où la croissance résulte des décisions des investisseurs étrangers. Par ailleurs, il faudra veiller à ne pas sacrifier les dépenses d'investissement qui ont un effet positif sur l'économie;
- inverser la courbe du chômage: le patronat invite le gouvernement à réduire le coût du travail pour les emplois les moins qualifiés et à rendre le travail financièrement plus attractif. Il appelle également à une amélioration de la formation des jeunes afin qu'elle soit plus adaptée aux attentes du marché du travail. Il encourage également le recours aux formations en alternance dans l'ensemble de l'économie et non pas seulement dans certains secteurs. Un des autres éléments clés pour le patronat est de renforcer la flexibilité du droit du travail;
- engager une vraie réforme des retraites: le patronat préconise de définir



Le centre de Luxembourg.

un taux de remplacement durable qui ne heurte pas l'équité intergénérationnelle et de doter, le cas échéant, le système général de recettes additionnelles ne grevant pas la compétitivité de l'économie;

- annoncer une initiative pour préparer l'avenir et répondre aux grands défis sociétaux des 20 prochaines années: le patronat appelle les représentants politiques à lancer un processus de réflexion portant sur des questions sociétales tournant autour de la sécurité et de la qualité de vie, de l'intégration des étrangers, de la modernisation de la démocratie, de l'introduction d'un vrai statut unique pour tous les salariés du secteur privé et du secteur public, et de la préservation de l'environnement naturel, tout en engageant une politique en matière d'énergie.

Pour le patronat, le gouvernement doit engager, sans tarder, des réformes afin de préparer le pays aux grands défis qui se posent à l'heure actuelle et qui seront encore amplifiés par la transformation du tissu économique. ■

Source: Union des entreprises luxembourgeoises – in UIMM – Social International août-sept. 2013

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

GEMEINSAM DEN CO₂-AUSSTOSS REDUZIEREN UND KLIMANEUTRAL PRODUZIEREN.

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

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

Was die Sihldruck AG unternimmt

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

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

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

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

Sihldruck AG

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

**Wie werden Verrechnungspreise von Steuerbehörden bewilligt?
Welche Anforderungen müssen Sie dabei erfüllen?
Wie vermeiden Sie Risiken?**

Zertifikatslehrgang Experte Transfer Pricing: Verrechnungspreise fest im Griff – Steuerrisiken vermeiden!

Richtig eingesetzt, minimiert Transfer Pricing die Steuerrate und optimiert erzielte Unternehmensgewinne. Der richtige Umgang mit Verrechnungspreisen auf rechtlicher und praktischer Ebene gehört zu den Aufgaben von Führungskräften und Sachbearbeiter/innen im Treuhand- und Rechnungswesen sowie in der Unternehmensberatung.

Erwerben Sie sich Kompetenz im Spezialgebiet der Verrechnungspreise. Im Zertifikatslehrgang Transfer Pricing werden Sie von Grund auf mit dem Thema vertraut gemacht und können ein komplettes Handbuch über die Verrechnungspreise erstellen. Weiter sind Sie in der Lage, eine Funktions- und Risikoanalyse durchzuführen und abgeleitet davon eine passende Verrechnungspreismethode zu evaluieren. Ausgewiesene Experten zeigen lösungsorientiert und praxisnah wie Verrechnungspreise bewilligt und auch verändert werden können.



Das detaillierte Programm
finden Sie unter
www.veb.ch/Aus- und Weiterbildung

Zertifikatslehrgang Experte Transfer Pricing

**28. Februar bis 9. Mai 2014,
9 Nachmittage jeweils
freitags von 9 bis 13 Uhr**

**Mitglieder veb.ch/swisco/ACF
CHF 2700**

**Nichtmitglieder CHF 2862
Durchführungsort: Zürich**