

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Oktober/Octobre 2011

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

BRENNPUNKT

# Schweizer Banken

DOSSIER

# Banques suisses

ENTRETIEN

**Roxane Piquerez et Arnaud Maître  
dirigent l'entreprise Bélet SA**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**H+ Les Hôpitaux de Suisse:  
préoccupations et défis**

VERBANDS-PORTRÄT

**H+: Was den Dachverband der  
Schweizer Spitäler beschäftigt**

UNTERNEHMEN

**Gysi Chocolatier Suisse in Bern  
stellt köstliche Spezialitäten her**



# Vertrauen ist gut. Controlling-Know-how vom Experten ist besser.

Die Controller Akademie ist eine der wichtigsten Anbieterinnen von Rechnungslegungs- und Controlling-Studiengängen auf höchster Ebene. Und bietet Ihnen ihrer hervorragenden Reputation die besten Möglichkeiten am Arbeitsmarkt.

## Controlling Praxisstudium

Sechs frei wählbare und einzeln belegbare Controlling-Module als praxisbetonte Weiterbildung mit sofortigem beruflichem Nutzen nach dem Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen und nach ähnlichen Ausbildungsgängen.

**Beginn:** 26. Oktober 2011

## Projekt-Controlling

Erlangen Sie kommerziellen Erfolg mit Projekten: Praxistaugliches Projekt-Controlling und Projektportfolio-Management von den Grundlagen bis zum ausgefeilten Erfolgsprojekt.

**Beginn:** 3. November 2011

Infos und Anmeldung unter  
[www.controller-akademie.ch](http://www.controller-akademie.ch)

Die Controller Akademie  
ist eine Institution von

**kvzürich**  
der Verband für Bildung und Beruf

**vcb.ch**



**CONTROLLER AKADEMIE**

Controller Akademie AG | Altstetterstrasse 124 | 8048 Zürich

Telefon 044 438 88 00 | Fax 044 438 88 05 | [info@controller-akademie.ch](mailto:info@controller-akademie.ch)

# Von Banken und Nischen



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

schäftigt und wie er sich für seine Mitglieder einsetzt, lesen Sie ab Seite 34.

Ganz für die Schokoladenseite der Schweizer Wirtschaft zuständig sind die Firmen, die dem Branchenverband Chocosuisse angeschlossen sind. Dazu gehört das Traditionshaus Gysi Chocolatier Suisse – sozusagen das Berner Pendant zur Confiserie Sprüngli in Zürich. Wie Sprüngli (175 Jahre), feiert auch Gysi, das seit 80 Jahren existiert, ein rundes Jubiläum. Und wie Sprüngli ist es noch immer ein Familienunternehmen. Lesen Sie ab Seite 24, warum die Schokolade aus Bern auch in noblen englischen Warenhäusern wie Harrods zu haben ist und wie Firmenchef Thomas Gysi das Unternehmen mit einer jungen Crew, einer Nischenstrategie und originellen Produkten für Handelsmarken vermehrt auf den Heimmarkt ausrichtet.

Auf einen Nischenmarkt fokussiert ist auch die Schneidwerkzeug-Firma Louis Bélet mit Sitz im jurassischen Vendlincourt. Ursprünglich von einem ehemaligen Uhrmacher und Bauer gegründet, wird dieses Familienunternehmen heute von den Geschwistern Roxane Piquerez und Arnaud Maître geführt. Doch wie kommt es, dass ein traditionell mit der Uhrenherstellung verbundenes Unternehmen auch Kunden aus der Luftfahrt, der Medizintechnik oder der Mobiltelefonie beliefert? Und welche Rolle spielt dabei das Fachwissen, das in der Idylle des Jurabogens über Generationen weitergegeben worden ist? Antworten im Interview ab Seite 8.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. ■

## Liebe Leserinnen und Leser

Die Schweizer Banken bleiben im Fokus von Öffentlichkeit, Politik und Medien. Steuerabkommen mit dem Ausland, Regulierungen und die Herausgabe von Kundendaten sorgen für Kontroversen – und plötzliche Milliardenverluste für fette Schlagzeilen. Im Getöse von mitunter pauschaler und polemischer Kritik geht aber oft vergessen, wie wichtig die Schweizer Finanzinstitute für die Wirtschaft und den Wohlstand in diesem Land sind – zum Beispiel bei der Vergabe von Krediten und Hypotheken, der Generierung von Steuergeldern oder der Schaffung von Arbeitsplätzen. Wer mehr von Fakten hält als von Polemik, sollte die neuste Branchenanalyse der Schweizerischen Bankiervereinigung konsultieren («Bankenbarometer 2011»). Oder unseren Brennpunkt ab Seite 14 lesen, in dem wir aktuelle Fakten und Einschätzungen der Bankiervereinigung, eine differenzierte Analyse von Regulierungen und ein Interview mit Joachim H. Strähle, dem CEO der Bank Sarasin, präsentieren.

Aktuell ist auch die Debatte um die neue Spitalfinanzierung und die Fallpauschalen. Direkt involviert ist der Dachverband der Schweizer Spitäler H+, den wir Ihnen in dieser Ausgabe vorstellen. Mit welchen Schwerpunkten sich der Spitalverband auch noch be-

### «Schweizer Arbeitgeber»

106. Jahrgang  
Erscheint monatlich

### Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

### Redaktion deutscher Teil

René Pfister (Chefredaktor)  
Daniela Baumann, Jürg Wiler  
Bearbeitung der Urteile:  
Ruth Derrer Balladore

### Redaktionsadresse

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

### Abonnementspreis

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

### Abonnemente/Druck

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

### Inserate

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

### Leserreichweite

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

### Titelbild

Keystone/Alessandro della Bella

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

Perspectives

**40 MEMBRES**

Société Suisse des Entrepreneurs

**41 OPINION**

Thomas Daum

**42 ENTRETIEN**

Roxane Piquerez et Arnaud Maître

**44 DROIT DU TRAVAIL**

44 Travail sur appel:

calcul d'une indemnité

46 Remboursement des frais de

formation lors d'un départ avant  
l'échéance fixée

47 Attestation médicale après une

résiliation de contrat verbale

**48 DOSSIER**48 Les banques veulent continuer  
à prospérer50 Place financière suisse:  
une leçon d'architecture52 Interview de Joachim H. Straehle,  
CEO de la Banque Sarasin**55 ECLAIRAGE**

Jean Cavadini

**56 FORMATION**Fondation ch pour la collaboration  
confédérale**58 ENTREPRISES**

Gysi SA Chocolatier Suisse

**60 SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL**

La Charte de la sécurité

**61 INTERNATIONAL**Etude sur l'absentéisme  
au Royaume-Uni**62 PORTRAIT D'UN MEMBRE**

H+ Les Hôpitaux de Suisse

**64 À L'ÉTRANGER**

Lylian Richardière, Marseille

**Entretien avec le duo fraternel Piquerez et Maître, co-directeurs de Louis Bélet SA**

La rubrique Entretien présente l'entreprise familiale Louis Bélet SA qui perpétue depuis plus de 65 ans un savoir-faire unique, gage de qualité et de précision. Active dans le marché de niche de l'usinage d'outils de coupe, l'entreprise – dirigée par le dynamique duo fraternel Roxane Piquerez & Arnaud Maître – est aujourd'hui en pleine expansion. Rencontre au cœur de l'Ajoie dans l'un des fleurons de l'industrie jurassienne. **Page 42**

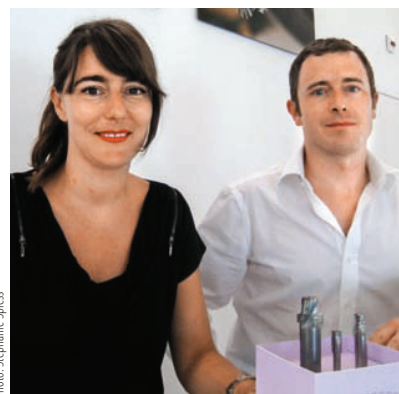


Photo: Stéphanie Spies

**Formation professionnelle: possibilités du programme européen**

Depuis 2011, la Fondation ch, en qualité de centre de compétence suisse, est responsable des échanges et de la mobilité dans les domaines de la formation, de la formation professionnelle ainsi que des activités de jeunesse extra-scolaires. Le programme offre une palette de destinations en Suisse, en Europe et hors de l'Europe. Pour la formation professionnelle, deux programmes d'échange et de mobilité sont disponibles. **Page 56**

**Dossier: banques suisses entre croissance et réglementation**

Photo: m. à d.

Malgré la pression normative permanente et les turbulences des marchés financiers, la place financière suisse est dans une situation favorable en comparaison internationale. Les banques helvétiques voient notamment un fort potentiel de croissance sur les marchés émergents. A ce sujet, Edouard Cuenet (photo), secrétaire général du Groupement des Banquiers Privés Genevois nous livre un tour d'horizon de l'environnement législatif et réglementaire. A lire également une intéressante interview de Joachim H. Straehle, CEO de la Banque Sarasin. **Lire dès la page 48.**

**Portrait de l'Association H+ Les Hôpitaux de Suisse**

Le nouveau financement des hôpitaux, qui entre en vigueur en 2012, est le thème central du secteur de la santé. Actuellement, il domine aussi l'agenda de l'association faîtière des hôpitaux, H+. D'autant plus que sa mise en œuvre suscite toujours des débats. En ce qui concerne la pénurie de médecins, H+ demande aussi davantage d'investissements dans le domaine de la formation et met en garde contre une limitation de la libre circulation des personnes. **Page 62**

## Im Brennpunkt: Schweizer Banken zwischen Wachstum und Regulierung

Trotz andauerndem Regulierungsdruck und turbulenten Finanzmärkten präsentiert sich der Finanzplatz Schweiz im internationalen Vergleich in einer guten Verfassung. Die Banken sehen zudem durchaus Wachstumspotenzial – gerade in aufstrebenden Märkten. Das belegt neben einer Bestandesaufnahme auch das Interview mit Joachim H. Strähle, dem CEO der Bank Sarasin. Zudem im Brennpunkt: Eine Analyse des Regulierungsumfelds aus der Sicht von Edouard Cuenet, dem Geschäftsführer der Genfer Privatbankier-Vereinigung. **Ab Seite 14**

## Besuch bei Gysi Chocolatier Suisse

Der Schokoladenhersteller Gysi Chocolatier Suisse begann vor 80 Jahren als Confiserie in der Berner Altstadt. Das Unternehmen produziert heute unter anderem feine Spezialitäten für grosse Handelsmarken – wie zum Beispiel «Kirschstängeli». Geleitet wird die Familienfirma in dritter Generation von Thomas Gysi. Er hat die Führungscrew verjüngt und will den Schokoladenproduzenten, der früher rund die Hälfte seiner Produkte exportiert hat, wieder stärker auf den Binnenmarkt ausrichten. **Seite 24**



Bild: Michael Zollinger

## Austausch in der Berufsbildung: Wie Firmen und Verbände profitieren

Die «ch Stiftung für eidgenössische Zusammenarbeit» fördert unter anderem den Austausch und die Mobilität in der Bildung und Berufsbildung. Sie bietet dafür verschiedene Programme im In- und Ausland an. Dazu gehört das Programm «Leonardo da Vinci», das Projekte auf europäischer Ebene unterstützt – wie etwa Auslandpraktika, Partnerschaften oder Innovationstransfers. Auch Berufsverbände und Unternehmen können davon profitieren. **Seite 30**

## Im Porträt: Der Spitalverband H+



Bild: zlg

Für den Dachverband der Spitäler in der Schweiz, H+, steht die neue Spitalfinanzierung mit der landesweiten Einführung der Fallpauschalen derzeit zuoberst auf der Agenda. Grund: Die Umsetzung sorgt auch verbandsintern für Diskussionsstoff, zumal viele Spitäler um ihre Einkünfte bangen. Der Verband setzt sich aber mit grossem Engagement für seine Mitglieder ein – so etwa für die Sicherung des nötigen Personals und mehr Investitionen in die Ausbildung. **Seite 34**

### 4 KURZ UND BÜNDIG

### 5 AUSBLICK

### 6 MITGLIEDER

SBV: Baukonjunktur

### 7 STANDPUNKT

Thomas Daum

### 8 ARBEITGEBER IM GESPRÄCH

Roxane Piquerez und Arnaud Maître,  
Louis Bélet AG

### 10 ARBEITSRECHT

- 10 Entschädigung bei Arbeit auf Abruf
- 12 Rückzahlung von Ausbildungskosten
- 13 Krankschreibung nach mündlicher Kündigung

### 14 BRENNPUNKT

- 14 Schweizer Banken wollen wachsen
- 16 Interview mit Joachim H. Strähle,  
CEO Bank Sarasin
- 20 Finanzplatz Schweiz und  
Regulierung

### 23 KOLUMNE

Ludwig Hasler

### 24 UNTERNEHMEN

Gysi Chocolatier Suisse

### 26 ARBEITSMARKT

- 26 Ingenieur/innen gesucht
- 27 Industrie und Fachkräfte

### 28 GESUNDHEIT UND ARBEITSSICHERHEIT

- 28 Stress am Arbeitsplatz
- 29 Bau: Sicherheits-Charta

### 30 BILDUNG

Austausch in der Berufsbildung

### 32 SERVICE

### 33 UNTERNEHMER IN DER WELT

Lylian Richardière, Marseille

### 34 VERBANDSPORTRÄT

H+ Die Spitäler der Schweiz

## Deutliche Abkühlung der Konjunktur erwartet

Die Konjunkturperspektiven für die Schweiz haben sich wegen der Abkühlung der Weltkonjunktur sowie dem nach wie vor hoch bewerteten Schweizer Franken weiter eingetrübt. Gemäss Mitteilung des Staatssekretariats für Wirtschaft prognostiziert die Expertengruppe des Bundes für das Jahr 2012 ein BIP-Wachstum von nur noch 0,9 Prozent und eine zunehmende Arbeitslosigkeit.

Das Wirtschaftswachstum in der Schweiz verlief im ersten Halbjahr 2011 trotz erster Verlangsamungstendenzen noch solide. Jedoch haben sich die Anzeichen für eine deutliche Abschwächung in der zweiten Jahreshälfte verdichtet. Die ungünstige Konstellation von weltwirtschaftlicher Abschwächung und starkem Franken – für die Prognose geht die Expertengruppe von der (technischen) Annahme unveränderter Wechselkurse bis Ende 2012 von ungefähr 1,20 Franken/Euro aus – dürfte das wirtschaftliche Wachstum in der Schweiz vorübergehend stark bremsen. Eine eigentliche Rezession sei aber eher un-

wahrscheinlich. Vielmehr erwarten die Experten eine deutliche Konjunkturdelle in den nächsten Quartalen, gefolgt von einer allmählichen Erholung im Verlauf des kommenden Jahres.

### Zahlen nach unten korrigiert

Für das Gesamtjahr 2011 zeichnet sich wegen des guten ersten Halbjahrs noch ein BIP-Wachstum von 1,9 Prozent ab (bisherige Prognose 2,1 Prozent). Dagegen wird die Wachstumsprognose für 2012 (bisher 1,5 Prozent) deutlich nach unten auf nur noch 0,9 Prozent korrigiert. Mit ausgeprägten Schwächetendenzen ist hauptsächlich bei den

Exporten sowie den Ausrüstungsinvestitionen der Unternehmen zu rechnen. Demgegenüber sollten die inländorientierten Wirtschaftsbereiche, vor allem die Bauinvestitionen, die Konjunktur weiterhin stützen können.

Am Arbeitsmarkt gibt es erste Anzeichen für ein Ende der positiven Entwicklung (siehe Artikel auf Seite 5). Im kommenden Jahr dürfte die Arbeitslosigkeit erstmals seit 2009 wieder zunehmen. Die Experten erwarten im Jahresmittel Arbeitslosenquoten von 3,1 Prozent für 2011 und 3,4 Prozent für 2012. ■

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

## Berufsbildung als wichtiger Wettbewerbsfaktor

Der Lehrstellenmarkt in der Schweiz präsentiert sich zum Lehrbeginn 2011 weitgehend stabil. Eine Studie zeigt zudem, dass die Berufsbildung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes von hoher Wichtigkeit ist. Der Schweizerische Arbeitgeberverband nimmt mit Genugtuung davon Kenntnis.

Gemäss der monatlichen Umfrage des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) bei den Kantonen ist die Lehrstellensituation auch im August 2011 mit der Vorjahresperiode vergleichbar. Die am Stichtag 15. August 2011 durchgeführte Umfrage bei den Kantonen bestätigt erneut, dass das Lehrstellenangebot trotz stabilem Lehrstellenmarkt in verschiedenen Berufsbereichen nicht immer der Nachfrage entspricht. Insbesondere Jugendliche mit sozialen oder schulischen Defiziten haben nach wie vor Mühe, einen Ausbildungsplatz zu finden.

«Mit der konsequenten Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt und dem starken Engagement der Wirtschaft in der Berufsbildung liefert das duale Berufsbildungssystem ein Erfolgsmodell, das auch international immer mehr in den Fokus rückt», teilt das BBT mit. Eine von ihm in Auftrag gegebene Studie «Berufsbildung – Ein Schweizer Standort- und



*Eine gute Berufsbildung kommt nicht nur dem Individuum, sondern der gesamten Wirtschaft zugute.*

Wettbewerbsfaktor» liess multinationale Unternehmen und Berufsbildungsexperten aus der Schweiz, Deutschland und Grossbritannien die Wichtigkeit und Zufriedenheit der Berufsbildung bewerten. Sie kommt zum Schluss: Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes ist die Berufsbildung von hoher Wichtigkeit, die beruflichen Qualifikationen der Arbeitskräfte fliessen direkt in die

Standortwahl der Unternehmen ein. Als Garant für die weitere Stärkung der Schweizer Wirtschaft im internationalen Wettbewerb hebe die Studie insbesondere die Profilierung und Positionierung des qualitativ hochstehenden Berufsbildungssystems im In- und Ausland hervor, schreibt das BBT weiter. ■

[www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)

## Swiss Arbeitgeber Award geht an Electrolux

Mit dem «Swiss Arbeitgeber Award» werden künftig jedes Jahr auf der Grundlage einer umfassenden und fundierten Mitarbeiterbefragung die am besten bewerteten Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet. Der Preis, der bis 2010 unter dem Namen «cash Arbeitgeber Award» firmierte, wird von der Beratungsfirma icommit und dem Marktforschungsinstitut GfK Switzerland organisiert. Als Partner treten die Zeitschrift «Bilanz» und der Schweizerische Arbeitgeberverband auf.

Den ersten Preis hat dieses Jahr die Haushaltswarenfirma Electrolux gewonnen, die in der Schweiz rund 960 Leute beschäftigt und in Schwanden (GL) jährlich bis 200 000 Geräte produziert. Ebenfalls auf das Podest schafften es der Hotellerie- und Gastronomiebetrieb Seedamm Plaza (Pfäffikon SZ) und das Industrieunternehmen Schurter Electronic Components (Luzern). An der



Peter Barandun, CEO von Electrolux, mit der Siegetrophäe.

Preisverleihung in Baden führte Electrolux-CEO Peter Barandun die guten Noten für seine Firma auf die enge Kooperation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden und das Engagement für Transparenz, Teambildung und Ausbildung zurück. ■ (Pfi.)

## Verbesserungen für über 55-jährige und invalide Arbeitslose

Der Bundesrat will älteren und invaliden Arbeitslosen entgegenkommen. Er unterstützt eine parlamentarische Initiative, mit der im Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) die Mindestbeitragszeit für den Bezug der Höchstzahl von 520 Taggeldern von 24 auf 22 Monate gesenkt werden soll.

Die am 1. April 2011 in Kraft gesetzte Revision des AVIG beinhaltet Verschlechterungen für ältere und handycapierte Arbeitslose. Versicherte, die über 55 Jahre alt sind oder einen Invaliditätsgrad von zumindest 40 Prozent aufweisen, können nach der neuen Regelung maximal 520 Taggelder beziehen, wenn sie innerhalb der zweijährigen Rahmenfrist für die Beitragszeit mindestens 24 Monate lang Beiträge entrichtet haben.

Auch dem Schweizerischen Arbeitgeberverband erscheint eine Anpassung des Gesetzes in diesem Punkt ange-

zeigt. Damit sollen Härtefälle bei über 55-Jährigen und IV-Rentenbezüglern vermieden werden.

### Mehr Junge arbeitslos

Indes waren im August besonders junge Erwachsene vermehrt von Arbeitslosigkeit betroffen: Deren Arbeitslosenquote stieg um 0,6 auf 3,3 Prozent, während die Gesamtquote weiterhin bei 2,8 Prozent lag. Insgesamt waren 111 700 Menschen als arbeitslos registriert, das sind 2500 mehr als im Juli, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mitteilte. Damit blieb die Quote im dritten Monat in Folge unverändert und auf dem tiefsten Wert seit Beginn der Finanzkrise 2008. Erstmals kam es aber wieder zu einem leichten Anstieg. Saisonbereinigt nahm die Zahl der Arbeitslosen jedoch noch immer um 500 Personen ab. ■

### AUSBLICK

#### Beschäftigungs-Prognose: Wachstum flacht ab

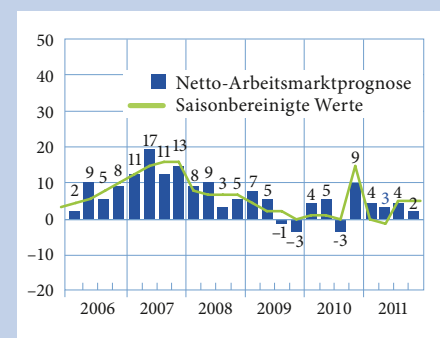
Die Zahl der Firmen, die ihr Personal aufstocken wollen, geht zurück. Das bestätigt die jüngste Prognose von Manpower.

Die Arbeitgeber in der Schweiz rechnen für das vierte Quartal 2011 mit einer langsameren Beschäftigungsentwicklung. Während 9 Prozent von einem Zuwachs ihrer Personalbestände ausgehen, erwarten 7 Prozent einen Rückgang und 81 Prozent keine Veränderung. Das geht aus dem neusten Arbeitsmarktbarmeter von Manpower hervor, das auf einer Umfrage bei 750 Firmen im Juli beruht. Die Netto-Arbeitsmarktprognose (siehe Grafik) erreicht damit noch plus 2 Prozentpunkte (Vorquartal: plus 4 Prozent).

Bereinigt um saisonale Effekte wie die Beschäftigung auf dem Bau, beträgt die Netto-Arbeitsmarktprognose 7 Prozent. Dieser Wert ist zwar gleich wie im Vorquartal, aber deutlich tiefer als noch vor einem Jahr. Gemäss Manpower zeigen die neusten Zahlen, dass die Dynamik auf dem Schweizer Arbeitsmarkt nachlässt und das Wachstum der Beschäftigung abflacht.

Bemerkenswert ist aber, dass die Beschäftigungsaussichten in der Hälfte der erfassten Sektoren bei der Umfrage im Juli nach wie vor positiv beurteilt wurden. Dies gilt neben den Sektoren Energie- und Wasserversorgung sowie dem Dienstleistungsbereich laut Manpower auch für die Industrie. ■

### Arbeitsmarktbarmeter Schweiz



© Manpower, Quelle: Arbeitsmarktbarmeter

# Robuste Baukonjunktur und ungeklärte Vertragssituation

Die Umsätze im Schweizer Bauhauptgewerbe sind im zweiten Quartal 2011 im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozent gestiegen. Stark waren erneut der Wohnungsbau (+ 2 %) sowie der Tiefbau (+ 9,8 %). Dies geht aus der neusten Quartalsstatistik des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV) hervor. Gleichzeitig befürchtet der SBV, im Bauhauptgewerbe drohe ab 2012 ein vertragsloser Zustand.

Die nominellen Umsätze im Schweizer Bauhauptgewerbe beliefen sich im 2. Quartal 2011 gemäss einer Erhebung bei 1619 Baufirmen auf über 5,2 Milliarden Franken, 3,1 Prozent mehr als im Vorjahresquartal. Die anhaltend gut gefüllten Auftragsbücher ermöglichten eine hohe Auslastung der Kapazitäten. Mit 84 Prozent erreicht der Nutzungsgrad der Maschinen gemäss ETH-Konjunkturforschungsstelle (KOF) ein Allzeithoch. Die Auftragsbestände stiegen gegenüber dem Vorjahr um 5,7 Prozent auf 13,9 Milliarden Franken.

Insbesondere der öffentliche Tiefbau erwies sich mit einem Umsatzwachstum von 11 Prozent auf knapp 2 Milliarden Franken als Wachstumstreiber. Die hohen Auftragseingänge (+ 16,2 %) führen trotz fehlender neuer Infrastrukturprojekte von nationaler Tragweite zu einem positiven Ausblick. Die Tiefbauprojekte der öffentlichen Hand machen

38 Prozent des Gesamtumsatzes im Bauhauptgewerbe aus. Auch der Wohnungsbau konnte auf hohem Niveau nochmals leicht zulegen (+ 2 %). Weiterhin rückläufig sind dagegen die Umsätze beim Wirtschaftsbau (– 7,6 %). Auch die Auftragseingänge sanken hier um 20,6 Prozent auf neu noch knapp 550 Millionen Franken.

## Stabiler Ausblick

Insgesamt darf dank der gut gefüllten Auftragsbücher und der hohen Anzahl der neu bewilligten Wohnbauten von einer stabilen bis positiven Umsatzentwicklung ausgegangen werden. Die Bauvorhaben der Firmen im Bauhauptgewerbe für die nächsten drei Monate bewegen sich auf Vorjahresniveau (– 0,8 %). Trotz der überdurchschnittlich guten Auftragslage bleibt der Druck auf die Margen weiterhin hoch. Die aktuelle KOF-Konjunkturumfrage rechnet

auch für das nächste Quartal mit sinkenden Baupreisen.

## Uneinig mit Gewerkschaften

Die vom Baumeisterverband angebotene Verlängerung des Ende Jahr auslaufenden Landesmantelvertrags (LMV) um ein halbes Jahr ist von den Gewerkschaften abgelehnt worden. Unia und Syna wollen bindende Eckwerte des neuen Vertrags nach ihren Vorstellungen festlegen. Überdies verlangen sie von den Baumeistern per 1. Januar 2012 die Zusicherung einer generellen Realloohnerhöhung von 1,9 Prozent – dies bevor die vereinbarungsgemäss jeweils Anfang Oktober und getrennt vom LMV zu führenden Lohnverhandlungen überhaupt erst angefangen haben. ■

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

## Pensionskasse

Wer die passende Vorsorgelösung sucht, braucht einen Marktüberblick. Grundlage dazu ist das unabhängige Verzeichnis der Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen.

## Caisse de pensions

Pour trouver la solution adéquate en matière de prévoyance, il est nécessaire de posséder un bon aperçu du marché. Dans cette optique, le répertoire des institutions collectives et communes constitue une base indispensable.

Bestellen unter: [abo@vps.ch](mailto:abo@vps.ch), [www.schweizerpersonalvorsorge.ch](http://www.schweizerpersonalvorsorge.ch) • Commandez ci-dessous: [abo@pps-epas.ch](mailto:abo@pps-epas.ch), [www.pps-epas.ch](http://www.pps-epas.ch)



# Fatale Reformverweigerung

Bei der AHV gilt es die Lehren aus der IV-Revision zu ziehen – und rechtzeitig zu handeln. **Thomas Daum**



Thomas Daum ist Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Vor den Wahlen ist nach den Wahlen. Für kaum ein Politikfeld gilt dieser Spruch so sehr wie für die Sozialpolitik. Immer mehr ziehen sich die Reformprojekte bei den Sozialversicherungen über mehrere Wahlperioden hin, und auch nach der zu Ende gehenden Legislatur wird die Agenda der pendenten Probleme länger sein als die Liste der gelungenen Revisionen. Dazu hat, neben der objektiven Schwierigkeit der Materie, ein verbreiteter Hang zur Verdrängung der kommenden Herausforderungen beigetragen.

## IV als warnendes Beispiel

Eigentlich sollte die Invalidenversicherung (IV) ein warnendes Beispiel sein, wohin die Politik der Reformverweigerung führt. Seit Beginn der 90er-Jahre beobachtete man eine Zunahme der IV-Betriebsdefizite. Aber statt rechtzeitig die Ursache – die Explosion der Renten – anzugehen, versuchte man die Probleme mit Kapitalinfusionen auszusitzen. Erst mit der 4. Revision kam ein Prozess in Gang, der die IV sukzessive wieder auf Kurs bringen soll. Aber erst 2018 und nach einer massiven Zusatzfinanzierung darf mit dem Ausgleich der IV-Rechnung gerechnet werden; bis zum Abbau der Schulden wird es weitere zehn Jahre dauern. Dazu braucht es allerdings noch die Leistungskorrekturen der IV-Revision 6b, gegen die schon Referendumsdrohungen zu hören sind.

Der Beinahe-Crash der IV hat jedoch die Reformbereitschaft bei der AHV kaum verbessert.

Mit der Ablehnung der 11. Revision wurde (nach zehnjähriger Parlamentsarbeit!) ein erster Entlastungsschritt verpasst, und in der Diskussion über die Ausrichtung der 1. Säule auf die demografischen Herausforderungen melden sich wieder Stimmen, die den Handlungsbedarf in Frage stellen. Die «Problem-Verdränger» machen geltend, dass die AHV noch auf sicheren Füßen stehe und die neuesten Perspektivenrechnungen besser aussehender würden als vor einigen Jahren. Richtigerweise sollte man von «weniger schlecht» sprechen, denn beim Umlage-Ergebnis zeigt die 1. Säule eine deutliche Tendenz ins Negative. Diese Entwicklung wird sich beschleunigen, sodass der Ausgleichsfonds zu Beginn der 2020er-Jahre in die «Abschmelzphase» geraten und innert weniger Jahre unter die kritische Liquiditätsgrenze sinken wird.

## Chance für bessere Lösungen

Zugegeben: Die Perspektivenrechnungen sind mit Unsicherheiten verbunden. Schwierig zu prognostizieren ist vorab die wirtschaftliche Entwicklung, von welcher die Lohnbeiträge und die Mehrwertsteuer-Erträge zugunsten der AHV abhängen. Aber der negative Trend ist eindeutig, weil sich das Aktiven/Rentner-Verhältnis drastisch verschlechtern wird. Die resultierende Finanzierungslücke lässt sich selbst bei sehr optimistischen Annahmen mit dem Wachstum von Wirtschaft, Lohnbeiträgen und Mehrwertsteuer-Erträgen nicht schliessen.

Der Reformbedarf bei der AHV ist klar, und wir dürfen uns nicht durch Detailkritik an den Perspektivenrechnungen ablenken lassen. Ob die kritische Phase drei Jahre früher oder später kommt, ist nebensächlich. Aber je zügender die Reform angegangen wird, desto mehr Spielraum bleibt für eine optimale Gestaltung des Übergangs zum neuen Regime. Diese Chance wird vertan, wenn das Verdrängungssyndrom erneut bestimmend bleibt. Es wäre ein Armutszeugnis für die Sozialpolitik, wenn sie nur noch nach dem Prinzip funktioniert: «Es muss zuerst schlimmer werden, damit es wieder besser kommt.» ■

*Roxane Piquerez und Arnaud Maître, Co-Direktoren der Louis Bélet AG*

## «Wir wollen die familiäre Atmosphäre im Betrieb erhalten»

Das Familienunternehmen Louis Bélet AG hat sich in mehr als 65 Jahren ein einzigartiges Know-how aufgebaut, das Qualität und Präzision garantiert. Das Unternehmen mit rund 70 Mitarbeitenden stellt Schneidwerkzeuge für einen Nischenmarkt her und ist auf Expansionskurs. Geführt wird es vom Geschwisterpaar Roxane Piquerez und Arnaud Maître. Besuch in einem Vorzeigeunternehmen der jurassischen Industrie im Herzen der Ajoie. **Stéphanie Spiess**

### **Frau Piquerez und Herr Maître: Welche Besonderheiten zeichnen Ihr Unternehmen aus?**

**Roxane Piquerez und Arnaud Maître:** Das Unternehmen wurde 1948 von unserem Grossvater Louis Bélet, einem Uhrmacher und Bauern, gegründet. Seither ist die Firma immer im Familienbesitz geblieben. Es ist für uns eine Ehrensache, die ursprüngliche familiäre Atmosphäre im Betrieb, die auf Nähe und Vertrauen aufbaut, zu erhalten. Bester Beweis für diese im Alltag umgesetzten Werte ist die sehr hohe Firmentreue unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für das Fortleben und Weitergeben des

### **Wie präsentiert sich die wirtschaftliche Lage in Ihrer Branche?**

Mit einem Umsatz von 13 Millionen Franken im Jahr 2010 sind wir in der Schweiz der Branchenleader bei der Herstellung von Schneidwerkzeugen. Weil wir in einem Nischenbereich tätig sind, gibt es nur wenig Konkurrenz. Wir decken gezielt Bedürfnisse ab und liefern unseren Kunden – das sind gegen 350 pro Monat – auf Mass gefertigte Teile, die speziell für den jeweiligen Tätigkeitsbereich produziert werden.

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

Unsere Kundschaft ist breit gestreut und kommt etwa aus der Uhrenbranche, der Medizinaltechnik, der Luftfahrt oder auch aus der Mobiltelefonie – um nur einige Bereiche zu nennen. Das ermöglicht dem Unternehmen, eine dynamische Produktionsweise zu verfolgen, die konstant und schnell auf die Nachfrage reagieren kann. Der Uhrensektor, der zurzeit stark boomt, ist unser wichtigster Absatzmarkt. Das heisst für unseren Betrieb – ein blühender Geschäftsmarkt. Um die konstant hohe Nachfrage befriedigen zu können, haben wir Entwicklungsprojekte in die Wege geleitet. Insbesondere prüfen wir den Ausbau unseres Produktionsapparates, der jetzt aus 110 Maschinen besteht, die auf 1700 Quadratmetern Fläche verteilt sind.

## «Wir legen Wert darauf, unser Personal zu pflegen und sein Know-how zu erhalten.»

doch sehr spezifischen Know-hows, das unseren Tätigkeitsbereich kennzeichnet. Wir sind ja mit der Herstellung von Schneidwerkzeugen wie Fräsen, Bohrer oder Kreissägen in einem Nischenmarkt tätig – und die Louis Bélet AG bezieht ihre Stärke aus dem umfassenden und von Generation zu Generation weitergegebenen Know-how ihrer Mitarbeitenden.

### **Was konkret bieten Sie an?**

Wir bieten massgeschneiderte Lösungen an, die in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden entwickelt werden. Unser Ziel ist immer dasselbe: Qualität ohne Kompromisse. Unsere Produkte entsprechen ausnahmslos Hightech-Standards, das gilt sowohl für unsere Linie von Standard-Schneidwerkzeugen, als auch für Spezialwerkzeuge, die auf Mass gefertigt werden. Von der Fertigung des Einzelstücks bis zur Fabrikation von grossen Serien streben wir die vollständige und nachhaltige Zufriedenheit unserer Kunden an, und zwar sowohl im Hinblick auf das Produkt, als auch den Service.

### **Liegen die Stärken Ihres Unternehmens eher in der Innovation oder eher in der Tradition?**

Unsere Kundschaft stellt uns vor Herausforderungen, die uns anspornen, ständig innovativ zu sein. Wir gehen gemeinsam vor, um optimale Lösungen zu finden und selbst die allerhöchsten Ansprüche erfüllen zu können. So geben uns etwa grosse Uhrenmarken den Auftrag, in gemeinsamer Arbeit eine Fräse oder einen besonderen Bohrer zu entwickeln, die künftig für die Herstellung von Ziffernblättern oder Gehäusen eingesetzt werden. Unter den zahllosen Schritten, die für die Herstellung einer Uhr notwendig sind, gibt es viele, für die sehr



**Roxane Piquerez und Arnaud Maître** führen gemeinsam die Louis Bélet AG mit Sitz in Vendlincourt (JU). Roxane Piquerez hat Geisteswissenschaften studiert, Arnaud Maître Biologie. Sie übernahmen 2008 die Familienanteile und die Geschäftsleitung der Familienfirma. Neben ihrer Tätigkeit bei Louis Bélet sind sie als Vorstandsmitglieder der jurassischen Handels- und Industriekammer aktiv.

spezielle Schneidwerkzeuge benötigt werden. Unsere 2008 gegründete Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeitet eng mit unserer Kundschaft zusammen, um auch die komplexesten Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss bringen zu können. Die Familientradition ist untrennbar verknüpft mit unseren Innovationsfähigkeiten: Das seit 1948 ständig erweiterte Know-how «wohnt» in unseren Mauern und ermöglicht es uns, jeden Tag über uns selbst hinauszuwachsen und unseren Kunden ein hohes Mass an Flexibilität zu bieten.

### **Engagiert sich Ihr Unternehmen in der Berufsbildung?**

Die Tatsache, dass keine gesonderte Berufsausbildung für Arbeiten im Umfeld der Herstellung von Schneidwerkzeugen existiert, ist ein Hinweis auf den hohen Spezialisierungsgrad in unserem Tätigkeitsbereich. Wir bilden deshalb unser gesamtes Personal intern aus. Unsere über 80 Mitarbeitenden verfügen über unterschiedliche Berufsprofile. Präzisionsmechaniker, Werkzeugmechaniker, aber auch Personen, die uns von der Wiedereingliederungsstelle ORIF vermittelt werden, haben alle eines gemeinsam: die Lust, zu lernen und sich in ihrem Bereich zu engagieren. Unsere Lage in Vendlincourt, im Herzen des

Jurabogens und damit im Zentrum des Mikrotech-Bassins, erlaubt es uns, auf Personal zurückzugreifen, das über eine hervorragende technische Ausbildung verfügt. Dieser besondere Umstand macht die Betriebstreue unserer Angestellten umso wichtiger: Sie ist ein Garant dafür, dass das vorhandene Know-how im Betrieb behalten wird. So wird unsere Tradition der Qualität Tag für Tag aufs Neue weitergegeben.

### **Was tun Sie sonst noch für Ihr Personal?**

Wir legen grossen Wert darauf, dass die Mitarbeitenden unsere Wertschätzung spüren, und wir wollen ihnen ein angenehmes Arbeitsumfeld bieten. Generelle Aufmerksamkeit und ein offenes Ohr das ganze Jahr über, attraktive Salärbedingungen, die Beteiligung der Mitarbeitenden am Betriebserfolg oder auch ihr Einbezug in den gesamten Arbeitsprozess: Hier setzen wir viele konkrete Massnahmen um, um unser Personal zu pflegen und sein einzigartiges Know-how zu erhalten.

### **Welche Ziele stehen für Sie im Vordergrund?**

Mit unserer täglichen Arbeit streben wir letztlich eine nachhaltige Entwicklung an. Es ist uns ein besonderes Anliegen,

die wirtschaftlichen Bedürfnisse mit den Bedürfnissen der Umwelt und der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Wir haben uns bereits für die Umwelt engagiert, als das noch nicht so trendy war. Seit 2002 verfügen wir über eine ISO-14001-Zertifizierung im Bereich Umweltmanagement. Unsere Firma hält strenge Vorgaben ein: geschlossener Schneidöl-Kreislauf, Verzicht auf Ölheizung, Einsatz von Wärmepumpen, Rückgewinnung der von Maschinen produzierten Wärme, Minergie-Label etc. Als weiteres zentrales Ziel will unsere Firma permanent neue Herausforderungen annehmen und innovativ sein.

### **Und wie sieht es mit dem Wachstum aus?**

Derzeit erwirtschaften wir mit 85 Prozent den Grossteil unseres Umsatzes in der Schweiz. Die Öffnung in Richtung neuer Absatzmärkte und Sektoren mit immer leistungsfähigeren Produkten – das streben wir an. ■

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

*Urteil*

## Arbeit auf Abruf: Berechnung einer Entschädigung

Bei der Arbeit auf Abruf hat der Arbeitnehmer ein Anrecht auf eine (reduzierte) Entschädigung – auch wenn er effektiv nicht zum Einsatz gekommen ist. Für die Festlegung der Höhe dieser Entschädigung ist zu beachten, inwiefern der Arbeitnehmer für den Abruf verfügbar sein muss und seine Zeit für arbeitsfremde Aktivitäten verwenden kann.

### Sachverhalt

Ab 1. Juni 1998 war A. von Y. als Schneiderin im Stundenlohn angestellt worden. Der Stundenlohn betrug – im Dezember 2008 – brutto 23 Franken, zuzüglich Ferienentschädigung.

Mit Schreiben vom 20. November 2009, das A. am gleichen Tag zugestellt wurde, erhielt sie die Kündigung mit sofortiger Wirkung, mit der Begründung, dass «die Wirtschaftslage und die wenigen Auftragseingänge die Aufrechterhaltung dieser Stelle nicht mehr rechtfertigten».

Am 25. November 2009 erhob A. Einspruch gegen die Kündigung, indem sie sich bereit erklärte, «die letzten 3 Monate des Arbeitsverhältnisses im Laden zu arbeiten».

Y. ihrerseits drückte sich in einem Schreiben vom 3. Dezember 2009 gegenüber der Klägerin wie folgt aus:

«Auf Ihr Schreiben vom 25. November möchte ich wie folgt antworten:

Am 25. März 2009 sind Sie zum letzten Mal am Arbeitsplatz erschienen. Seit diesem Datum haben Sie kein Lebenszeichen von sich gegeben, und da sich die Lage bis heute nicht verändert hat, dachte ich, ich sollte Sie nicht noch länger hinhalten, sondern Ihnen die Möglichkeit geben, sich sofort nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen. Als ich Ihnen die Kündigung schickte, meinte ich, Ihnen einen Gefallen zu tun.»

Mit Klage vom 18. Februar 2010 verlangte A. einen Betrag von 6000 Franken, «der dem Lohn für die Zeit der Kündigungsfrist 1. 12. 2009/28. 2. 2010 entspricht». Y. lehnte die Forderung ab.

### Aus den Erwägungen

1. Es ist unbestritten, dass die Parteien einen Einzelarbeitsvertrag gemäss Art. 319 OR abgeschlossen haben. Tatsäch-

lich begründet auch die regelmässige Arbeitsleistung in Teilzeit («Teilzeitarbeit») ein Arbeitsverhältnis (Art. 319 Abs. 2 OR).

Es ist belegt, dass A. regelmässig beschäftigt war, wenn auch in Teilzeit, und dies ohne Zweifel bis Ende des Jahres 2008.

2009 allerdings hat A. nur 27 Stunden im Monat März gearbeitet; danach wurde sie nicht mehr beschäftigt.

2. Nach Auffassung des erstinstanzlichen Richters hat sich der zwischen den hier beteiligten Parteien abgeschlossene Vertrag im Laufe der Zeit verändert.

In einer ersten Phase, nämlich ab 1. Januar 1998 und bis März 2009, konnte der Vertrag als «eigentlicher Teilzeitarbeitsvertrag» bezeichnet werden, mit einem im Voraus festgelegten Arbeitsplan («eigentliche Teilzeitarbeit, im Voraus feststehender Arbeitsplan»). In einer zweiten Phase, das heisst seit April 2009, ist es hingegen zu einer (durch konkludentes Handeln zumindest stillschweigenden) Einigung zwischen den Parteien auf eine Vertragsänderung gekommen. Das Arbeitsverhältnis wandelte sich zu einem Vertrag mit «uneigentlicher Teilzeitarbeit» (nicht feststehender Arbeitsplan), mit einseitiger Arbeitsverpflichtung des Arbeitnehmers aufgrund einer einseitigen Nachfrage durch den Arbeitgeber. Es handelt sich im Wesentlichen also um eine echte Arbeit auf Abruf (so genannte «kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit»), deren Zulässigkeit vom Bundesgericht anerkannt wurde.

Dass eine Abrede in konkludenter Form zwischen den Parteien bestand, in dem Sinne, dass eine Anstellung auf



Abruf vorlag, ist angesichts des Verhaltens beider Parteien in der Zeit zwischen April und November 2009 erwiesen. Übrigens wurde es durch A. selbst bestätigt, indem sie als Antwort erklärte: «Ab dem Monat April 2009 hat Y. A. nicht mehr aufgefordert, ihre Tätigkeit auszuüben, und A. hat sich nicht mehr an Y. gewandt. Tatsächlich hatten sich die Parteien darauf geeinigt, dass Y. anrufen sollte, wenn sie Arbeit für sie hätte».

3. Im Vertrag auf einseitigen Abruf («Arbeit auf einseitigen Abruf») werden der Zeitraum und die Dauer jeder Beschäftigung, wie er besagt, einseitig vom Arbeitgeber bestimmt. Grundsätzlich hat der Arbeitnehmer bei solchen Verträgen diesem Abruf Folge zu leisten; dieser ist also verpflichtet, sich dem Arbeitgeber im Hinblick auf einen etwaigen Anruf zur Verfügung zu halten. Solche Verträge weisen eine gewisse Problematik auf, wegen der Tatsache, dass sie das so genannte «Unternehmerrisiko» auf den Arbeitnehmer übertragen.

Gemäss der vorausgehenden Rechtslehre und Rechtsprechung wurde der Arbeitnehmer im Falle von Arbeitsverträgen auf einseitigen Abruf nur für die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden bezahlt.

Aufgrund der Bundesgerichtsentscheide BGE 124 III 249 und 125 III 65 wurde festgestellt, dass die Zeit, in wel-



Illustration: Christine Ruf

cher der Arbeitnehmer sich in Erwartung eines Anrufs des Arbeitgebers zur Verfügung hält (es handelt sich um eine Art «Pikett»), zwar bezahlt werden muss, doch in geringerem Mass als bei einer vollen Tätigkeit.

Der Lohn wird im Allgemeinen aufgrund einer etwaigen Abrede zwischen den Parteien oder eines Gesamtarbeitsvertrags beziehungsweise gemäss der «üblichen Entlohnung» (Art. 322 Abs. 1 OR) und, falls diese nicht bestimmt werden kann, gemäss den Kriterien der Billigkeit festgesetzt.

Diese Billigkeit muss wegkommen von der Bewertung des betrieblichen Interesses des Arbeitgebers allein und sollte auch die Verfügbarkeit für den Abruf seitens des Arbeitgebers sowie die Freiheit und Intensität, mit welcher der Arbeitnehmer seine Zeit für arbeitsfremde Aktivitäten verwenden kann, berücksichtigen.

4. Im vorliegenden Fall hat sich A. in ihrer Klage vom 18. Februar 2010 darauf

beschränkt, die Ausrichtung des Lohnes während der Kündigungsfrist zu verlangen, nämlich vom 1. Dezember 2009 bis zum 28. Februar 2010.

5. Dass keine Gründe vorlagen, die eine Kündigung mit sofortiger Wirkung rechtfertigten (wie sie am 20. November 2009 von Y. ausgesprochen wurde), ist offensichtlich und nicht anfechtbar.

Der Mangel an Arbeit und eine schwierige Wirtschaftslage stellen höchstens gültige Gründe für eine ordentliche vertragliche Kündigung dar, nicht aber für die fristlose Entlassung, da die so genannten unternehmerischen und wirtschaftlichen Risiken beim Unternehmen liegen.

Die Kündigung des Vertrags hätte demnach mit einer Kündigungsfrist von drei Monaten, auf Ende des Monats Februar 2010, erfolgen müssen.

Gemäss Art. 337c Abs. 1 OR hat der ohne wichtige Gründe mit sofortiger Wirkung entlassene Arbeitnehmer Anspruch auf den Lohn, den er verdient hätte, wenn die Arbeit bei Ablauf der Kündigungsfrist geendet hätte.

6. Im vorliegenden Fall ist die Berechnungsgrundlage, aufgrund derer sich ein Lohn während der Kündigungsfrist bestimmen liesse, nicht klar definiert. Wenn man davon ausgeht, wie es hier getan wurde, dass das Teilzeitarbeitsverhältnis von den Parteien – einvernehmlich – ab April 2009 in einen Vertrag auf Abruf umgewandelt wurde und dass es seit diesem Datum keine Arbeit mehr für die Arbeitnehmerin gegeben hat, müsste, wie es scheint, eingeräumt werden, dass diese während der Periode zwischen April und November 2009 Anspruch auf eine reduzierte Entlohnung hätte, die auf der Notwendigkeit für sie beruhen würde, sich auf Abruf verfü-

bar zu halten («Rufbereitschaft»). Die eigentliche Teilzeitarbeit wurde einvernehmlich in einen Arbeitsvertrag auf Abruf umgewandelt.

Ferner trifft es zu, dass das Bundesgericht geurteilt hat, dass der Gesetzgeber dem Arbeitgeber nicht erlauben wollte, einseitig und allein aufgrund seiner Bedürfnisse die Arbeitsdauer und die Entlohnung des Arbeitnehmers zu bestimmen.

7. Dieser Richter hält dafür, dass letztgenannter These zu folgen ist, ohne es allerdings zu unterlassen, auf die daraus hervorgehende Inkohärenz hinzuweisen, in dem Sinne, dass in einem Fall wie dem vorliegenden der Arbeitnehmer Anspruch auf eine reduzierte Entlohnung für die Periode April bis November 2009 hätte (berechnet nach Billigkeit aufgrund der Notwendigkeit für den Arbeitnehmer, sich auf einen Anruf bereitzuhalten – der tatsächlich nie erfolgt ist) und für die drei Monate der Kündigungsfrist (Dezember 2009 bis Februar 2010) auf einen höheren Lohn (der aufgrund eines Durchschnitts dessen, was er im Vorjahr ab April 2009 verdient hat, bestimmt wird).

8. Aus den Akten geht hervor, dass A. während der Periode März 2008 bis März 2009 netto insgesamt 16 298.70 Franken verdient hat, was einem monatlichen Durchschnitt von netto 1358.22 Franken entspricht.

Der Betrag, der ihr für die Dauer der Kündigungsfrist von Dezember 2009 bis Februar 2010 zuerkannt werden kann, beläuft sich demnach auf 4074.65 Franken (1 358.22 Franken x 3).

*Urteil des Arbeitsgerichts der Stadt Locarno, 17. August 2010  
(Übersetzung aus dem Italienischen)*

## «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide 2010»

Kann ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmenden zu einem Vertrauensarzt schicken? Ist eine Videoüberwachung am Arbeitsplatz zulässig? Diese und weitere Fragen des Arbeitsrechts werden anhand konkreter Fälle in der neuen «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide 2010» des Schweizerischen Arbeitgeberverbands thematisiert. In neuer Gestaltung, aber mit derselben Qualität der Inhalte – ideal für Personalverantwortliche, die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind. (Erscheinungsdatum: Ende Februar 2011)

Der Band 2010 sowie frühere Ausgaben (solange Vorrat) können bestellt werden bei:

Schweizerischer Arbeitgeberverband, Fax 044 421 17 18, [seccli@arbeitgeber.ch](mailto:seccli@arbeitgeber.ch), [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch) → Service → Publikationen bestellen

## Urteil

## Rückzahlung von Ausbildungskosten bei frühzeitigem Austritt

Ist eine Weiterbildung nicht für die Stelle erforderlich, sondern dient lediglich der Verbesserung der beruflichen Aussichten des Arbeitnehmers, steht es den Parteien frei, wie sie aufgewendete Stunden behandeln. Sie können bei einem Austritt aus dem Unternehmen vor Ablauf der vereinbarten Zeit eine Rückerstattung pro rata temporis vereinbaren.

### Sachverhalt

Der Verein Y. (Arbeitgeberin) stellte A. (Arbeitnehmerin) als Sozialpädagogin in ihrer Kinderkrippe an zu einem Monatslohn von 4450 Franken brutto (mal 13). Laut Ziff. 10 des Arbeitsvertrags verpflichtete sich A. «... im Falle einer Fortbildung ... das Arbeitsverhältnis während 12 Monaten nach Beendigung der Kurse nicht zu kündigen.» Andernfalls behielt sich Y. das Recht vor, von A. die Rückzahlung der Ausbildungskosten pro rata temporis zu verlangen.

Kurz nach ihrer Einstellung nahm A. an einer Reihe von Fortbildungskursen teil. Y. kam für die Kosten auf.

Etwas später äusserte A. den Wunsch, eine weitere Zusatzausbildung im Bereich «Teambetreuung» zu absolvieren. Zwischen den Parteien entstand eine Diskussion betreffend der Übernahme der Kosten durch Y. und der daraus folgenden Verpflichtungen für A. Im März 2007 unterzeichneten die Vertragspartner einen neuen Anhang zum Arbeitsvertrag, welcher jenen vom 31. Dezember 2003 aufhob und ersetzte. Art. 10 enthielt folgende Regelung:

«Ihre Ausbildung im Hinblick auf einen Fähigkeitsausweis als «Teambetreuerin» beginnt im Mai 2007 und wird von der Y. voll finanziert. Die Y. übernimmt das Schulgeld, die Kurs- und Examsgebühren sowie die Kosten für das nötige Lehrmaterial zu 100 Prozent. (...)

Die erwähnten Vorteile betreffend der Gewährung der nötigen Zeit und der finanziellen Mittel sind für die normale Ausbildungszeit gültig. Damit der Arbeitgeber nicht übermässig belastet wird, ist es üblich, vom Arbeitnehmer nach erfolgter Ausbildung die Aufrecht-

erhaltung des Arbeitsverhältnisses während zweier Jahre zu verlangen.

Kündet die Arbeitnehmerin den Vertrag vorzeitig, so schuldet sie der Arbeitgeberin den entsprechenden Kostenanteil anteilmässig.»

Die Kurse waren in eine «Grundausbildung» von acht Tagen und einen «spezifischen Vertiefungszyklus», welcher insgesamt 18 Tage dauerte, gegliedert, der mit der Abfassung einer Abschlussarbeit endete, welche von der Schule genehmigt werden musste.

A. hat verschiedene Kurse dieses «Vertiefungsprogramms» besucht und für jeden eine offizielle Bestätigung ihrer Teilnahme erhalten. Diese zweite Ausbildungsphase kostete 3740 Franken. A. reichte keine Abschlussarbeit ein, sodass ihr kein Fähigkeitsausweis ausgestellt wurde.

Am 23. März 2009 kündigte A. ihr Arbeitsverhältnis mit Y. per 31. Mai 2009.

Das Gericht erachtete den Anspruch auf Rückerstattung grundsätzlich als gerechtfertigt, war jedoch der Meinung, dass der verlangte Betrag im Verhältnis zu einem Monatslohn von 4450 Franken zu hoch angesetzt sei. Die Richter sprachen Y. lediglich die eigentlichen Schuldgehalte von 3740 Franken zu, wobei ins Gewicht fiel, dass Y. für die Vergütung der Grundausbildung keinen Beweis erbracht hatte.

### Aus den Erwägungen

**2. A. ficht den Entscheid lediglich insofern an, als dieser sie zur Vergütung des Lohnes während der durch die Ausbildungskurse bedingten Absenzen am Arbeitsplatz verpflichtet.**

**2.2 A. behauptet, der Besuch der Kurse sei als Erfüllung ihrer Berufsarbeit zu**



werten; nach ihrer Meinung würde die von Y. verlangte Rückerstattung des Lohnes bedeuten, dass ihr für eine gemäss Arbeitsvertrag ausgeführte Tätigkeit der Lohn verweigert würde.

**2.3** Gemäss Art. 13 Abs. 4 der Verordnung 1 vom 10. Mai 2000 zum Arbeitsgesetz gilt die Zeit, die ein Arbeitnehmer zu seiner beruflichen Aus- oder Fortbildung benötigt, als Arbeitszeit, und zwar sowohl dann, wenn die betreffenden Kurse vom Arbeitgeber angeordnet werden, wie auch dann, wenn es sich um eine gemäss Gesetz durch die Anforderungen der Berufstätigkeit bedingte Aus- oder Weiterbildung handelt. Erfordert die auszuführende Arbeit eine derartige Fortbildung, so hat der Arbeitnehmer während der entsprechenden Zeit Anspruch auf seinen vollen Lohn.

Erweist sich dagegen eine Weiterbildung für die konkrete Arbeit als nicht erforderlich, sondern dient lediglich der Verbesserung der beruflichen Aussichten des Arbeitnehmers, so ist sie nicht direkt an das Interesse des Arbeitgebers oder an das erzeugte Produkt gebunden. Sie ist demnach anderer Natur als die eigentliche Arbeitsleistung für den Arbeitgeber, für welche der Arbeitnehmer seinen Lohn erhält. In einem solchen Fall treffen die Vertragspartner eine geeignete Vereinbarung. Eine Möglichkeit besteht darin, die für die Ausbildung erforderliche Zeit in Form eines unbezahlten Urlaubs bereitzustellen; die Par-

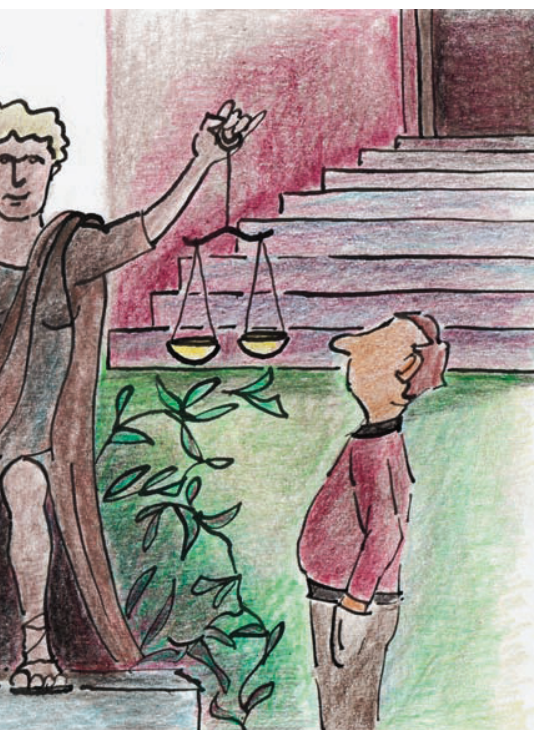


Illustration: Christine Ruf

teien können auch untereinander abmachen, dass der Lohn ungekürzt ausbezahlt wird und der Arbeitnehmer als Gegenleistung eine zusätzliche Arbeit leistet. Schliesslich können sich die Vertragspartner auch darauf einigen, dass die Ausbildungsstunden ganz oder teilweise als Arbeitsstunden betrachtet werden. In diesem Fall steht es dem Arbeitgeber frei, seinen Aufwand an die Bedingung einer Rückerstattung pro rata temporis des während der Kursstunden ausbezahlten Lohnes zu binden, falls der Arbeitnehmer vor Ablauf der vereinbarten Zeit aus dem Unternehmen austritt.

**2.4** Die von A. besuchten Weiterbildungskurse waren nicht zur Ausübung ihrer beruflichen Pflichten unerlässlich, sondern verschafften ihr auf dem Arbeitsmarkt einen dauerhaften Vorteil.

Damit steht fest, dass die Ausbildung nicht an einen bestimmten Arbeitgeber oder ein spezifisches Produkt gebunden war. In diesem Fall stand es den Parteien frei, durch gegenseitige Vereinbarung darüber zu entscheiden, inwiefern die Kursstunden als Arbeitsstunden zu betrachten waren und welche Bedingungen allenfalls bei einer Rückerstattung des Lohnes zu gelten hatten.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 14. April 2011 (4D\_13/2011)*

*(Übersetzung aus dem Französischen)*

## Urteil

# Krankschreibung nach mündlicher Kündigung

Eine Kündigung gilt auch dann als gültig zugestellt, wenn sich der Arbeitnehmer weigert, den Brief in Empfang zu nehmen. Daran ändert sich auch nichts, wenn er sich anschliessend von einem Arzt eine Arbeitsunfähigkeit bescheinigen lässt, obwohl er früher am Tag – vor der Kündigung – keine Anzeichen eines schlechten Befindens gezeigt hat.

## Sachverhalt

Ab 1. Mai 2007 arbeitete A. bei der Versicherungsgesellschaft Y. AG als Schadeninspektor. Y. setzte ein Kündigungsschreiben an A. auf, datiert vom 24. Oktober 2008; die Kündigung war per 31. Januar 2009 angesagt. Drei Mitarbeiter wurden an diesem Tag beauftragt, den im Betrieb anwesenden Kollegen A. über seine Entlassung zu informieren. A. weigerte sich, den Brief entgegenzunehmen und verliess den Arbeitsplatz. Er suchte einen Arzt auf, welcher ihm ein Zeugnis ausstellte, demzufolge er ab 24. Oktober 2008 voll arbeitsunfähig war. Die Arbeitsunfähigkeit dauerte bis zum 21. Januar 2009.

## Aus den Erwägungen

**3.** A. bestreitet, am 24. Oktober 2008 eine gültige Kündigung erhalten zu haben.

Die Parteien unterstanden einem zeitlich unbeschränkten Arbeitsvertrag, welcher gemäss Art. 335 Abs. 1 OR aufgelöst werden konnte. Allgemein ist für die Vertragskündigung keine besondere Form vorgeschrieben. Im vorliegenden Fall war jedoch aufgrund der Anstellungsbedingungen für die Auflösung des Arbeitsverhältnisses die schriftliche Form vorgeschrieben. Der mit der gültigen Unterschrift versehene Brief vom 24. Oktober 2008 stellt somit das gültige Kündigungsdokument dar.

Die Kündigung ist eine Willenskundgebung, welche erst dann gültig ist, wenn sie auch wirklich an den Empfänger gelangt. Ein entsprechendes Schreiben gilt dann als zugestellt, wenn es in den Einflussbereich des Adressaten eingedrungen ist und man nach den allgemeinen Gepflogenheiten davon ausgehen kann, dass er den Inhalt zur

Kenntnis genommen hat. Eine Weigerung, den Brief entgegenzunehmen oder zu lesen, kann dem Absender nicht entgegengehalten werden. Es steht fest, dass die Kündigung in der verlangten Form am 24. Oktober 2008 übermittelt wurde. Das Kündigungsschreiben ist in die Einflussphäre von A. gelangt, als eine von Y. bezeichnete Mitarbeitergruppe dieses A. überreichen wollte und dabei auf dessen Ablehnung stiess. Das bedeutet, dass am 24. Oktober 2008 eine gemäss Vertragsbedingungen gültige Auflösung des Arbeitsverhältnisses stattfand. Dass A. eine bloss mündliche Entlassung seitens Y. geltend macht, ist von keinem Nutzen. Gemäss Zeugenaussage des Mitarbeiters B. wurde der Kündigungsbrief A. vorgelegt, A. habe sich jedoch geweigert, ihn zu unterschreiben.

Gemäss Art. 336 c Abs. 1 lit. b OR darf der Arbeitgeber nach Ablauf der Probezeit das Arbeitsverhältnis nicht kündigen, während der Arbeitnehmer ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder durch Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist. Aus den Zeugenaussagen geht hervor, dass A. seine Arbeit am 24. Oktober 2008 völlig normal verrichtete und keinerlei Anzeichen einer Krankheit sichtbar waren. Sobald er am frühen Nachmittag die Kündigung erhalten hatte, beklagte er sich über schlechtes Befinden und suchte einen Arzt auf.

Trotz der vom Arzt am 24. Oktober 2008 belegten Arbeitsunfähigkeit liess das Bundesgericht den Einwand der Kündigung zur Unzeit nicht gelten.

*Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts, 27. April 2011 (4A\_89/2011)*  
*(Übersetzung aus dem Französischen)*

# Banken wollen weiter wachsen

Die Banken in der Schweiz bleiben unter Druck: Die Anforderungen im Regulierungsbereich und die unsichere wirtschaftliche Entwicklung stellen den Finanzplatz vor grosse Herausforderungen. Das bestätigen auch Einschätzungen der Schweizerischen Bankiervereinigung, die sich für faire Lösungen, die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und eine Wachstumsstrategie einsetzt. **René Pfister**



Bild: Keystone/Martin Rueschli

*Die Finanzmärkte sind von Turbulenzen geprägt.*

Schuldenkrisen, Währungsprobleme, Börsenturbulenzen und neue Forderungen der USA zur Herausgabe von Kundendaten: Die Schweizer Banken sind einem andauernden Stresstest ausgesetzt. Dazu kommt, dass sich die konjunkturellen Aussichten für 2012 deutlich verschlechtert haben. Dass dies auf den Geschäftserfolg durchschlägt, belegen die jüngsten Ergebnisse der Grossbanken UBS und Credit Suisse: Ihre Gewinne sind im zweiten Quartal deutlich gefallen – und beide Institute haben bereits einen spürbaren Personalabbau angekündigt, um die Kosten zu senken.

## Stagnierende Beschäftigung

Auch das neuste Bankenbarometer der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) rechnet mit einer Verschlechterung der Ausgangslage. Die im September publizierte, jährliche Bestandsaufnahme geht davon aus, dass die Beschäftigung bei den Banken im zweiten Halbjahr stagnieren wird. 2010 und in der ersten Jahreshälfte 2011 war sie mit einem Plus um jeweils 0,4 Prozent noch leicht gestiegen (siehe Grafik).

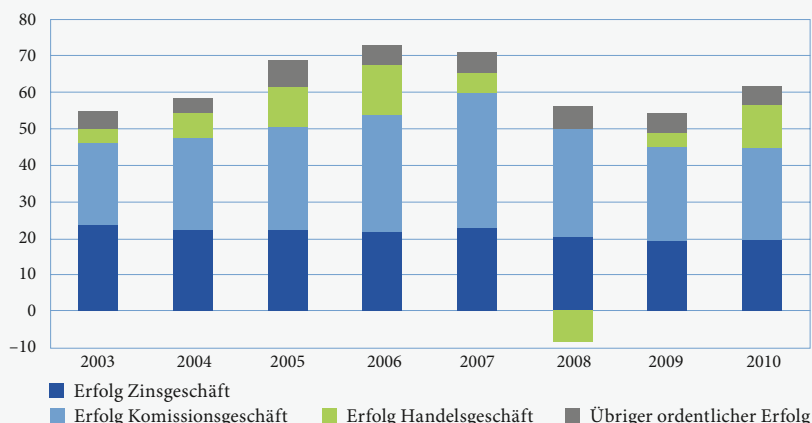
Für die Führungsspitze der Bankiervereinigung gibt es aber nicht nur dunkle Wolken am Horizont,

sondern auch Lichtblicke. Präsident Patrick Odier betonte im Vorfeld des Schweizerischen Bankiertags im September den positiven Effekt der Abkommen zur Abgeltungssteuer für den Finanzplatz Schweiz. Die mit Deutschland und Grossbritannien ausgehandelten Abkommen seien «fair, ausgewogen und im Interesse der Kunden», meinte Odier, und der Preis für die Banken in Form von Umsetzungskosten von rund 500 Millionen Franken sei «angemessen».

Laut Odier werden mit den Abkommen folgende Ziele erreicht: Erstens wird ein Schlusstrich unter die Vergangenheit gezogen; zweitens kann die finanzielle Privatsphäre der Kunden gewahrt werden; und drittens wird der bilaterale Marktzutritt für Schweizer Banken erleichtert. Was die Probleme mit den USA anbelangt, plädierte Odier für ein geschlossenes Auftreten und eine Lösung, welche die Gesetze der Schweiz respektiere. Ein neuerlicher Staatsvertrag wie im Fall UBS müsse vermieden werden, meinte er und stellte klar, dass Banken für allfällig gesetzeswidrige Geschäfte in den USA selbst geradestehen müssten. Ansonsten sei, so Odier, mit den USA eine einvernehmliche und abschliessende Lösung anzustreben.

## Banken in der Schweiz: Entwicklung Geschäftserfolg

(nach Geschäftsbereichen, in Mrd. Franken)



Quelle: SNB

## Gute Geschäfte im Jahr 2010

Laut dem «Bankenbarometer» haben die Banken in der Schweiz 2010 bei anziehender Konjunktur und tiefem Zinsniveau einen Geschäftserfolg von 61,5 Milliarden Franken (siehe Grafik) erzielt. Das ist ein Plus von 13,4% gegenüber 2009. Die Nettogewinne stiegen um mehr als das Vierfache auf 10,6 Milliarden, die gesamte Bilanzsumme erhöhte sich um 1,7% auf 2714,5 Milliarden. Die Zahl der Beschäftigten stieg auf 108 000. Das Volumen der vergebenen Hypotheken und Bankkredite erreichte 898 Milliarden Franken. ■

Mit Blick auf die nahe Zukunft bekräftigte der SBVg-Präsident die Kernwerte des Schweizer Finanzplatzes (Stabilität, Universalität, Verantwortlichkeit und Exzellenz) sowie die «Finanzplatzstrategie 2015», die sich auf die Verwaltung und Akquisition von versteuerten Vermögen, den Schutz der Privatsphäre und das Wachstum konzentriert. Die wichtigste Aufgabe sei es, neue Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen und das Potenzial in aufstrebenden Märkten auszu-schöpfen.

## Den Spitzenplatz verteidigen und wettbewerbsfähig bleiben

Damit die Schweiz ihren Spitzenplatz in der weltweiten Vermögensverwaltung verteidigen und attraktive Geschäftsfelder wie das Asset Management ausbauen kann, sind laut der Bankiervereinigung folgende Prämissen zu erfüllen: Das Bankkundengeheimnis muss geschützt bleiben; die Rahmenbedingungen der Schweizer Banken sollen verbessert und auf das internationale regulatorische Umfeld abgestimmt werden – und der Zugang der Banken zu «Talenten von internationalem Format» muss gesichert sein.

Claude-Alain Margelisch, der CEO der Bankiervereinigung, bekräftigte, dass die SBVg die Parlaments-Vorlage zur «Too big to fail»-Problematik im Grundsatz unterstütze. Sie fordert jedoch den Einbau einer «Review Clause» zur periodischen Überprüfung der Regulierung. Diese soll sicherstellen, dass auf ent-

sprechende Entwicklungen im Ausland reagiert werden kann und die Wettbewerbsfähigkeit der Banken erhalten bleibt. Aus diesem Grund will die SBVg auch Erleichterungen beim Eigenkapital ermöglichen, wenn eine Bank bei drohender Insolvenz systemrelevante Funktionen abtrennen und schützen kann.

## Ja zur Selbstregulierung

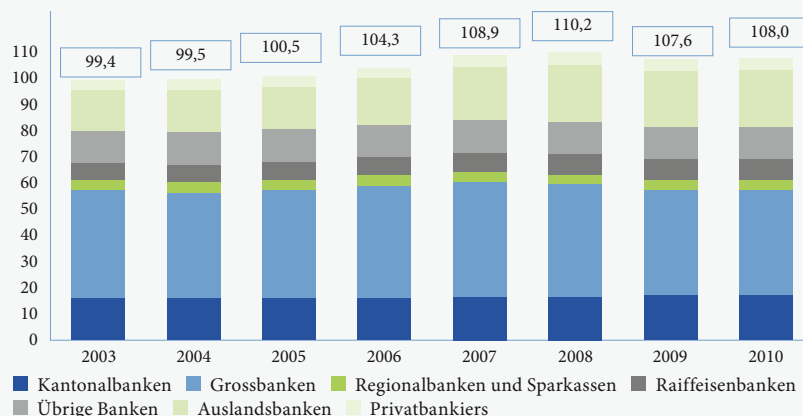
Zu möglichen Blasen auf dem Immobilienmarkt erklärte Margelisch, dass die Banken mit der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) nach Lösungen suchen, um die bestehende Selbstregulierung bei der Kreditvergabe zu verstärken. Die vom Bundesrat angekündigte Verschärfung bei der Kredit-

vergabe lehnt die Bankiervereinigung hingegen dezidiert ab. Der Wettbewerb im Hypothekengeschäft dürfe nicht unterbunden werden.

Die SBVg-Spitze bekräftigte schliesslich, dass die Banken die Bemühungen zur Verbesserung der Systemstabilität unterstützen. Es gehe darum, das Finanzsystem zu stärken, volkswirtschaftliche Auswirkungen einer Finanzkrise zu begrenzen und die stabile Versorgung der Wirtschaft mit Bankdienstleistungen zu gewährleisten. Die Bankiervereinigung fordert aber, dass die Ziele klar definiert und allfällige Massnahmen sorgfältig geprüft werden. Zudem erwartet sie vom Bund, dass sie beim Regulierungsprozess konsultiert und einbezogen wird. ■

## Banken in der Schweiz: Entwicklung Beschäftigung Inland

(in Tausend Ende Jahr, in Vollzeitäquivalenten)



Quelle: SNB

Interview mit Joachim H. Strähle, CEO Bank Sarasin

## «Unsere fokussierte Strategie funktioniert und trägt Früchte»

Mit CEO Joachim H. Strähle ist die Bank Sarasin auf Erfolgskurs. Sie setzt konsequent auf Wachstum in Europa, Asien und im Mittleren Osten sowie auf Nachhaltigkeit. Die Schweizer Privatbank verwaltet Kundengelder von mehr als 100 Milliarden Franken und hat Gewinn und Neugeldzufluss im ersten Halbjahr 2011 gesteigert. Im Interview äussert sich Strähle zu den Gründen des Erfolgs und den Zielen, aber auch zur Personal- und Salärpolitik. **René Pfister**

**Herr Strähle, der Bank Sarasin geht es trotz schwierigem Umfeld sehr gut. Was sind die Gründe für diesen Erfolg?**

**Joachim H. Strähle:** Es geht uns in der Tat gut. Wir haben als eine der wenigen Banken im ersten Halbjahr 2011 den Profit steigern können und schreiben an allen Standorten schwarze Zahlen. Grund ist sicher, dass wir seit 2006 eine konsequente Wachstumsstrategie umsetzen – mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit. Wir sind international diversifiziert und stellen den Berater- respektive Lösungsansatz in den Vordergrund. Es zeigt sich, dass unsere Strategie funktioniert und Früchte trägt. Dazu kommt, dass wir in den letzten Jahren sehr gute

Eher negativ sind die Wechselkurseffekte. Da leiden wir auch darunter. Sie wirken sich auf die Kundengelder und Ertragslage aus. Wir rechnen für das zweite Halbjahr mit einem schwierigen Umfeld.

**Kommen wir zur Strategie. Wo wollen Sie wachsen und warum?**

Wir haben beschlossen, uns auf vier Regionen zu fokussieren: Einmal Asien mit den beiden Hubs in Singapur und Hongkong, wo wir mit Banklizenzen tätig sind. Zum zweiten der Mittlere Osten inklusive Indien. Dort arbeiten wir mit einem «Repo-Office-Ansatz». Asien und der Mittlere Osten sind als Wachstumsregionen sehr wichtig für uns. Zusammen haben sie gemessen an der Herkunft der Kunden einen Anteil von 20 Prozent am Geschäftsvolumen. Dann aber auch Europa mit Schwerpunkt Deutschland, wo wir seit März 2008 eine Banklizenz haben. Wir haben dort vier Niederlassungen und planen weitere. Und schliesslich konzentrieren wir uns auf die Schweiz – mit derzeit sechs Standorten. Dank dieser Fokussierung können wir unsere Kunden und Märkte kostengünstig und effizient betreuen.

**Zu Ihrer Strategie gehören nachhaltige Produkte. Sie arbeiten mit dem Slogan «Nachhaltiges Schweizer Private Banking seit 1841». Warum die Ausrichtung auf dieses Marktsegment?**

Die Bank Sarasin entschied sich schon vor 20 Jahren – also kurz nach dem Chemieunfall in Schweizerhalle – in nachhaltige Anlagen zu investieren. Sie übernahm damit eine Vorreiterrolle. Heute

haben wir dank der Konzentration auf Nachhaltigkeit ein klares Markenprofil und eine starke Positionierung im Markt. Davon profitieren wir genau so wie unsere Kunden. Es hat sich zudem gezeigt, dass nachhaltige Anlagen gerade in Krisen eine gute Performance zeigen.

**Können Sie konkreter sagen, was für Sie Nachhaltigkeit bedeutet?**

Für uns bedeutet Nachhaltigkeit primär Zukunftsfähigkeit, und zwar bei allen Angeboten und Aktivitäten. Wir bieten herausragende Produkte wie etwa unseren Wasserfonds oder Investments in Solarenergie an. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit aber nicht einfach «grün» oder «ökologisch», sondern es geht um ganzheitliches Denken, und wir wollen damit ja auch Geld verdienen. Nachhaltigkeit ist für uns ein philosophischer Ansatz, mit dem wir unsere Art von Private Banking als Beratungsdienstleistung umsetzen – und zwar auf allen Märkten. Es geht nicht um einen Trend, sondern um eine Denkweise, die wir unseren Kunden und den Mitarbeitenden vermitteln.

**Welche Zielgruppen sprechen auf diese Philosophie an?**

Eine wichtige Zielgruppe sind vermögende Privatkunden und Family Offices, die auf nachhaltige Anlagen Wert legen. Ebenso wichtig sind institutionelle Anleger wie Staaten, Pensionskassen oder auch Städte, die mit Erfolg nachhaltig investieren wollen. Und dann sind auch immer mehr Firmen an solchen Produkten interessiert, auch in aufstrebenden Märkten, wo das entsprechende Bewusstsein wächst.

**«Nachhaltigkeit bedeutet für uns primär Zukunftsfähigkeit.»**

Leute gewinnen konnten. Zudem haben wir in unserem Kerngeschäft Private Banking noch Potenzial gegen oben, mit einer Produktpenetration, die ausbaufähig ist. Gleichzeitig arbeiten wir effizienter und bekommen unsere Kosten besser unter Kontrolle.

**Die wirtschaftlichen Aussichten sind unsicher. Welche Folgen hat das für Sie?**

Als Privatbank sind wir nicht im gleich extremen Risikoumfeld tätig wie etwa die Grossbanken mit dem Investment-Banking. Bei uns sind die Risiken entsprechend niedrig. Auch auf der Ertragsseite sieht die Situation für uns gut aus.

**Anders gesagt: Das ist ein Wachstumsmarkt.**

Ja. Das hat man jüngst wieder nach der Katastrophe in Fukushima feststellen können. Dass mit nachhaltigen Anlagen solche Risiken minimiert oder vermieden werden können, überzeugt die Anleger.

**Zu Ihrem Geschäftsmodell gehört auch die Weissgeldstrategie. Sie wollen bis 2012 erklärtermassen keine unversteuerten Vermögen mehr verwalten. Sind Sie auf Kurs?**

Absolut. Wir haben aber ohnehin relativ wenig steuerneutrale Gelder. Jetzt wollen wir noch den letzten Schritt machen. Wir wollen den Kunden damit auch zeigen, dass Nachhaltigkeit und Weissgeldstrategie für uns zusammengehören. Noch betroffene Kunden ermuntern wir etwa, die fälligen Nachsteuern zu zahlen, damit ihre Gelder sauber deklariert sind.

**Hat sich die Weissgeldstrategie gelohnt?**

Unsere Bank ist in den letzten Jahren durchschnittlich um 17 Prozent gewachsen. Wir waren damit die am schnellsten wachsende Privatbank. Dank dem grossen Neugeldzufluss konnten wir gewisse Rückzüge problemlos verdauen. Auffällig ist auch: Seit unsere Weissgeldstrategie bekannt ist, kommen neue Kunden zu uns. Sie hat also auch eine positive Wirkung auf das Image und die Attraktivität der Bank.

**Die Banken sind mit neuen Regulierungen wie der Abgeltungssteuer und verschärften Eigenkapitalvorschriften konfrontiert. Was heisst das für Sie?**



«Die Weissgeldstrategie hat eine positive Wirkung auf unser Image und die Attraktivität unserer Bank»: Joachim H. Strähle, CEO der Bank Sarasin.

Die geplante Abgeltungssteuer zum Beispiel mit Deutschland hat für die Bank Sarasin keine grossen Konsequenzen, weil wir – wie gesagt – die Weissgeldstrategie durchziehen. Prinzipiell finde ich die geplante Lösung aber positiv. Sie erlaubt es, mit der Vergangenheit abzuschliessen und sorgt für eine klare Ausgangslage in unserem Geschäft. Das ist gut für die Zukunft des

Finanzplatzes Schweiz. Was die Eigenkapitalvorschriften anbelangt, sind wir als Privatbank nicht so stark betroffen wie etwa Grossbanken. Unsere Kernkapitalquote (Tier 1) liegt schon jetzt bei 14,5 Prozent, also klar über den von der Finma anvisierten 12 Prozent.

**Wechseln wir das Thema. Viele Branchen beklagen einen Mangel an qualifiziertem Personal. Sie wachsen und haben schon rund 1600 Mitarbeitende, davon ein Drittel im Ausland. Haben Sie bei der Rekrutierung keine Probleme?**

Wenn Sie im Private Banking erfolgreich sein wollen, brauchen Sie zwei Dinge: Einen guten «Brand» und gute Leute. Die Bank Sarasin hat eine sehr gute Marke, auch weil unser Mehrheitsaktionär, die Rabobank, ein Triple-A-Rating hat. Dank unserer fokussierten Strategie und unserem «Brand» haben wir in der Branche ein sehr gutes Image –

**Seit 2006 CEO der Bank Sarasin & Cie AG**

Joachim H. Strähle blickt auf eine langjährige Bankkarriere zurück. Im In- und Ausland hat er verschiedene Funktionen und Führungspositionen bei einer Privatbank und einer Schweizer Grossbank bekleidet, bevor er 2006 CEO der Bank Sarasin & Cie AG wurde. Unter seiner Führung verfolgt die Basler Bank, die auf das Kerngeschäft Private Banking und die Nachhaltigkeit fokussiert, konsequent einen internationalen Wachstumskurs. Per Ende Juni 2011 betreute die Bank Vermögenswerte in der Höhe von 101,6 Milliarden Franken und beschäftigt rund 1600 Mitarbeitende. Sie ist an rund 20 Standorten in Europa, im Mittleren Osten und in Asien präsent. ■

- auch im Ausland, wo ich die Märkte dank meinen Erfahrungen wie etwa in Singapur sehr gut kenne. Das hat uns zum Beispiel gerade in der Finanzkrise geholfen, sehr gute Leute an Bord zu holen.

**Sie haben also keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung.**

Nein. Wir sind gut positioniert und können es uns leisten, bei der Rekrutierung sehr wählerisch zu sein und auf die Qualität zu achten.

**Als CEO sind Sie auch Arbeitgeber. Worauf achten Sie bei Ihren Angestellten?**

Sie müssen auf jeden Fall Teamplayer sein. Teamarbeit ist für mich zentral. Primadonnen schätze ich weniger. Ich bevorzuge auch Leute, die entscheiden können. Ja oder nein, ist meine Devise.

Der Hauptsitz der Bank Sarasin in Basel.



Fehler kann man ja immer korrigieren. Aber ich verlange auch Leistung. Gefragt ist unternehmerisches Handeln. Man muss den Mitarbeitenden ein Ziel

**«Für den Erfolg braucht es einen guten Brand und ein gutes Team.»**

geben, aber wie sie es mit ihrem Team erreichen, sollen sie selbst entscheiden können. Weiter erwarte ich Identifikation mit dem Unternehmen und Freude an der Arbeit. Ich finde es auch gut, dass sich die Leute persönlich kennen. Wir achten darauf, Teams zusammenzustellen, die zusammenhalten.

**Sie versuchen auch, Ihre Topleute zu halten.**

Genau. Das erachte ich als eine der wichtigsten Aufgaben. Und ich glaube, das gelingt unserer Bank sehr gut, auch in Asien und im Mittleren Osten.

**Welche Philosophie haben Sie zu Löhnen und Boni?**

Wir möchten uns in unserem Geschäft etwa in der Mitte der Skala justieren. Das ist uns ganz gut gelungen. Auf übertriebene Forderungen steigen wir nicht ein. Lieber verzichten wir auf jemanden, als bei konkurrenzbedingten Lohnspiralen mitzumachen. Wichtiger ist für uns, dass eine Person in unser Umfeld passt und Freude an der Arbeit hat. Wir legen auch Wert auf eine faire und sozialverträgliche Unternehmens-

politik. So haben wir während der letzten Krise klar gemacht, dass wir lieber Boni oder Löhne kürzen – bevor wir Leute entlassen. Wir trennen uns im Übrigen generell nicht einfach von Leuten, sondern geben ihnen wenn möglich eine zweite Chance.

**Was zeichnet einen guten Chef aus?**

Er sollte Persönlichkeit haben und Leute gut führen und motivieren können. Er sollte aber auch den Mut haben, zu Fehlern zu stehen. Für mich persönlich ist ausschlaggebend, dass ich meinen Job mit Freude machen und die Mitarbeitenden motivieren kann. Ich mache deshalb auch jedes Jahr zwei Apéros, an denen alle teilnehmen können, und besuche regelmässig die Niederlassungen im Ausland.

**Investieren Sie auch in die Weiterbildung Ihres Personals?**

Wir legen grossen Wert auf hohe Qualität und haben deshalb ein «Development Forum» entwickelt, um die sozialen und fachlichen Fähigkeiten zu schulen. Es basiert auf einer Ausbildungs-Architektur, die auf die Mitarbeitenden zugeschnitten ist und von der alle profitieren können – auch unsere Leute im Ausland. Wir legen aber auch Wert darauf, das Know-how beim persönlichen Austausch zu fördern.

**Noch eine persönliche Frage: Was machen Sie in Ihrer Freizeit?**

Ich gehe gerne in die Berge zum Wandern. Berge und Wasser, das ist eine Umgebung, in der ich entspannen und auftanken kann. ■

## Verpflegungsbeiträge



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

## Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

# SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE

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

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

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

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

Am besten wenden Sie sich direkt an unsere Inserateagentur:

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

**Anzeigenschlussdaten** (Erscheinungsdatum jeweils anfangs Monat)

Novemberausgabe 17. Oktober 2011

Dezemberausgabe 16. November 2011



# Eine Architekturlektion für den Finanzplatz Schweiz

Die schwere Finanzkrise von 2008 hat auch in der Schweiz ihre Spuren hinterlassen. Ohne Übertreibung darf man sagen, dass das Gesetzes- und Regulierungsumfeld des Bankensektors einer riesigen Baustelle gleicht, auf der sich eine Unzahl von Architekten, Vorarbeitern und Arbeitern tummelt. Allerdings scheinen die Bauherren aus der Schweiz und dem Ausland den Überblick verloren zu haben. Im Folgenden wird das Bauwerk aus der Vogelschau betrachtet und eine Zuordnung der verschiedenen Etagen vorgenommen. **Edouard Cuendet**

Es ist offensichtlich, dass die interne Regulierung Fundament und Grundgerüst des Bauwerks bildet. Die entsprechenden Bestimmungen wurden hauptsächlich von der Finanzmarktaufsicht, der Finma, erlassen. Aber auch der Bund war beteiligt: Er profilierte sich insbesondere beim Einlegerschutz und der Problematik der systemrelevanten Banken («Too big to fail»).

Angesichts der Fülle von Gesetzestexten ist es von wesentlicher Bedeutung, einige goldene Regeln zu definieren. Ansonsten könnte der regulatorische Rahmen erdrückend werden und den Unternehmertegeist abwürgen, der bis anhin dafür gesorgt hat, dass die Schweiz in Sachen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit auf den internationalen Ranglisten immer an der Spitze lag.

## Differenzierte Regulierung und Konkurrenzfähigkeit

Die erste Regel lautet, dass wir eine differenzierte Regulierung brauchen. Es wird oft vergessen, dass der Finanzplatz Schweiz aus einer Vielzahl von Bank-

Funds und die externen Vermögensverwalter. Alle diese Akteure haben ihren festen Platz in der helvetischen Finanzlandschaft.

Jedes Teilchen dieses Puzzles muss einer angemessenen und verhältnismässigen Regulierung unterstellt werden. Soll eine Ungleichbehandlung verhindert werden, ist es nicht gerechtfertigt, einzelne Tätigkeitsbereiche von der Regulierung auszunehmen. Alle den gleichen Regeln zu unterwerfen, wäre jedoch ebenso unangemessen. Der Grundsatz «one size fits all» hat in der Bankenwelt keinen Platz.

Der Bundesrat hat diesem Differenzierungsprinzip bei den Regulierungsvorschriften im Zusammenhang mit der «Too big to fail»-Problematik Rechnung getragen, insofern diese nur die Banken betrifft, die für unser Land ein systemisches Risiko darstellen. Es ist konsequent, dass diese Finanzinstitute, allen voran die beiden Grossbanken, ihre Eigenmittelbasis signifikant stärken und höhere Liquiditätsanforderungen erfüllen müssen. Es waren ja auch diese beiden Aspekte, die sich bei der Finanzkrise als besonders kritisch erwiesen haben und das gesamte Bauwerk in seinen Grundfesten erzittern liessen.

Die Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit des Finanzplatzes ist die zweite Grundregel, an die sich die Regulierungsbehörden halten müssen. Daher gehört zu der im Bundesgesetz über die Finma festgehaltenen Mission der Aufsichtsbehörde auch die Aufgabe, zum Ansehen und zur Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz beizutragen. Diese Bereitschaft wird dem-



Für die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit: Edouard Cuendet.

nächst in der Praxis auf die Probe gestellt werden. Mit der bevorstehenden Revision des Bundesgesetzes über die kollektiven Kapitalanlagen (KAG), das sich zurzeit in der Vernehmlassung befindet, bietet sich die Gelegenheit, den gesetzlichen Rahmen im Bereich Verwaltung, Depot und Vertrieb dieser Produkte zu modernisieren. Eine Chance, die unbedingt ergriffen werden muss. In der Vergangenheit blieben solche Gelegenheiten leider mehrfach ungenutzt, wodurch sich Luxemburg einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil verschaffen konnte.

## Externe Regulierungen bei Planung berücksichtigen

Der Finanzplatz Schweiz ist international ausgerichtet und lebt nicht abgekapselt von der übrigen Welt. Daher ist

*«Der Finanzplatz Schweiz lebt nicht abgekapselt von der übrigen Welt.»*

instituten unterschiedlicher Grösse besteht. Dazu kommen zahlreiche weitere Akteure wie die Gründer und Vertriebs-träger von Anlagefonds, die Hedge

er zahlreichen externen, in manchen Fällen nachteiligen Einflüssen ausgesetzt. Diese Parameter müssen daher unbedingt in die Planung miteinbezogen werden. An dieser Stelle soll jedoch keine abschliessende Liste dieser Einflussfaktoren erstellt werden. Nur die wichtigsten Punkte sollen hier zur Sprache kommen.

### Verhältnis der Schweiz zu Europa

Hier hat sich die Schweiz mit Deutschland und Grossbritannien zur Einführung einer Abgeltungssteuer (Rubik-Projekt) und entsprechenden Abkommen geeinigt. Konkret soll diese Steuer von der betroffenen Bank erhoben und anonym an die Steuerbehörden des Wohnsitzstaates des Kunden weitergeleitet werden. Dieser ist somit als Steuerpflichtiger von der Zahlung von Steuern auf Kapitalerträge befreit, und seine Privatsphäre bleibt gewahrt. Zudem sollen auch die bestehenden Vermögen rückwirkend einbezogen und damit regularisiert werden. Damit sollte die Frage des automatischen Informationsaustauschs vom Tisch sein. Die Ratifizierung dieser Abkommen würde bestimmt zu entsprechenden Diskussionen zwischen anderen europäischen Ländern führen.



*Der Finanzplatz Schweiz braucht keine Regulierungsflut.*

### Verhältnis zur G20 und zur OECD

Der Bundesrat hat im März 2009 beschlossen, die Standards der OECD für den Austausch von Steuerdaten, das heisst insbesondere Artikel 26 des Musterbesteuerungsabkommens der OECD, anzuwenden. Konkret sah sich die Schweiz angesichts der Drohungen, auf die vom Sekretariat der OECD ausgearbeitete graue Liste gesetzt zu werden, zur Übernahme dieser Regelung gezwungen. Im Anschluss an diesen Entscheid schloss die Schweiz über 30 dieser Klausel entsprechende Doppelbesteuerungsabkommen ab.

Eigentlich hätte die prompte Umsetzung der neuen bundesrätlichen Politik der Schweiz einen Ehrenplatz in der für alle Länder obligatorischen «Peer Review» des «Global Forum on Transparency and Exchange of Information» (allgemein als «Global Forum» der OECD

bezeichnet) einbringen müssen. Dies war aber nicht der Fall, wie die Ankündigung des Bundesrats vom 15. Februar 2011 bewiesen hat: Es hiess, die Bedingungen für eine Amtshilfe müssten noch etwas weiter gelockert werden, insbesondere in Bezug auf die Identifikation des Steuerpflichtigen und der Bank, welche die Informationen besitzt.

Hier stellt sich die Frage, inwiefern diese Zusammenarbeit, die von internationalen Funktionären geleitet und von den Behörden der verschiedenen Länder übernommen wird, die Oberhand über die Landesparlamente haben darf, um sie möglicherweise zu simplen Maschinen zu degradieren, welche die multilateral gefällten technologischen Entscheidungen nur noch abstempeln dürfen.

### Verhältnis zu den USA

Die amerikanische Steuerbehörde (IRS) möchte bis 2014 mit den ausländischen Finanzinstituten im Allgemeinen und den schweizerischen im Besonderen (das heisst mit Banken, Versicherungsgesellschaften, Brokern und Anlagefonds) Übereinkommen abschliessen, in denen sich diese verpflichten, der IRS alle direkt oder indirekt von US-Bürgern gehaltenen Konten zu melden. Im Wesentlichen geht es bei diesem Gesetz (FATCA) darum, allen Finanzinstitutionen weltweit einen einseitigen automatischen Informationsaustausch aufzuerlegen. Die extraterritoriale Reichweite dieses Gesetzes ist ein Angriff auf den Grundsatz der Staatssouveränität. Das System ist dermassen aufwendig und die Kosten sind so hoch, dass bestimmte Finanzinstitute den Handel in ▶

- US-amerikanischen Wertpapieren vollständig einstellen und ihren Kunden zum Verkauf dieser Papiere raten werden. Andere könnten sich dazu entscheiden, keine amerikanischen Kunden mehr zu akzeptieren. Diese könnten damit zu eigentlichen Parias im internationalen Finanzsystem werden.

### **Komplexe Architektur und einmaliges Know-how**

Diese Ausführungen belegen die Komplexität des Finanzplatzes Schweiz, der sich im Zusammenhang mit der Regulierung sowohl mit internen als auch externen Herausforderungen konfrontiert sieht. Die Stärke der helvetischen

*«Der Erfolg des Finanzplatzes ist nur möglich dank der Personen-freizügigkeit.»*

Finanzindustrie besteht jedoch gerade darin, dass es ihr gelungen ist, diese verschiedenen und oft widersprüchlichen Parameter zu integrieren, ohne dass dadurch ein Ungleichgewicht entstanden ist, ganz im Gegenteil.

Im Weiteren steht fest, dass die Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz im Bereich Vermögensverwaltung und

Asset Management nicht in Form von Reglementen festgelegt werden kann. Sie wird auch weitgehend durch die Kompetenz der einzelnen Akteure und deren Fähigkeit bestimmt, Talente für sich zu gewinnen, die in der Lage sind, den Erwartungen der immer anspruchsvolleren und versierteren privaten und institutionellen Kunden zu entsprechen. Der beneidenswerte Erfolg des Finanzplatzes ist insbesondere auf die verschiedenen Kompetenzen zurückzuführen, über welche die Schweizer Banken auf den verschiedenen Finanzplätzen verfügen. Deren Zusammenspiel ist nur dank der Personenfreizügigkeit (PFZ) möglich.

### **Flexibilität, Stabilität und Unterstützung nötig**

Die PFZ wird zurzeit jedoch von gewissen Kreisen in Frage gestellt, die unsere Grenzen schliessen und erneut ein Kontingentsystem einführen möchten. Eine solche Entwicklung wäre für den schweizerischen Banken- und Finanzsektor äusserst verhängnisvoll. Offenheit und Flexibilität unseres Arbeitsmarktes sind unschätzbare Vorteile für unser Land. Auch der Arbeitsfrieden, der in der Schweiz insbesondere aufgrund der vereinbarten Gesamtarbeitsverträge seit nahezu 70 Jahren besteht, trägt wesentlich zur Stabilität der Wirtschaft bei. Diese Faktoren gewinnen vor dem Hintergrund der tiefgreifenden

Unsicherheiten, die das Vertrauen in vielen EU-Staaten untergraben, zusätzlich an Bedeutung.

### **Gesetzgebung muss die Banken unterstützen**

Letztlich kann der Erfolg des Schweizer Bankensektors nur durch die Kombination einer wettbewerbsfähigen internen Regulierung, der Anpassungsfähigkeit in Bezug auf nicht immer wohl gesinnte externe Regulierungsvorstösse und der Möglichkeit, die erforderlichen Talente bei uns zu vereinen, erreicht werden. Falls eine dieser Komponenten fehlen sollte, würde der Schweizer Finanzplatz nicht mehr zusammenhalten, und die Finanzinstitute wären versucht, ihren Sitz an besser geeignete Standorte zu verlegen. Hier liegt die subtile Unterscheidung zwischen den Schweizer Banken, die auch im Ausland expandieren können, und den Banken in der Schweiz, die Arbeitsplätze und Steuereinkommen in unserem Land garantieren. Es liegt auf der Hand, dass unsere Gesetzgebung die Banken in der Schweiz unterstützen muss. ■

Edouard Cuendet ist Geschäftsführer der Vereinigung Genfer Privatbankiers und Nationalratskandidat.



ABACUS   
version internet

## ABACUS Business Software – Version Internet

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

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

 **ABACUS**  
business software

Ludwig Hasler

## Vermisst: Der Wunderfitz



Bild: zvg

**U**lrich Bremi, der ehemalige FDP-Nationalrat und frühere Chef der Bauer Kaba Gruppe, hat ihn kürzlich wieder ins Gespräch gebracht:

Den «Wunderfitz», der was ganz anderes ist als eine satte Fachkompetenz, ein hungriger «Gwunder», gewitzt, mit schelmischen Augen, spitzen Ohren. An dem, was er weiss, interessieren ihn eher die Ränder, die Lücken. Für Orthodoxe ist er ein komischer Vogel, ihm fehlt jede Sturheit, nur eines lässt er sich nie ausreden: Dass ein bisschen verrückt sein muss, wer innovativ sein will.

Darum hat er es nicht leicht – in Schule und Wirtschaft. Kürzlich erzählte mir eine Bekannte, nennen wir sie Frau Gruber, folgende Episode: Morgensitzung des Teams. Der Chef: «Wir müssen uns noch was einfallen lassen für den Kundenevent Ende Jahr. Aber diesmal was Besonderes, nicht wieder so 08/15.» Kreativität ist also gefragt, Frau Gruber wagt den Anfang: «Wir wär's, wir liessen die Kunden was Verrücktes machen? Wir geben ihnen einen Hammer, und sie zertrümmern unsere Produkte.» Der Chef schaut die Frau feindselig an. Meint sie es am Ende wirklich ernst? «Das ist ja wohl total daneben.»

Und schon ist wertvolles Kapital für die Firma vernichtet. Die Reaktion macht klar: In dieser Runde ist es unerwünscht, Ungewöhnliches zu denken, gar zu sagen. Die Mitarbeiter werden sich künftig hüten, mit etwas Originellem herauszurücken. Sie werden nur Unverdächtiges äussern, längst Gedachtes wiederholen. Weil sie damit auf der sicheren Seite sind. Wollte der

Chef überhaupt, dass seine Leute kreativ sind? Was hätte aus der vermeintlichen Schnapsidee von Frau Gruber werden können, hätte man sie weiter gesponnen?

«Spinnen» ist hier goldrichtig. Wer Innovation will, muss seine Leute gelegentlich spinnen lassen. Nur aus einer zunächst abseitigen Idee kann sich – über freie Assoziation – etwas Neues, Unerhörtes entwickeln.

Ergo: Wer seine Mitarbeitenden nicht ab und zu spinnen lässt, der spinnt. Was wäre passiert, hätte der Chef Frau Gruber nicht «abgebürstet», sondern ihre Idee mal wirken lassen? Vielleicht hätte Herr Müller gesagt: «Witzig ist das schon, den Hammer finde ich zu krass.» Worauf Frau Sieber eine Säge vorgeschlagen hätte. So hätte sich langsam herauschälen können: Der Reiz der Idee liegt darin, den Kunden ins Innere des Produktes schauen zu lassen, eine neue Sicht auf das Ding zu eröffnen, die Kundenbindung von innen zu beleben. Vielleicht, so der Vorschlag von Frau Eggimann, sollte man das Produkt nicht zerstören, sondern gewaltfrei öffnen lassen, warum geben wir den Kunden nicht einen Schraubenzieher in die Hand? Kommt leider nicht dazu. Das Team wird, wie jedes Jahr, Kugelschreiber verteilen, die keiner braucht. Frau Gruber sucht sich einen neuen Job.

Frau Gruber beeindruckt nicht mit üppigem Credit-Point-Portfolio. Sie hat eine Lebendigkeit im Herzen und eine Pfffigkeit im Kopf. Das kann ganze Firmen bewegen. Was nützt Wissen, das nicht bewegt? Deshalb: Statt auf Bologna-Abschlüsse zu stieren, sollten wir den Wunderfitz stärken. Statt die Stromlinienförmigen zu favorisieren, sollten wir die Verrückten schätzen. ■

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

Gysi AG Chocolatier Suisse

## Spezialitäten für Handelsmarken

Thomas Gysi leitet die Berner Schokoladenherstellerin Gysi Chocolatier Suisse in dritter Generation. Mit einer jungen Geschäftsleitung, einem neuen Führungsstil und originellen Produkten hat er das Berner Unternehmen weiterentwickelt. Während der Exportanteil früher rund die Hälfte ausmachte, hat die Produktion für den Binnenmarkt heute einen höheren Stellenwert. **Michael Zollinger**



Bild: Michael Zollinger

*Hat einen veritablen «Schoggi-Job»: Thomas Gysi, Chef der gleichnamigen Schokoladenherstellerin.*

Als Thomas Gysi ins Familienunternehmen einstieg, befand sich die traditionsreiche «Schoggi»-Produzentin in einer kritischen Phase. Soeben war der historisch gewachsene Kunde Merkur mit seinen mehr als 30 Verkaufsgeschäften an den Glarner Konkurrenten Läderach verkauft worden und auch sonst lief das Geschäft nicht wunschgemäß. «Damals wurde mir klar, dass ich mich unbedingt hier einbringen möchte.» Damals – das war 2004. Sieben Jahre später sitzt der heute 38-Jährige im Sitzungszimmer im Verwaltungsgebäude an der Morgenstrasse 134 vis-à-vis des Berner Technoparks in Bern-Bümpliz. In gemächlichem Berner Tempo erzählt er, was seither geschah.

Nach dem BWL-Studium an der Universität St. Gallen hatte Thomas Gysi vorerst ganz bewusst den Weg ausser-

halb der Familienfirma gewählt. «Du musst dich erst anderswo bewähren, um ernst genommen zu werden», ist er überzeugt. In der Molkereiindustrie war er bei Swiss Dairy Food, später bei Emmi in leitender Position, zuletzt als Leiter Marketing/Verkauf Glacé in Ostermündigen. 2004 folgte der Einstieg bei der Schokoladenherstellerin als Leiter Marketing und Verkauf in Bern-Bümpliz, während sein Onkel Peter Gysi das Unternehmen noch als Geschäftsführer lenkte. Per Ende 2006 übernahm Thomas Gysi – als Alleinaktionär und Managing Director.

### Alles begann in der Berner Altstadt

Gysi Chocolatier Suisse geht zurück auf das Jahr 1931, als Thomas Gysis Grossvater Walter Gysi eine Confiserie in der

Berner Altstadt eröffnete. Schon bald begann er seine qualitativ hochstehenden Schokoladenspezialitäten für Berufskollegen und den Lebensmittelfachhandel herzustellen. An dieser Ausrichtung hat sich bis heute nichts geändert. «Unsere Welt ist die Welt der Handelsmarken. Die Marke Gysi ist nur am Rand ein Thema», erklärt Gysi.

Ansonsten hat sich einiges geändert, seit er das Unternehmen führt. Setzte man früher stärker auf den Export, haben der heutige Chef und sein Team den Exportanteil heruntergefahren und dafür das Binnengeschäft kräftig ausgebaut. Machte der Export vor fünf Jahren 50 Prozent des Umsatzes aus, sind es heute nur noch rund 20 Prozent. Bereits in den 1980er-Jahren produzierten die Berner die verschiedensten Schokoladenprodukte für zahlreiche britische Einzelhändler. Zeitweise gehörte von Harrods über Tesco bis zu Sainsbury's alles, was auf der Insel Rang und Namen hat, zur Kundschaft. Nach dem Sinkflug des englischen Pfunds ab 2007 wurde der Markt Grossbritannien schwieriger.

### Im Sortiment von Harrods

Zu seinen Vorzeigekunden kann Gysi aber noch immer die Luxus-Warenhauskette Harrods zählen. Der Export spielt noch eine Rolle, vorab in die Nachbarländer, wobei vor allem der deutsche Markt neuerdings verstärkt strategisch bearbeitet wird. Auf kleinem Feuer sind Produkte aus Bümpliz auch in Japan und in den USA im Detailhandel präsent.

Dass unter ihm der Umsatz innert Kürze verdoppelt werden konnte, habe verschiedene Gründe, glaubt der heutige Chef und Besitzer. «Wir haben das Führungsteam verjüngt. Das Durch-



Firmengründer Walter Gysi startete 1931 mit der Confiserie in Bern.

schnittsalter der erweiterten Geschäftsleitung (GL) liegt bei rund 40. Gleichzeitig ist mehr als die Hälfte dieses Führungsgremiums länger bei Gysi als ich selbst. Wir sind diesen Weg gemeinsam gegangen. Das hat das Team stark und zu einer verschworenen Gemeinschaft gemacht», schwärmt Gysi. Im Vergleich zu den Vorgängern führe er heute viel stärker partizipativ und lasse innerhalb definierter Grenzen grösstmögliche Spielräume.

«Früher wurde in der GL jedes Detail besprochen. Das ist heute sicher nicht mehr so», sagt Gysi, der damit keineswegs negativ über seine Vorgänger sprechen will. «Das Patronale passte sicher in die damalige Zeit.» Kurz nachdem Thomas Gysi Alleinaktionär geworden war, führte er auch ein Beteiligungssystem für die Geschäftsleitung ein und machte diese zu Aktionären. «Wir haben die Firma schon ab 2004 als Team weiterentwickelt. Es ging um eine Honorierungskomponente, aber auch um einen Anreiz zur langfristigen gemeinsamen Zusammenarbeit.»

### Für Partner Nischen abdecken

Die Firma Gysi Chocolatier mit heute 85 Festangestellten hat ihre Marktposition in jüngster Zeit in der Schweiz markant stärken können. Konsequenterweise wird auf jegliche Konservierungsstoffe und genetisch veränderte Rohmaterialien

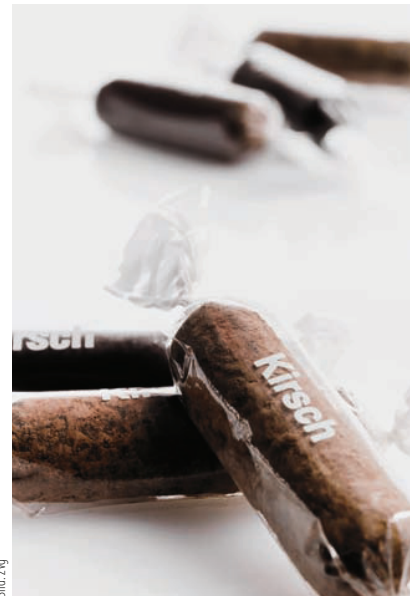
verzichtet. Aus der Intensivierung der Marktaktivitäten resultierten neue Konzepte und neue Produkte. So stammen heute auch einige hochwertige Schokoladenprodukte der beiden grossen Schweizer Detailhändler aus Bern-Bümpliz. Kunden sind aber auch andere Mitglieder des Branchenverbandes Chocosuisse.

«Wir können eine grosse Vielfalt von Prozessen bieten und für fast jeden Partner eine Nische abdecken», nennt Gysi die Stärken seines Unternehmens. Spezialisiert ist man auf mittelgrosse Mengen, Volumina also, die zwischen dem ganz grossen Produzenten und dem, was der kleine Confiseur braucht, liegen. Immer bedeutender wird zum Beispiel die Herstellung von «Kirschstängeli». In dem Bereich ist Gysi bereits zur zweitgrössten Schweizer Herstellerin avanciert.

Zu den Kunden gehören auch Firmen, die man nicht unbedingt auf der Kundenliste einer Schokoladenfirma erwarten würde. So stellt Gysi seit Jahren für Similasan, die Produzentin von homöopathischen Heilmitteln, Globuli her. Die Kügelchen werden nach dem gleichen Prinzip produziert wie zum Beispiel die «Nonpareilles», die kleinen, zu Dekorationszwecken dienenden, bunten Kügelchen. Für den Auftrag wurde eigens eine moderne Beschichtungsanlage angeschafft.

### Der Bär ist in Bewegung

Ein interessantes Produkt, für das man Gysi in der Branche kennt, ist das «Swiss Chocolate Knife», ein Taschenmesser aus Schokolade, gefüllt mit einer feinen Haselnussfüllung. Dabei handelt es sich um eine Idee, die einst von aus-



Lecker und beliebt: das Erfolgsprodukt Kirschstängeli.

sen an Gysi herangetragen wurde und seit 2003 mit dem «Branding» des Innerschweizer Familienunternehmens Victorinox umgesetzt wird. «Als einzelnes Produkt ist das Messer für uns sehr bedeutend und wir sehen da noch einiges Potenzial», sagt Gysi.

Von einer positiven Zukunft für sein Unternehmen ist er fest überzeugt. Den Bär im Firmenlogo hat Gysi ebenfalls leicht angepasst. «Er läuft jetzt selbstbewusst vorwärts, nicht schnell – wir sind ja Berner – aber er ist in Bewegung», sagt Gysi, der mit seiner Familie in der Stadt Bern wohnt. Über den Umsatz schweigt sich der Vater eines sechsjährigen Bubens – ganz der klassische Patron – lieber aus. Immerhin nennt er eine jährliche Produktionsmenge von 700 Tonnen als Richtgrösse. ■

### Starke Präsenz am «Zibelemärit»

Die Verbundenheit mit der Stadt Bern demonstriert Gysi Chocolatier Suisse Berne bis heute am jährlichen «Zibelemärit». Die einzig echten «Zucker-Zibele»-Kränze der Welt stammen aus der Produktion von Gysi in Bern-Bümpliz. Ob beim Grossverteiler, in der Konditorei oder an vielen Ständen: Die gelb, orange und rot leuchtenden Bonbon-Ketten sind vor und während des «Zibelemärits» – jeweils am vierten Montag im November – in der Hauptstadt omnipräsent. Rund fünf Tonnen solche Zuckerzwiebeln produziert Gysi jedes Jahr. 30 000 Stränge kommen auf den Markt. «Ein grosses Geschäft ist das für uns nicht, aber es gehört zu Gysi», sagt Firmenchef Thomas Gysi. ■

# Auch Frauen für Technik begeistern

Die Schweiz braucht mehr gut ausgebildete Ingenieure. Economiesuisse und Swiss Engineering fordern darum eine verstärkte Förderung des Technikverständnisses in der obligatorischen Schulzeit und Massnahmen, die technische Berufe gerade auch für Frauen attraktiver machen.

Ingenieure sind fundamental für die Entwicklung einer Volkswirtschaft. Sie stehen am Ursprung vieler Innovationen und sind verantwortlich für deren erfolgreiche Umsetzung. Der Schweiz fehlen in den MINT-Bereichen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) gegenwärtig rund 15 000 Fachkräfte, wie Economiesuisse, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft, festhält. Dies führt zu einem direkten Wertschöpfungsverlust von zwei bis drei Milliarden Franken pro Jahr.

Der Berufsverband Swiss Engineering und Economiesuisse haben das Problem analysiert und die Ergebnisse anlässlich der World Engineers Conven-

tion 2011 in Genf publiziert. Es zeigt sich, dass in der Schweiz bei der Nachwuchsförderung Defizite bestehen und sich im Vergleich zum Ausland deutlich weniger Frauen für Ingenieurberufe entscheiden.

## Gezielte Förderung

Um diese unbefriedigende Situation zu verbessern, schlagen die beiden Verbände eine Reihe von Massnahmen vor. Der Technik und den Naturwissenschaften müssen im Volksschul-Unterricht mehr Platz eingeräumt werden. Der Frauenanteil in den MINT-Berufen ist gezielt zu fördern. Dazu müssen die Hürden, die junge Frauen von techni-

schen Berufen fernhalten, identifiziert und abgebaut werden.

Die Wirtschaft kann ihrerseits einen Beitrag leisten, indem sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade für diese Arbeitsplätze noch verbessert. Weiter muss die Finanzierung der technischen Hochschulen gestärkt werden, da ihr Anteil an den öffentlichen Bildungsgeldern markant gesunken ist.

Die Schweiz bleibt aber auf Ingenieure aus dem Ausland angewiesen. Da in Europa ein intensiver Wettbewerb herrscht, sollte auch der Zuzug von hoch qualifizierten Fachkräften aus Ländern ausserhalb von EU und Efta vereinfacht werden, hält Economiesuisse fest. ■



## «BÜLACHER GLAS»

produzieren wir heute nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Österreich, Kroatien, Tschechien, in der Slowakei und in der Ukraine. [www.vetropack.com](http://www.vetropack.com)

**vetropack** 

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

**Ihr Weiterbildungspartner**  
für eidg. anerkannte Bildungsgänge zum Dipl. Techniker HF

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

**Lust auf Bildung?**

**Studienbeginn Oktober 2011**

**Sie sind herzlich eingeladen zum nächsten Infoabend**

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

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

Sind Sie interessiert?  
Möchten Sie sich vorgängig über unsere Schule informieren?  
Detailinformationen finden Sie auf unserer Website [www.abbt.ch](http://www.abbt.ch)

## Fachkräftemangel

# Die Industrie ist auf den freien Personenverkehr angewiesen

Die Schweizer Industrie ist in besonderem Mass von Fachkräften abhängig, die mangels Angebot auf dem einheimischen Arbeitsmarkt auch im Ausland rekrutiert werden. Wie eine Umfrage des Branchenverbands der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Swissmem unter seinen Mitgliedern zeigt, würde die Kündigung des Personenfreizügigkeitsabkommens mit der EU die Konkurrenzfähigkeit zahlreicher Firmen gefährden. **Daniela Baumann**

Für den Branchenverband Swissmem ist klar: Das Personenfreizügigkeitsabkommen mit der EU hat für die Schweizer Wirtschaft und die Industrie im Speziellen vitale Bedeutung. In einer Umfrage beklagten fast 80 Prozent der teilnehmenden Mitgliederfirmen von Swissmem mit mehr als 250 Mitarbeitenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften. Ihnen fehlt trotz Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt qualifiziertes Personal. Der hiesige Arbeitsmarkt generiert für die MEM-Branche nicht genügend Nachwuchs – 2010 konnten sieben Prozent der Lehrstellen nicht besetzt werden.



*In der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie ist der Bedarf an spezialisiertem Personal besonders gross.*

## Gefragt sind Hochqualifizierte

Gemäss den Umfrageergebnissen sind es vor allem gut ausgebildete Arbeitskräfte, die in den EU-Staaten gesucht werden. 94 Prozent der befragten Grossbetriebe haben Mitarbeitende aus dem EU-Raum mit einem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, zwei Drittel solche mit einer guten Fachausbildung. Ebenfalls zwei von drei der befragten

Betriebe gaben an, dass der Fachkräftemangel ihre Konkurrenzfähigkeit gefährdet. «Allein schon die Diskussion über die Personenfreizügigkeit und die Masseneinwanderungs-Initiative der SVP verunsichert die Unternehmen in ihren Standortüberlegungen», sagte

Daniella Lützel Schwab, Leiterin Arbeitgeberpolitik bei Swissmem, anlässlich der Ergebnispräsentation in Bern.

## Fachkräfte für die Innovation

Knapp die Hälfte der grossen und ein Drittel der kleineren Unternehmen bis 250 Mitarbeitende sehen im Falle der Kündigung des Freizügigkeitsabkommens ihre Innovationskraft bedroht. Gemäss Swissmem-Präsident Hans Hess stellt die Förderung der Innovationstätigkeit jedoch die wichtigste langfristige Massnahme dar, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie zu erhalten. «Die Schweiz ist Weltmeisterin, was Forschung und Entwicklung angeht. In diese Stärke müssen wir investieren.» Die «vielleicht wichtigste» Voraussetzung für Innovationen sei qualifiziertes Personal auf allen Stufen. ■

## Die Qualifikation der Fachkräfte stärker fördern

Der Schweiz kommen in den nächsten Jahren die Fachkräfte abhanden, falls nicht Gegensteuer gegeben wird. Ein Grundlagenbericht des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD) schlägt Massnahmen in sieben Handlungsfeldern vor, etwa eine bessere Aus- und Weiterbildung und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch die Zuwanderung von Fachkräften soll weiter ermöglicht werden, denn ein guter Zugang zum internationalen Fachkräftepotenzial bleibe für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft entscheidend, teilt das EVD mit. Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüsst die Auslegeordnung und ist bereit, in den Handlungsfeldern mitzuarbeiten. ■

*Stress am Arbeitsplatz*

# Gestresste Beschäftigte sind bis zehn Prozent weniger produktiv

Über ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlt sich häufig oder sehr häufig gestresst. Das sind sieben Prozent mehr als noch vor zehn Jahren, wie die Stress-Studie 2010 des Staatssekretariats für Wirtschaft ergab. Eine Studie von Gesundheitsförderung Schweiz zeigt zudem, dass systematische Stressprävention bei jedem vierten Angestellten wirkt.



*Besonders junge Arbeitnehmende empfinden häufig Stress am Arbeitsplatz.*

Stress verursachen vor allem Zeitdruck, unklare Anweisungen, soziale Diskriminierung und das Arbeiten auch in der Freizeit, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) zur Stress-Studie 2010 mitteilte. Lange Arbeitstage und emotionale Anforderungen sind weitere Stressfaktoren. Befragt wurden in einer repräsentativen Erhebung 1006 angestellte und selbständige Erwerbstätige.

## Kurve zeigt nach oben

34,4 Prozent der Erwerbstätigen stehen chronisch, also länger anhaltend, unter Stress. In der früheren Befragung aus dem Jahr 2000 waren es noch 26,6 Prozent gewesen. Die 15- bis 34-Jährigen

klagten überdurchschnittlich oft über Stress; die 55- bis 64-Jährigen gaben hingegen öfter an, nie gestresst zu sein. Besonders ins Gewicht fielen beim Stressempfinden die Arbeit während der Freizeit, häufige Arbeit während mehr als zehn Stunden am Tag, unklare Anweisungen und die Anforderung, an der Arbeit Emotionen zu zeigen, die den eigenen Gefühlen nicht entsprechen.

32 Prozent der Befragten gaben an, innerhalb der letzten zwölf Monate im Zusammenhang mit der Arbeit Medikamente oder andere Substanzen eingenommen zu haben. Die Mehrzahl griff zu Arzneien, um trotz Schmerzen arbeiten zu können oder um nach der Arbeit schlafen oder sonst wie entspannen zu können. Dopingmittel zwecks Leistungssteigerung nahmen vier Prozent ein.

## Stresssituationen erkennen und besser damit umgehen

An der Pilot-Studie von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband, die zweieinhalb Jahre dauerte, beteiligten sich 5000 Mitarbeitende in acht Grossunternehmen und Spitälern sowie einer Kantonsverwaltung. Sie untersuchte einerseits Stressursachen sowie die negativen Folgen von Stress; andererseits wurden die Wirkungsweise und der ökonomische Nutzen von verschiedenen Präventionsmassnahmen analysiert. Das Massnahmenpaket umfasste:

- Analyse mit sogenanntem S-Tool: Die Stressverteilung im Betrieb ist klar, die Richtung der Intervention kann definiert werden.
- Schulung der Führungskräfte: Sie sind die Schlüsselpersonen im Prozess und

müssen erkennen, wann krankmachende Belastungssituationen bei einzelnen Mitarbeitenden oder ganzen Teams vorliegen und was sie dagegen tun können.

- Reflexion der Stresssituation im Team, mit dem Ziel, Stress zu enttabuisieren und gemeinsam die Arbeitsorganisation zu verbessern.
- Individuelle Stressmanagement-Kurse für Betroffene, mit welchen bei den einzelnen Mitarbeitenden ein deutlicher Kompetenzgewinn im Umgang mit Stresssituationen erreicht wurde.

## Pro Angestellten und Jahr rund 600 Franken gespart

25 Prozent der Mitarbeitenden fühlten sich aufgrund der Präventionsmassnahmen weniger gestresst. Die Studie zeige, dass Beschäftigte mit einem hohen Stressniveau um bis zu zehn Prozent weniger produktiv seien als Mitarbeitende mit einer ausgeglichenen Belastung, schreibt Gesundheitsförderung Schweiz. Die verminderte Produktivität kostete Unternehmen viel Geld: In den untersuchten Betrieben waren es bis zu 8000 Franken pro Jahr und betroffener Mitarbeitenden.

Gleichzeitig sank durch die Massnahmen die Anzahl Fehltage bei Personen mit der höchsten Stressbelastung um 1,7 Tage pro Jahr und Mitarbeitenden. Dies entspreche einer durchschnittlichen Ersparnis von 600 Franken pro Jahr und Mitarbeitenden. ■ (Wi)

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) und [www.gesundheitsfoerderung.ch/swing](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/swing)

# Gemeinsam gegen Unfälle auf dem Bau

Jeder Arbeitsunfall ist einer zu viel – gemäss diesem Motto haben die Akteure der Baubranche gemeinsam mit der Suva eine Sicherheits-Charta ausgearbeitet. Dank der Einhaltung «lebenswichtiger Sicherheitsregeln» soll die Zahl der Todesfälle und schwersten Invaliditätsfälle auf dem Bau halbiert werden. **Daniela Baumann**

Das Prinzip «Stopp bei Gefahr, Gefahr beheben, weiterarbeiten» bestimmt künftig auf möglichst vielen Schweizer Baustellen das Verhalten der Arbeitenden vor Ort, wenn es nach der neuen Sicherheits-Charta im Baugewerbe geht. Die 17 unterzeichnenden Organisationen – Planende, Bauausführende, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände – beabsichtigen mit der Vereinbarung, dass die beteiligten Akteure allfällige Sicherheitsmängel auf Baustellen umgehend beheben und erst danach weiterarbeiten. Dadurch sollen noch mehr Unfälle als bisher vermieden werden.

## Risikozone Baustelle

Jährlich ereignen sich hierzulande rund 200 schwere Berufsunfälle mit Todes- oder Invaliditätsfolge, ein Drittel davon auf Baustellen. Der Blick in die Statistik zeigt zwar, dass auch in der Baubranche die Unfallzahlen seit Jahren rückläufig sind. «Doch wir sind damit noch nicht zufrieden», erklärte Werner Messmer, Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV), an der Medienkonferenz zur Lancierung der Charta.

Um der gemeinsamen Überzeugung Ausdruck zu verleihen, dass das Leben das höchste Gut ist und keine Tätigkeit

dessen Gefährdung rechtfertigt, spannen die Sozialpartner nun in einer bisher einmaligen Präventionsaktion zusammen. Von den Planern über die Bauleiter bis zu den ausführenden Arbeitern sollen sämtliche Akteure auf der Baustelle zur Umsetzung und Einhaltung sogenannt lebenswichtiger Sicherheitsregeln bewogen werden. Diese Regeln weisen auf die in der jeweiligen Branche wichtigsten Gefährdungen hin.

## Umsetzung an der Basis

Wie anlässlich der Unterzeichnung der Charta mehrfach betont wurde, besteht die grosse Herausforderung darin, die Botschaft im einzelnen Betrieb auf allen Hierarchiestufen bis zur Basis überzeugend zu vermitteln. «Auch der Hilfsarbeiter soll «Stopp» sagen, wenn es gefährlich wird», so Werner Messmer. Die Arbeitnehmerseite betonte ebenfalls die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden einzubeziehen. «Aus Betroffenen müssen Beteiligte werden», sagte Hansueli Scheidegger, Sektorleiter Bau der Gewerkschaft Unia.

Der hohe Zeitdruck auf der Baustelle sowie die zunehmende Zahl temporär angestellter Arbeiter stellen mögliche Hindernisse bei der konkreten Umset-

zung der Sicherheitsregeln dar. Befristet Angestellte verfügen häufig über mangelhafte Kenntnisse bezüglich Arbeitssicherheit. Die beteiligten Verbände und Gewerkschaften erachten denn auch die Ausbildung als das Fundament jeden Erfolgs – auch im Bereich der Arbeitssicherheit.

Neben dem Baumeisterverband unterzeichneten mit Holzbau Schweiz und Suissetec zwei weitere Mitglieder des Schweizerischen Arbeitgeberverbands die Sicherheits-Charta. Hansjörg Setz, Geschäftsführer von Holzbau Schweiz, lobte die gute Zusammenarbeit der Sozialpartner: «Die Arbeitssicherheit ist eines jener Themen, die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter verbinden, da wir dieselben Interessen verfolgen.» Für ihn ist zudem wichtig, dass auch die Bauplaner bereit sind, vermehrt Verantwortung für die Sicherheit auf der Baustelle zu übernehmen. Auch in der Gebäudetechnik ist die Arbeitssicherheit ein wichtiges Thema, wie Urs Hofstetter, Geschäftsleitungsmitglied von Suissetec, bestätigte: «Die Arbeitgeber müssen gegenüber ihren Mitarbeitenden für eine möglichst hohe Sicherheit auf dem Bau einstehen.»

## Prävention senkt die Kosten

Ulrich Fricker, CEO der Suva, zeigte sich erfreut über den Schulterschluss in der Baubranche und wusste all jene Stimmen zu entkräften, die der Prävention in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Legitimation absprechen: «Die Prävention ist eine wichtige Investition in die Senkung der Lohnnebenkosten. Damit leistet die Suva auch einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft.» ■

*Gefahren lauern auf Baustellen mancherorts, doch Gerüste zählen zu den Risikoschwerpunkten.*

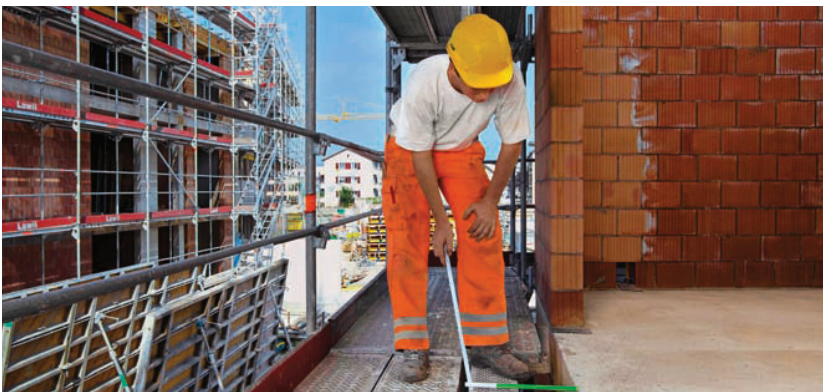


Bild: zvg

[www.sicherheits-charta.ch](http://www.sicherheits-charta.ch)

*Austausch- und Mobilitätsprogramme*

# Austausch in der Berufsbildung: Chancen für Firmen und Verbände

Seit 2011 ist die ch Stiftung als Schweizerisches Kompetenzzentrum für den Austausch und die Mobilität in der Bildung, Berufsbildung und der ausserschulischen Jugendarbeit zuständig. Die Programmpalette umfasst binnenstaatliche, europäische und aussereuropäische Angebote. In der Berufsbildung stehen zwei Austausch- und Mobilitätsprogramme zur Auswahl: Piaget für den binnenstaatlichen – und Leonardo da Vinci für den europäischen Bereich. Letzteres ist im Zentrum dieses Beitrags. **Henriette Graf und Tibor Bauder**

Als Subprogramm des Programms für lebenslanges Lernen (LLP) unterstützt Leonardo da Vinci Akteure der Berufsbildung, wie zum Beispiel Berufsverbände und Unternehmen, seit diesem Jahr in der Zusammenarbeit und dem Austausch mit europäischen Ländern. Das Kompetenzzentrum für Austausch und Mobilität der ch Stiftung steht für Information und Beratung zur Verfügung und unterstützt Institutionen dabei, förderfähige Projekte zu entwickeln und durchzuführen.

## An wen richtet sich Leonardo da Vinci?

Engagieren Sie sich in der Berufsbildung und möchten Sie die Mobilität in der beruflichen Erstausbildung fördern? Ist Ihr Unternehmen auf interkulturell kompetente Fachkräfte angewiesen? Gibt es in Ihrem Berufsfeld eine Innovation, die Sie gerne weiterentwickeln und ins europäische Ausland transferieren möchten? Falls Sie solche Fragen mit «Ja» beantworten können, sind Sie

bei Leonardo da Vinci, dem europäischen Programm für die Berufsbildung, richtig. Das Programm ist in mehrere Aktionen unterteilt:

- **Mobilität:** Auslandpraktika für Lernende, Absolventinnen und Absolventen mit Sekundär- und Tertiärabschluss sowie Kurzaufenthalte für berufliche Fachkräfte, etwa Ausbilderinnen und Ausbilder in Unternehmen oder Berufsschullehrpersonen.
- **Partnerschaften:** Bearbeitung eines Themas im Rahmen von Treffen mit Partnern anderer Länder.
- **Innovationstransferprojekte:** Import oder Export einer Methode, eines Konzepts oder eines Produkts für die Berufsbildung.

Im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci können Berufsbildungsinstitutionen sowie Unternehmen und Verbände Projekte organisieren und für die Durchführung Zuschüsse beantragen.

In der ersten Antragsrunde 2011 haben bereits verschiedene Akteure diese Chance genutzt. So zum Beispiel das Veterinärinstitut der Universität Zürich und die Schweizerische Metall-Union (SMU), die nun das neu entwickelte Lehrmittel «e-Hoof» für Hufschmiede und Veterinärstudierende in elf Partnerländern einführen. In Zusammenarbeit mit dem europäischen Dachverband leistet die Projektpartnerschaft damit einen wesentlichen Beitrag, um die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte zu verbessern. Gleichzeitig fördert sie den Wissensaustausch zwischen Tierärzten und Hufschmieden. Auch die Organisation der Arbeitswelt AgriAliForm nutzt das Programm Leonardo da Vinci, um die Ausbildung im Bereich der Landwirtschaft weiter zu verbessern. Sie bietet 30 besonders motivierten Lernenden die Möglichkeit, einen Teil der Praxis sowie der fachlichen Vertiefung im Rahmen eines dreimonatigen Auslandpraktikums in den Ländern Deutschland, Dänemark oder Holland zu absolvieren.

## ch Stiftung für eidgenössische Zusammenarbeit

Die privatrechtliche Stiftung mit Sitz in Solothurn wurde 1967 gegründet. Träger sind alle 26 Kantone der Schweiz. Zweck der Stiftung ist der Brückenschlag zwischen den Sprachgemeinschaften und die Wahrung der Vielfalt von Sprachen und Kulturen sowie die Förderung des föderalistischen Staatsgedankens. Das Schweizerische Kompetenzzentrum für Austausch und Mobilität der Stiftung bietet binnenstaatliche, europäische sowie aussereuropäische Bildungs-, Berufsbildungs- und Jugendprogramme an. Diese richten sich an Institutionen und Akteure aller Landesteile der Schweiz und bieten ihnen vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit. ■

Informationen: [www.ch-go.ch](http://www.ch-go.ch); Mail: [info@ch-go.ch](mailto:info@ch-go.ch); Telefon: 032 346 18 18

## Herausforderungen für die Zukunft

Im Hinblick auf die europäische Mobilität im Berufsbildungsbereich bestehen noch Herausforderungen. Einerseits ist es aufgrund des dualen Ausbildungssystems nicht einfach, Auslandpraktika während der Lehre anzubieten. Die ch Stiftung hat jedoch in der ersten Antragsrunde bereits zahlreiche Anfragen von europäischen Schulen und Betrieben erhalten, die das duale Bildungssystem ebenfalls kennen, Mobilitätsprojekte für Lernende durchführen und



Bild: 219

*Die Qualität in der Berufsbildung (hier in der Industrie) kann mit vermehrtem Austausch und Auslandpraktika gefördert werden.*

Partner in der Schweiz suchen. Aus diesem Grund kann Sie die Stiftung bei der Partnersuche auch optimal unterstützen.

Andererseits mangelt es im Berufsbildungsbereich noch an Erfahrungen und geeigneten Strukturen für den Austausch. In Zukunft sollen Schweizer Lernende sowie Absolventinnen und Absolventen mit Sekundär- und Tertiärabschluss vermehrt vom Programm Leonardo da Vinci profitieren und im Rahmen von Mobilitätsprojekten Auslandpraktika absolvieren können. Um dies zu erreichen, braucht es eine enge Zusammenarbeit zwischen Verbänden, Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen und Berufsbildungsämtern.

### **Weshalb sollten Sie diese Chance packen?**

Die ch Stiftung führt gemeinsam mit dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie ein Projekt durch, welches das Programm bekannter machen und eine gute Vernetzung sowie Aufgabenteilung erreichen will. Das Projekt identifiziert im Dialog mit allen Akteuren der Berufsbildung die Hindernisse für die Mobilität und entwickelt einen Aktionsplan.

Mobilitätsprojekte bringen zahlreiche Vorteile, nicht nur für Praktikantinnen und Praktikanten, sondern auch für Verbände und Betriebe. Zum einen hilft das Programm Leonardo da Vinci die Berufsbildung zu internationalisieren: Auslandpraktika bereichern die Ausbildung und geben den Lernenden die Möglichkeit, ihr Berufsfeld und ihre Branche aus dem Blickwinkel einer anderen Kultur kennen zu lernen. Mit einem solchen Angebot als zusätzliche Dienstleistung können sich Ausbildungsbetriebe und Berufsschulen vorteilhaft auf dem Bildungsmarkt positionieren.

Zum anderen geht die Zusammenarbeit mit den Partnern im Ausland in den meisten Fällen weit über die Vermittlung und Betreuung der Praktikantinnen und Praktikanten hinaus; sie können sich über ein Mobilitätsprojekt vernetzen und austauschen. Es gilt zudem zu beachten, dass sich die europäische Berufsbildung in den letzten Jahren entscheidend weiterentwickelt hat und Praktika zunehmend in die Ausbildungsgänge integriert sind. Will die Schweizer Berufsbildung mit dieser Entwicklung Schritt halten, ist ein Anschluss an diese Netzwerke anzustre-

ben. Schliesslich kann auch die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen durch Praktika wesentlich verbessert werden. Interkulturelle Kompetenzen, gute Sprachkenntnisse sowie zusätzliche Arbeitserfahrung können manche Karrieretür öffnen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Für ausführlichere Informationen können Sie sich jederzeit an die ch Stiftung wenden (siehe Kasten). Falls Sie bereits eine Projektidee haben, empfehlen wir Ihnen, frühzeitig mit uns Kontakt aufzunehmen. Wir helfen Ihnen gerne dabei, die geeignete Programmaktion zu finden und ein förderfähiges Projekt zu entwickeln. Für Projektanträge gibt es jährlich eine Eingabefrist, in der Regel Anfang Februar. Leonardo-da-Vinci-Projekte laufen maximal zwei Jahre, wobei die Dauer der Praktika zwischen zwei und maximal 39 Wochen beträgt. ■

Henriette Graf ist seit Januar 2011 als Projektkoordinatorin für das Programm Leonardo da Vinci bei der ch Stiftung tätig.

Tibor Bauder ist seit Mai 2011 als Programmleiter Berufsbildung für den binnenstaatlichen Austausch im Berufsbildungsbereich zuständig.

## VERANSTALTUNGEN

**Feierabend-Workshop:****Wandel durch Vernetzung**

Veranstalter: BWI Management  
Weiterbildung der ETH Zürich und  
Schweizerische Gesellschaft für  
Projektmanagement (spm)  
Datum: 12. Oktober 2011  
Ort: Dozentenfoyer, ETH Zürich  
[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch) → Tagungen

**Fachgespräch: Der gesunde  
Mitartermix – Frauenförderung  
als Potenzial für Ihr Unternehmen**

Veranstalter: Lilienberg  
Unternehmerforum  
Datum: 26. Oktober 2011  
Ort: Ermatingen  
[www.lilienberg.ch](http://www.lilienberg.ch) → Veranstaltungen

**Herbsttagung CH-Q: Der Ruf  
der Wirtschaft nach Talenten**

Veranstalter: Gesellschaft CH-Q –  
Schweizerisches Qualifikations-  
programm zur Berufslaufbahn  
Datum: 11. November 2011  
Ort: KV Zürich Business School, Zürich  
[www.ch-q.ch](http://www.ch-q.ch)

**Arbeitstagung und Jubiläum:  
100 Jahre GAV**

Veranstalter: Schweizerischer Gewerk-  
schaftsbund und Schweizerischer  
Arbeitgeberverband  
Datum: 24. November 2011  
Ort: Welpostverein, Bern  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)  
[www.sgb.ch](http://www.sgb.ch)

**Fachtagung: Sozialfirmen zwischen  
Markt und Wohlfahrt – Erfolgs-  
modelle und Herausforderungen**

Veranstalter: Arbeitsgemeinschaft  
Schweizer Sozialfirmen (assof) und  
Hochschule für Soziale Arbeit der  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
(FHNW) mit anderen  
Datum: 15. Dezember 2011  
Ort: FHNW, Olten  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) → Hochschule für  
Soziale Arbeit → Kurse und Tagungen

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

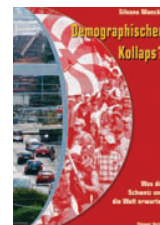
## PUBLIKATIONSHINWEISE

**Leben Lernen Live**

Was Jugendliche heute bewegt. Henry Goldmann/Ueli Vogel-Etienne, 2011, 322 Seiten, broschiert, Fr. 29.80, Kontrast, Zürich, ISBN 978-3-906729-92-3. Der Ratgeber fasst das Beste aus der Online-Beratung der KV Zürich Business School, der grössten Berufsschule der Schweiz, zusammen. Experten beantworten Fragen Jugendlicher zu Themen wie Schule, Liebe und Familie.

**Demographischer Kollaps?**

Was die Schweiz und die Welt erwartet. Silvano Moeckli, 2011, 246 Seiten, broschiert, Fr. 38.–, Rüegger, Glarus, ISBN 978-3-7253-0976-4. Im 21. Jahrhundert stehen die meisten hochentwickelten Staaten vor einer grossen demographischen Herausforderung. Was sind die Konsequenzen für Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Massnahmen gegen negative Entwicklungen?

**Wie die Schweizer Wirtschaft tickt**

Die letzten 50 Jahre und die nächsten ... Beat Kappeler, 2011, 224 Seiten, Halbleinen, Fr. 44.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-722-8. Gesellschaft und Wirtschaft sind einem dauernden Veränderungsprozess unterworfen. Wirtschaftsjournalist Beat Kappeler analysiert als Insider die Ereignisse der letzten Jahrzehnte in einer amüsant-anekdoteschen Erzählform.

**Der Spielfaktor**

Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen. Arne Gillert, 2011, 288 Seiten, gebunden, Fr. 28.50, Heyne, München, ISBN 978-3-453-18270-7. Neue Perspektiven und Methoden anstelle eingefahrener Arbeitsweisen: Der Autor denkt «Arbeit» völlig neu. Praxisbeispiele machen greifbar, was den Spielfaktor im Berufsleben ausmacht und wie aus Arbeit Spiel wird.

**Steuerplanung KMU**

Roger M. Cadosch, 2. Auflage, 2011, 280 Seiten, kartoniert, Fr. 74.–, Cosmos, Muri/Bern, ISBN 978-3-85621-203-2. Die besten Steuerfranken sind die legal eingesparten. Der Leitfaden zeigt anhand von Tipps, Checklisten, Musterbeispielen und Hinweisen auf Steuerfallen auf, wie KMU die steuerlichen Rahmenbedingungen optimal nutzen können.

**Parlamentsgeschichten**

François Loeb (Hrsg.), 2011, 208 Seiten, broschiert, Fr. 24.80, Stämpfli, Bern, ISBN 978-3-7272-1144-7. Gegen fünfzig (ehemalige) Parlamentsmitglieder erinnern sich an ihre Zeit unter der Bundeshauskuppel. Quer durch die Politlandschaft geben sie Erlebnisse und Anekdoten, Lustiges und Ernstes, aber auch Erfundenes in ihrer Landessprache zum Besten.

**Leitfaden Schweizerische Sozialversicherung**

Gertrud E. Bollier, 12. Auflage, 2011, 745 Seiten, broschiert, Fr. 109.–, KDMZ, Zürich, ISBN 978-3-905839-19-7. Das Nachschlagewerk beantwortet unter anderem die Fragen nach der Bezugsberechtigung, den Leistungen und Beiträgen in den verschiedenen Sozialversicherungen. Überdies wird auf die künftige Ausgestaltung der sozialen Sicherheit in der Schweiz eingegangen.

Lylian Richardière, Marseille

## Mit einem Flair für das Styling

Der Jeans-Hersteller Lylian Richardière aus Marseille pflegt den Vintage-Look und hat mit Marken wie «Le Temps des Cerises» und originellen Produkten grossen Erfolg. **Barbara Markert (Paris)**

Schaut man in den Kleiderschrank von Lylian Richardière, so finden sich dort vier Jeans. Mehr nicht. Die neuste ist so blau, wie unbehandelter Denim eben ist. «Ich mag Jeans, die eine Geschichte erzählen, und zwar meine eigene», erzählt der 40-jährige Franzose mit einem Augenzwinkern. Die Ironie an dieser Aussage ist, dass der Marseiller jedes Jahr mit seinem Vater Gilles Hunderttausende von aufwendig ausgewaschenen, Geschichten erzählenden Jeans in ganz Europa verkauft. Denim mit Charakter, der aussieht wie x-mal getragen und tausendmal gewaschen – das ist das Erfolgsrezept von «Le Temps des Cerises», der 1998 von den Richardières gegründeten Jeansmarke unter dem Firmendach «Dogg Label».

### Mit Handarbeit am Werk

«In unseren Jeans steckt viel Handarbeit. Rund eine Woche lang sind Fachkräfte damit beschäftigt, der Hose einen Vintage-Look zu verpassen», erklärt der Sohn, der als Art- wie auch General-Direktor fungiert. In Fabriken in Marokko und Tunesien werden die Hosen gebürstet, mit Hochdruckreinigern weich gemacht, mit Feuer angesengt, gerieben und gefeilt. Rund 120 Euro kosten die Jeans im Laden. Ein Preis, der bezahlbar bleibt, und den beiden Marseillern viele Fans wie auch starke Umsatzzuwächse beschert hat.

Dass Styling und auch Passform stimmen, kommt nicht von ungefähr. Die Gründer haben Erfahrung: Gilles Richardière, heute über 70, hatte in jüngeren Jahren eine Boutique in Marseille, die in der ganzen Region bekannt war. «Propagande» hiess der Laden, der darauf spezialisiert war, die coolsten Jeans aus den USA nach Südfrankreich zu importieren. Sohn Lylian interessierte sich mehr für die industrielle Seite und das Design. Er verdiente seine Sporen als Stylist bei Verte Vallée und Buffalo. Zusammen

### Dogg Label

Sitz: Marseille  
Umsatz: 63 Millionen Euro  
Mitarbeitende: 250  
[www.letempsdescerisesjeans.com](http://www.letempsdescerisesjeans.com)

### Frankreich

Einwohner: 65 Millionen  
Währung: Euro  
BIP/Kopf: ca. 33 000 Euro  
Arbeitslosenquote: 9,9 Prozent

sammen bilden die beiden ein Team, das seine Werte klar verfolgt: «Unser Ziel ist, innovativ zu arbeiten und die Identität der Marke zu pflegen.»

Seit der Gründung hat «Le Temps des Cerises», respektive «Japan Rags», wie die Männerkollektion nun heisst, das Angebot ständig erweitert. Zu den Hosen kamen Oberteile, dann Jacken und Röcke. Danach wurden Lizenzen vergeben für Sonnenbrillen, Uhren, Schuhe und Lederbekleidung. 2009 stiegen Vater und Sohn in die Kinder- und Teenagerbekleidung ein. 2010 folgte mit der Submarke L.T.C., die qualitativ und kreativ hochwertiger ist, ein Schritt weg vom Kernbusiness Denim. Lylian Richardière: «L.T.C. bietet uns die Möglichkeit, Materialien wie Seide oder Kaschmir einzusetzen und andere Vertriebswege zu gehen – jenseits des klassischen Jeanshandels.»

### Engagement für Öko-Label

Aktuell steht auf der Agenda ein anderes Projekt ganz oben. Mit der Öko-Jeans «Zero», bei deren Herstellung kein Wasser verwendet wird, engagiert sich Richardière für eine umweltgerechtere Produktion: «Wir benutzen eine neue Technik, die den Denim mit Sauerstoff bleicht. Im Augenblick produzieren wir ein Fünftel der Herrenkollektion auf diese Weise. In vier Jahren soll die ganze



Kreativer Kleidermacher: Lylian Richardière.

Japan-Rags-Linie so hergestellt werden.» Die Jeansbleiche sei ein grosses Problem für die Umwelt, gibt der Manager zu bedenken. «Das weiss der Konsument, deshalb liegt Öko im Trend, aber leider gibt es viel Greenwashing in der Branche. Die Umwelt darf kein Marketing-Gag sein.» Richardière will deshalb mit anderen Herstellern für ein Öko-Label kämpfen. Dass unbehandelter Roh-Denim wieder in Mode kommt, glaubt niemand. Nur er trage solche Hosen, meint Richardière, weil alte Jeans nach einiger Zeit interessante Gebrauchsspuren hätten: «Sind sie abgewetzt, wandern sie bei uns ins Designstudio. Deshalb habe ich nie mehr als vier Jeans im Schrank.» ■

*H+ Die Spitäler der Schweiz*

# Für leistungsgerechte Tarife und mehr Ausbildungsplätze

In der Gesundheitsbranche ist die neue Spitalfinanzierung, die 2012 in Kraft treten wird, das zentrale Thema. Es dominiert derzeit auch die Agenda des Dachverbands der Spitäler H+. Umso mehr, als die Umsetzung nach wie vor für Diskussionsstoff sorgt. Angesichts des Ärztemangels fordert H+ zudem mehr Investitionen in die Ausbildung und warnt vor einer Einschränkung der Personenfreizügigkeit. **Daniela Baumann**



Bild: zkg

*Die Dienstleistungen der Schweizer Spitäler sind kosten- und personalintensiv.*

Praktisch die gesamte Palette der Institutionen für stationäre Behandlungen im Gesundheitswesen vereint der nationale Verband «H+ Die Spitäler der Schweiz» unter seinem Dach. Es sind dies Universitäts-, Zentrums- und Grundversorgungsspitäler, Rehabilitationskliniken, Psychiatrien wie auch Institutionen der Langzeitpflege. Für sie setzt sich H+ in Fragen der Gesundheits-, der Sozial- und der Bildungspolitik ein, bietet Branchenlösungen – beispielsweise im Bereich Arbeitssicherheit – an und handelt mit den Krankenversicherern die nationalen Tarife aus, nach denen Ärzte und Spitäler ihre Leistungen abrechnen.

Letzteres hat für H+ mit der neuen Spitalfinanzierung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Während im ambulanten Bereich bereits eine schweizweit einheitliche Tarifstruktur existiert, wird im stationären Bereich eine solche – «SwissDRG» – per 1. Januar 2012 neu eingeführt. Bisher werden die Behandlungen in Schweizer Spitälern unterschiedlich abgerechnet; teils gelten Tages-, teils Abteilungs-, teils bereits heute so genannte Fallpauschalen. Diese kommen demnächst landesweit zur Anwendung und sollen die Leistungen der Spitä-

ler hinsichtlich Qualität und Preis für die Patienten besser vergleichbar machen. «Die Fallpauschalen werden mittelfristig zu einem gewissen Druck und zu einer Angleichung der Preise zwischen den Spitälern führen», ist Bernhard Wegmüller, Direktor von H+, sicher. Ausserdem sollen die Mittel künftig gerechter verteilt werden. Denn mit der heutigen Vielfalt der Tarifsysteme kann es vorkommen, dass ein leichter Fall gleich viel Geld erhält wie der Fall eines Schwerkranken.

## H+ sieht Regelungsbedarf

Die gesamtschweizerische Einführung der Fallpauschalen ist im Moment klar das Schwerpunktthema des Branchenverbands H+. Über die Tarifstruktur der Fallpauschalen konnten sich die nationalen Tarifpartner – H+ auf Seiten der Spitäler und Santésuisse für die Krankenversicherer – einigen. Den Knackpunkt bilden einzelne Fragen der Umsetzung. «Die Spitäler haben Angst, dass sie beim Übergang zum neuen System plötzlich massiv weniger Gelder erhalten», so Wegmüller. Dies wäre insofern ein grosses Problem, als «ein Spital nicht radikal vom einen auf den anderen Tag restrukturieren und

Leistungen abbauen kann». Speziell im Hinblick auf diese wirtschaftliche Unsicherheit hätten die Mitglieder von H+ eine kantonale Regelung einer nationalen Vereinbarung mit den Krankenversicherern vorgezogen. «Wir sind der Überzeugung, dass hier eine Lösung auf kantonaler Ebene sinnvoller wäre, da sich die Ausgangslagen in den einzelnen Spitälern sehr stark voneinander unterscheiden», erklärt Bernhard Wegmüller. Er signalisiert aber gleichzeitig Kompromissbereitschaft: H+ werde sich aktiv in den Ausarbeitungsprozess der vom Bundesrat angekündigten nationalen Verordnungen einbringen.

Was die Weitergabe von Patientendaten an die Krankenversicherer zwecks Rechnungskontrolle und damit die zweite strittige Umsetzungsfrage betrifft, sind sich alle Beteiligten einig, dass endlich auf Gesetzesebene Klarheit geschaffen werden muss: «Wir haben schon zu lange erfolglos mit den Versicherern um eine Lösung gerungen», sagt Wegmüller. Ebenfalls ein Klärungsbedarf besteht nach Ansicht von H+ in Bezug auf die Rollenverteilung zwischen Bund und Kantonen sowie deren Kompetenzen. Anlass zu Diskussionen gibt zum Beispiel die Rolle der Kantone bei der Spitalplanung: «Der Kanton ist Besitzer von Spitälern, für die Spitalplanung zuständig und finanziert die Leistungen der Spitäler mit. Er ist Anbieter, Regulator und Einkäufer in einem», umschreibt Bernhard Wegmüller die unbefriedigende Situation.

### Nicht ohne ausländische Fachkräfte

Ein weiteres «heisses» Dossier des Spitalverbands und seiner 370 Mitglieder-Institutionen betrifft die Sicherung des Personalbedarfs. Denn das Gesundheitswesen hat nicht nur einen Mangel an jungen Berufsleuten zu beklagen, sondern ist wegen der zunehmenden Alterung der Bevölkerung auch mit immer mehr pflegebedürftigen Menschen konfrontiert. Vor allem bei den Ärzten ist die Personalsituation dramatisch. H+ fordert deshalb mehr Ausbildungsplätze: «Die Schweiz muss in der Ausbildung vermehrt Verantwortung übernehmen, denn die Ärzteausbildung ist kostspielig. Es ist falsch, dem Ausland

teuer ausgebildete Leute abzuwerben», betont Wegmüller.

Mittlerweile werden in der Schweiz jährlich nur noch halb so viele Ärzte ausgebildet wie benötigt würden. Das Personenfreizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der EU hat für

## «Die Spitäler haben Angst, dass sie auf einmal viel weniger Gelder erhalten.»

die Spitäler eine entsprechend grosse Bedeutung, um das notwendige Personal rekrutieren und die Gesundheitsversorgung aufrechterhalten zu können. Bernhard Wegmüller zu den Folgen einer restriktiveren Einwanderungspolitik: «Wir hätten von einem Jahr auf andere einen akuten Personalmangel, nicht erst mittel- bis langfristig.»

Für die Zukunft optimistisch stimmt Wegmüller der positive Trend bei den nicht-universitären Gesundheitsberufen – trotz teils schwieriger Arbeitsbedingungen. So spricht er im Zusammenhang mit dem noch relativ jungen Berufsbild «Fachfrau/Fachmann Gesundheit» von einem Erfolgsmodell; innert weniger Jahre habe sich dieser Lehrberuf zu einem der beliebtesten der Sekundarstufe 2 entwickelt.

### Zunehmende Spezialisierung

Allen Herausforderungen zum Trotz gewinnt H+ dem schweizerischen Gesundheitssystem viel Gutes ab. Es sei zwar nicht günstig, biete jedoch im internationalen Vergleich grosse Wahlfreiheiten, einen raschen Zugang und einen sehr hohen Komfort, nennt Bernhard Wegmüller die Vorzüge und zeigt sich überzeugt vom Kosten-Nutzen-Verhältnis der hiesigen Gesundheitsversorgung. Interessant ist ausserdem: Die Kostensteigerungen sind gegenüber anderen Ländern – wenn auch auf einem hohen Niveau – seit Jahren unterdurchschnittlich. Den Blick vorwärts gerichtet erkennt der Direktor von H+ die Tendenz zu einer zunehmenden Spezialisierung in der Branche: Es entstehen vermehrt Kompetenzzentren auf Kosten von All-

gemeinspitälern. Der Personalengpass begünstige die Entwicklung zusätzlich, nicht mehr überall sämtliche Leistungen anzubieten, meint Wegmüller.

### Gutes Einvernehmen trotz Vielfalt

Seines Amtes auch nach sieben Jahren keineswegs müde, wird Bernhard Wegmüller die Arbeit nicht so schnell ausgeben: Neben den politisch aktuellen Dossiers beschäftigt ihn verbandsintern die grosse Vielfalt der Mitglieder. Der Dachverband vereint grosse und kleine Betriebe, öffentliche und private Institutionen, die zudem je nach geografischer Herkunft auch kulturell unterschiedliche Prägungen aufweisen. «Es ist klar, dass bei diesem bewusst breiten Mitgliederspektrum nicht alle dieselbe Meinung vertreten und es ist spannend, immer wieder das Gleichgewicht zu finden.»

Doch pflegt H+ ein sehr gutes Einvernehmen mit seinen Mitgliedern, wie der Verbandsdirektor festhält. Dies zeigt sich auch, wenn es ums Geld geht: Äusseren die Spitäler gegenüber H+ ein neues Anliegen, seien sie bisher stets auch bereit, die dafür notwendigen Finanzen aufzuwenden. «Und wir als Dienstleister sind unsererseits bestrebt, mit diesen Mitteln effizient umzugehen – denn genau das wird ja auch von den Spitälern gefordert.» ■



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE  
GLI OSPEDALI SVIZZERI

**Mitglieder:** 370 Aktivmitglieder,

200 Partnerschaftsmitglieder

**Beschäftigte (2009):** 184 700

**Gründung:** 1930

**Bruttowertschöpfung (2009):**

14,2 Milliarden Franken

**Präsident:** Charles Favre

**Direktor:** Dr. Bernhard Wegmüller

### Kontakt

H+ Die Spitäler der Schweiz  
Lorrainestrasse 4A, 3013 Bern  
Telefon +41 (0)31 335 11 11  
geschaeftsstelle@hplus.ch  
www.hplus.ch

# SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE

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

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

- «Employeur Suisse» est l'organe de l'Union patronale suisse, association qui regroupe 100 000 entreprises occupant au total environ un million de personnes. Cette publication de présentation moderne paraît chaque mois dans un cahier français et un cahier allemand.
- «Employeur Suisse» informe sur les entreprises, les branches et les associations. Il livre des éclairages détaillés sur divers thèmes comme le marché du travail et le droit du travail, les assurances sociales et la politique sociale, la formation et les carrières, ou encore le travail et la santé. Il prend position, débat avec des dirigeants et offre des points de repère et des bases de décision aux responsables.
- «Employeur Suisse» compte quelque 17 000 lecteurs et lectrices dans toute la Suisse. Plus de 50 % d'entre eux sont des dirigeants ou des cadres supérieurs. Jouissant d'une excellente image auprès de son lectorat, cette publication est réputée pour son sérieux, sa crédibilité et sa compétence.

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

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

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

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

Édition de novembre 17 octobre 2011

Édition de décembre 16 novembre 2011



# Des banques et de l'innovation



Photo: Rob Lewis

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

d'attirer les meilleurs talents. Cet atout stratégique de notre économie doit être défendu.

C'est à cette problématique que nous avons dédié le Dossier de cette édition dans laquelle sont rapportées les réflexions de responsables de l'Association suisse des banquiers, du Groupement des Banquiers privés genevois et de la Banque Sarasin.

## Chères lectrices, chers lecteurs,

Selon le dernier Baromètre bancaire publié par l'Association suisse des banquiers, le résultat agrégé des banques en Suisse atteignait 61,5 milliards de francs en 2010. Les banques suisses employaient à cette date quelques 108 000 collaborateurs, soit près de 3,2 pour cent de la main d'œuvre nationale. De plus, les petites et moyennes entreprises (PME) comptant jusqu'à 250 collaborateurs détenaient 91,2 pour cent du volume de crédit aux entreprises. Ces quelques chiffres illustrent bien l'importance du secteur bancaire pour l'économie suisse, ceci quelles que soient les turbulences, en particulier internationales, auxquelles ce secteur est actuellement confronté, tout comme plusieurs branches de notre industrie.

Les banques suisses sont soumises à un test de résistance permanent. Elles ont la lourde tâche de garantir un approvisionnement stable de l'économie en services financiers. L'environnement législatif et réglementaire dans lequel elles évoluent n'en a que plus d'importance. Il est essentiel de préserver dans ce cadre la compétitivité de la branche au niveau international, sa capacité d'adaptation aux pressions extérieures et sa faculté

Nous présentons aussi l'Association faitière des hôpitaux H+. Le nouveau financement des hôpitaux qui entrera en vigueur en 2012 domine l'agenda de cette association. S'y ajoute en particulier la question cruciale de la pénurie de jeunes professionnels et notamment de médecins.

Fondée à l'origine par un horloger-paysan, l'entreprise familiale Louis Bélet SA implantée à Vendlicourt dans l'Ajoie, est invitée à notre Entretien. Active dans le marché de niche de l'usinage d'outils de coupe, elle est dirigée par le duo fraternel Roxanne Piquerez et Arnaud Maître. L'entreprise poussée à innover constamment forme l'ensemble de son personnel à l'interne et met l'accent sur la valorisation de ses collaborateurs.

L'économie suisse est confrontée aujourd'hui à nombre de défis, dont celui de la baisse de l'euro. Néanmoins, en comparaison internationale, notre situation n'est pas mauvaise. Cette constatation est faite dans son Eclairage par Jean Cavadini qui nous rappelle les possibles vertus de Jérémias Gotthelf ...

Je vous souhaite une excellente lecture. ■

### «Employeur Suisse»

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

### Editeur

Union patronale suisse

### Rédacteur en chef

René Pfister

### Rédaction partie française

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

### Adresse de la rédaction

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

### Prix d'abonnement

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

### Abonnements/Imprimerie

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

### Annonces

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

### Lectorat

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

### Photo couverture

Keystone/Alessandro della Bella

## La Suisse manque d'ingénieurs

Dans une société moderne axée sur la technologie, les besoins en ingénieurs spécialisés ne cessent d'augmenter. En Suisse, le nombre de nouveaux diplômés est insuffisant pour répondre à la demande.



Photo: ABB

*Il manque 15 000 spécialistes MINT.*

Economiesuisse et Swiss Engineering demandent des efforts accrus en vue de promouvoir la compréhension technique dans la scolarité obligatoire ainsi

que des mesures de nature à rendre les professions techniques plus attrayantes, en particulier pour les femmes. Les ingénieurs sont à l'origine de nombreuses innovations et veillent à leur mise en oeuvre. En Suisse, il manque actuellement quelque 15 000 spécialistes dans les domaines des mathématiques, de l'informatique, des sciences naturelles et de la technique (MINT). Cette pénurie se traduit par une perte de création de valeur estimée à 2 ou 3 milliards de francs par an. L'association professionnelle Swiss Engineering et economiesuisse ont analysé le problème et présenté les résultats de leur travail lors de la Convention mondiale des ingénieurs 2011 qui se déroule à Genève. Les auteurs de l'étude ont constaté que la promotion de ces métiers était insuffisante et que le nombre de femmes optant pour les métiers d'ingénieur était nettement moins élevé qu'à l'étranger.

Les deux associations proposent diverses mesures afin d'améliorer cette situation peu satisfaisante. Elles recom-

mandent notamment d'accorder plus de place aux branches scientifiques et techniques dans la scolarité obligatoire. La part des femmes dans les professions MINT doit augmenter. À cette fin, il s'agit d'identifier et d'éliminer les raisons pour lesquelles les jeunes femmes ne choisissent pas des professions techniques. L'économie peut apporter une contribution en permettant, en particulier aux personnes exerçant ces métiers, de mieux concilier travail et famille. Le financement des hautes écoles techniques doit en outre être renforcé, car leur part aux fonds publics destinés à la formation a beaucoup diminué.

Malgré tous les efforts déployés, la Suisse devra continuer de recruter des ingénieurs spécialisés à l'étranger. En Europe, la concurrence pour attirer les meilleurs spécialistes est déjà très vive. Par conséquent, l'immigration de collaborateurs hautement qualifiés de pays non membres de l'UE et de l'AELE doit être facilitée. ■ (economiesuisse)

## Eviter les cas de rigueur parmi les chômeurs de plus de 55 ans et les personnes handicapées

Le Conseil fédéral veut aider les chômeurs plus âgés et les invalides. Il soutient une initiative parlementaire demandant que la durée minimale de cotisation pour percevoir le nombre maximum d'indemnités journalières – qui s'élève à 520 – soit réduite de 24 à 22 mois. L'Union patronale suisse partage cet avis.

Les personnes assurées âgées de plus de 55 ans ou ayant un degré d'invalidité d'au moins 40 pour cent peuvent toucher 520 indemnités (2 ans) au plus si elles ont cotisé pendant 24 mois au moins durant le délai-cadre de cotisation de deux ans. Le législateur a prévu cette disposition dans la révision de la LACI entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011. En effet, bien qu'en ayant cotisé durant des années, les assurés ne sont pas en mesure de justifier une période de cotisation de 24 mois lorsqu'ils sont restés quelques jours sans travail au cours

de ce délai suite à un changement d'emploi, ou qu'ils ne se sont pas inscrits tout de suite après le début du chômage auprès de l'assurance-chômage et qu'ils ont essayé de retrouver un emploi par leurs propres moyens.

Cette réglementation désavantage les personnes de plus de 55 ans et les personnes handicapées. Pour prévenir les cas très pénibles, la Commission de l'économie et des redevances du Conseil national (CER-N) a exigé la modification de la LACI dans une initiative parlementaire. Ainsi, la durée minimale de

cotisation afin d'obtenir le nombre maximum d'indemnités journalières qui s'élève à 520 doit être réduite de 24 à 22 mois pour les personnes âgées de plus de 55 ans et les invalides. Le Conseil fédéral soutient cette initiative parlementaire, tout comme la Commission pour la sécurité sociale et la santé publique du Conseil des Etats (CSSS-E).

A cet égard, l'Union patronale suisse estime aussi qu'une adaptation de la loi est indiquée. Ainsi, les cas de rigueur pour les plus de 55 ans et les rentiers AI devraient être évités. ■ (UPS)

## Population au 31 décembre 2010: 7,9 millions d'habitants

L'Office fédéral de la statistique (OFS) publie les premiers résultats définitifs du nouveau recensement fédéral de la population basé sur les registres administratifs, et plus précisément de la nouvelle statistique de la population et des ménages (STATPOP). A la fin de l'année 2010, la population résidente permanente de la Suisse s'élève à 7 870 100 habitants, soit un accroissement de

84 300 personnes par rapport à 2009. Cette croissance de 1,1 pour cent est comparable à celle des années 2007 et 2009. Un quart des personnes résidant en Suisse sont nées à l'étranger et ont immigré dans notre pays. Par ailleurs, un habitant sur huit vit dans l'une des cinq grandes villes que sont Zurich, Genève, Bâle, Lausanne et Berne. ■ (OFS)

## Augmentation de la consommation mondiale d'énergie

Après un léger recul en 2009, la consommation mondiale d'énergie n'a jamais augmenté si fortement depuis 1973, enregistrant un accroissement de 5,6 pour cent par rapport à 2009. L'année dernière, la part de la Chine à la consommation mondiale d'énergie a été de 20,3 pour cent, le pays dépassant ainsi pour la première fois les USA en tant que plus gros consommateur d'énergie. C'est là le bilan de la dernière Statistique énergétique mondiale de BP. En dépit d'une augmentation dans les pays de l'OCDE (+3,5 pour cent) l'année dernière, la consommation énergétique y reste sur la voie de

la stagnation empruntée depuis la dernière décennie. Il en va tout autrement des pays non-membres de l'OCDE, où la consommation énergétique annuelle s'est accrue de quelque 63 pour cent depuis l'an 2000. Avec un tiers environ, le pétrole détient toujours la plus grande part dans la consommation mondiale. Il a cependant perdu des parts de marché pour la onzième fois consécutive. Suivent la houille (29,6 pour cent), le gaz (23,8 pour cent), la force hydraulique (6,5 pour cent), le nucléaire (5,2 pour cent) et les nouvelles énergies renouvelables (1,3 pour cent). ■ (Forum nucléaire suisse)

## CV anonyme: résultats négatifs

C'était une des mesures phares inscrites dans la loi sur l'égalité des chances de 2006. Le CV anonyme, dont l'objectif est de lutter contre les discriminations à l'embauche dans les entreprises françaises de plus de cinquante salariés, ne sera pas généralisé. En effet, l'expérience menée par le Centre de recherche en économie et statistiques (CREST) et Pôle emploi auprès d'un millier d'entreprises entre novembre 2009 et novembre 2010 révèle des résultats peu encourageants. Avec un CV anonymisé, les candidats issus de l'immigration ont

une chance sur vingt-deux d'obtenir un entretien contre une chance sur dix avec un CV classique. Ce résultat s'explique par la difficulté pour les recruteurs à relativiser certaines lacunes du CV dues aux origines sociales, comme une formation moins brillante ou les fautes d'orthographe, s'ils ne connaissent pas l'origine sociale du candidat. Le recours au CV anonyme continuera toutefois à faire partie des outils à la disposition des entreprises pour favoriser la diversité en leur sein. ■ (Les Echos 17.8.2011, Le Monde 25.8.2011, FERinfos sept. 2011)

### PERSPECTIVES

#### Marché de l'emploi: la croissance est stable

**Le nombre d'entreprises qui veulent augmenter leurs effectifs est en diminution.**

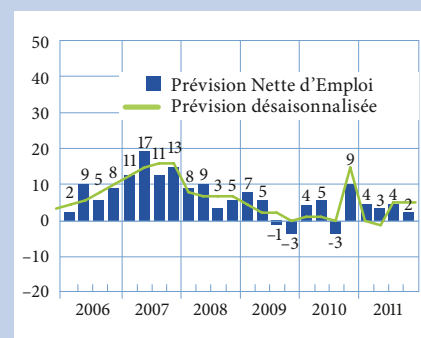
Selon les résultats de l'Etude Manpower sur les Perspectives d'Emploi en Suisse pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2011, ceux-ci indiquent que sur les 750 employeurs interrogés, 9 pour cent prévoient une augmentation de leurs effectifs, 7 pour cent une baisse et 81 pour cent n'envisagent aucun changement.

La Prévision Nette d'Emploi désaisonnalisée s'établit à +7 pour cent, un résultat identique au trimestre précédent et en diminution de 6 points en comparaison annuelle. «La force du franc suisse et les crises de la dette que traversent actuellement certains pays provoquent de nombreuses incertitudes. Bien que l'emploi reste à un haut niveau en Suisse, les employeurs deviennent ainsi plus prudents.», commente Urs Schüpbach, directeur général de Manpower Suisse.

Par rapport au 4<sup>e</sup> trimestre 2010, la Région lémanique montre une croissance (2 points), alors que toutes les autres régions sont en recul. Les deux principaux pôles de croissance de la Suisse que sont la Région lémanique et Zurich continuent à tirer en avant le marché de l'emploi. Si l'on se penche sur les secteurs d'activité, les perspectives sont les plus favorables (+15 pour cent) dans la branche Electricité, gaz et eau. ■

(Extraits communiqué Manpower)

#### Baromètre de l'emploi en Suisse



© Manpower, Source: Baromètre marché de l'emploi

*Partenariat social*

# Reproches hypocrites des syndicats à l'encontre des entrepreneurs

Lors d'une conférence de presse qui s'est tenue le 20 septembre, les syndicats ont reproché aux entrepreneurs de démanteler la Convention nationale (CN). En réalité, ce sont les syndicats eux-mêmes qui ont rejeté la prolongation de la CN la semaine précédente. Cette CCT expirera à fin 2011. C'est pourquoi la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) avait proposé de la prolonger d'une demi-année. Les syndicats ayant rejeté cette offre, il y a un risque de vide conventionnel dans le secteur principal de la construction à partir de 2012.

En lieu et place d'approuver la prolongation proposée de la CN en vigueur, les représentants des syndicats Unia et Syna ont posé leurs conditions lors de la dernière ronde de négociations de la semaine dernière: ils veulent la fixation d'éléments-clés obligatoires de la nouvelle Convention conformément à leurs attentes. De plus, ils exigent des entrepreneurs la garantie d'une augmentation générale des salaires en termes réels de 1,9 pour cent au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ils ont présenté cette revendication avant même que ne débutent les négociations salariales proprement dites, à mener chaque année début octobre selon la Convention nationale, mais séparément de celles sur la CN.

La SSE a toujours été disposée à négocier sur les points en suspens dans

la CN. Vu qu'aucun accord ne semblait se dessiner jusqu'ici dans le cadre des négociations pendant le délai résiduel, elle a proposé aux syndicats de prolonger de six mois la Convention nationale en vigueur en vue de maintenir le partenariat social.

## Risque de vide conventionnel

Ainsi, cela devait permettre aux parties contractantes d'avoir suffisamment de temps à disposition en vue d'aboutir à un résultat des négociations qui soit acceptable tant pour les travailleurs que pour les employeurs. «Vu que les syndicats ne sont pas prêts à faire des compromis et en particulier compte tenu de leur volonté d'intégrer la question des salaires dans les négociations sur la CN, pratique n'ayant aucun rapport

avec le système en vigueur, ils provoquent un vide conventionnel dans le secteur principal de la construction». C'est ce qu'a déclaré Werner Messmer, président central de la SSE. Et de préciser: «Rien que le fait de prendre déjà le risque d'un vide conventionnel témoigne de la mentalité et d'une attitude face au partenariat social qu'il faut condamner très durement.»

La Convention nationale est l'une des CCT socialement les plus avancées de Suisse. Elle fixe des salaires minimaux, de loin supérieurs à ceux de la plupart des autres professions artisanales. En effet, les salaires effectifs du secteur principal de la construction dépassent même de 8 pour cent le salaire minimal. La durée moyenne de travail par semaine est de 40.5 h dans cette branche, soit une heure de moins que la moyenne nationale. De plus, le secteur principal de la construction donne la possibilité aux travailleurs de prendre leur retraite anticipée dès 60 ans, ce qui représente une réglementation en leur faveur et fait figure d'exemple à l'échelle nationale. Il est évident que les syndicats tentent de faire bénéficier le maximum de collaborateurs de ces avantages. Mais cela est en contradiction avec l'esprit de la CN qui est tenue de garantir la protection des professionnels dans le secteur principal de la construction. ■ (Société Suisse des Entrepreneurs)

*La SSE a proposé aux syndicats de prolonger de six mois la Convention nationale en vigueur.*



Photo: ImagePoint.biz/fotopool

# Funeste déni de l'urgence des réformes

Pour l'AVS, il s'agit de tirer les leçons de la révision de l'AI et d'agir à temps. **Par Thomas Daum**



Photo: Rob Lewis

*Thomas Daum est directeur de l'Union patronale suisse.*

D'élections en élections, rien ne change. Plus encore qu'à tout autre domaine, ce constat s'applique à la politique sociale. De plus en plus, les projets de réformes des assurances sociales s'étirent sur plusieurs législatures et même à la fin de celle-ci, la liste des problèmes en suspens demeure plus longue que celle des révisions réussies. Est responsable de cette situation, outre la complexité objective des matières, une attitude de déni très répandue face aux défis à venir.

L'exemple de l'assurance-invalidité (AI) devrait nous ouvrir les yeux sur les conséquences fâcheuses que peut avoir le refus d'accepter la nécessité des réformes. Chacun pouvait observer une progression des déficits de l'AI depuis le début des années 90. Mais au lieu de s'attaquer tout de suite aux causes du phénomène – l'explosion des rentes – on n'a cessé de pousser le problème devant soi à coup d'injections de capitaux. Ce n'est qu'à partir de la 4<sup>e</sup> révision de l'AI que s'est enclenché le processus qui doit progressivement remettre l'AI sur les rails. L'AI ne retrouvera des comptes équilibrés qu'en 2018 grâce à un financement supplémentaire massif et il lui faudra dix ans de plus pour effacer ses dettes ... à condition que soient acceptées les corrections de prestations de la révision 6b de l'AI, contre lesquelles la menace du référendum se dessine déjà.

Le fait d'avoir frôlé la catastrophe pour l'AI n'a pas renforcé hélas la volonté de procéder aux réformes que réclame l'AVS. En refusant la 11<sup>e</sup> révision de l'AVS (après dix ans de travaux parlementaires!), on a raté une première occasion d'alléger sa situation, et dans le débat sur l'adaptation du 1<sup>er</sup> pilier aux défis démographiques, des voix se font à nouveau entendre qui mettent en doute la nécessité d'une action rapide. Les «escamoteurs de problèmes» font valoir que l'AVS a encore des bases solides et que ses derniers chiffres annoncent des perspectives «plus souriantes» qu'il y a quelques années. En fait, on devrait dire «moins dramatiques», car le résultat de répartition du 1<sup>er</sup> pilier tend clairement à se détériorer; une dégradation qui va s'accélérer si bien que le fonds de compensation entrera au début des années 2020 dans la «phase de fusion» et tombera en quelques années sous la limite critique en matière de liquidités.

## Agir à temps!

Ce qui est certain, c'est l'incertitude des perspectives économiques. Il est difficile de prévoir l'évolution conjoncturelle, dont dépendent les cotisations salariales et le produit de la TVA pour l'AVS. Reste que la tendance est clairement négative, car le rapport cotisants/rentiers va se détériorer sérieusement. Les lacunes financières qui en résulteront ne seront pas comblées par des hypothèses optimistes sur la croissance économique, les cotisations et la TVA.

Le besoin de réforme de l'AVS est patent et nous ne devons pas nous en laisser distraire par des critiques de détail sur des pronostics. Que nous entrions dans la phase critique trois ans plus tôt ou trois ans plus tard n'est pas très important. Plus tôt on empoignera les réformes, plus on aura de marge pour assurer une transition optimale vers le nouveau régime. Nous échouons si le déni et la temporisation l'emportent à nouveau. Bien médiocre serait une politique sociale qui fonctionnerait sur le principe: «Il faut d'abord toucher le fond pour remonter». ■

*Roxane Piquerez et Arnaud Maître, co-directeurs de Louis Bélet SA à Vendlicourt*

## «Nous voulons préserver une véritable atmosphère familiale»

L'entreprise familiale Louis Bélet SA perpétue depuis plus de 65 ans un savoir-faire unique, gage de qualité et de précision. Active dans le marché de niche de l'usinage d'outils de coupe, l'entreprise – dirigée par le dynamique duo fraternel Roxane Piquerez & Arnaud Maître – est aujourd'hui en pleine expansion. Rencontre au cœur de l'Ajoie dans l'un des fleurons de l'industrie jurassienne. **Par Stéphanie Spiess**

**«Employeur Suisse»: Madame Piquerez, Monsieur Maître, quelles sont les principales particularités de votre entreprise?**

**Roxane Piquerez et Arnaud Maître:** Fondée en 1948 par notre grand-père Louis Bélet, alors horloger-paysan, notre entreprise est toujours restée dans la famille. Nous mettons un point d'honneur à préserver cette véritable atmosphère familiale, fondée sur la proximité et la confiance. Preuve de la force de ces valeurs véhiculées au quotidien? Le taux de fidélisation de nos collaborateurs très élevé qui est un atout conséquent pour la perpétuation des know-how si spécifiques à notre secteur d'activité. En effet, active dans un marché de niche – l'usinage d'outils de coupe tels que fraises, forets ou encore scies circulaires – Louis Bélet SA tire sa force du savoir-faire pointu de ses collaborateurs, transmis de génération en génération.

*«Valoriser nos collaborateurs et leur offrir un cadre de travail agréable.»*

**Que produisez-vous concrètement?**

Nous produisons des solutions exclusives, développées en étroite relation avec nos différents clients. Notre objectif reste cependant toujours le même: la qualité sans compromis. Ainsi, tous nos produits répondent à des standards de haute performance, autant pour notre gamme d'outils de coupe standards que pour celle des outils spécialisés réalisés sur mesure. De la production à l'unité à l'usinage en grande série, nous visons la satisfaction complète et durable de nos clients, tant au niveau des produits que du service fourni.

**Quelle est la situation de votre entreprise actuellement?**

Avec un chiffre d'affaires de 13 millions de francs en 2010, nous occupons actuellement une place

de leader au sein de l'usinage d'outils de coupe en Suisse. Notre secteur d'activité compte peu de concurrents du fait de sa position de marché de niche. Nous répondons en effet à des besoins très ciblés en fournissant par mois à nos 350 clients environ, des pièces sur mesure, conçues spécifiquement pour chaque secteur d'activités.

**Qui sont vos clients?**

La diversité de nos clients – actifs tant dans l'horlogerie, le médical, l'aéronautique ou encore la téléphonie mobile pour ne citer que quelques exemples – permet à Louis Bélet SA de fonctionner sur un mode de production dynamique, en constante réactivité face à la demande. Le secteur horloger, actuellement en plein boom, constitue notre principal débouché. A la clé pour notre entreprise? Une marche des affaires florissante! A ce titre, nous planchons sur des projets de développement pour répondre à la hausse constante de la demande. Une extension de notre appareil de production – aujourd'hui composé de plus de 110 machines réparties sur 1700 m<sup>2</sup> – est notamment à l'étude.

**Les forces de votre entreprise se situent-elles plutôt dans l'innovation ou dans la tradition?**

Les défis posés par nos clients nous poussent à innover constamment. Nous avançons ensemble pour trouver les solutions optimales aptes à répondre à leurs demandes les plus pointues. De grandes marques horlogères nous mandatent ainsi pour créer ensemble une fraise ou un foret particulier en vue de l'élaboration de leurs futurs cadrans ou boîtiers. En effet, parmi les innombrables opérations que la fabrication d'une montre nécessite, foule d'entre elles impliquent des outils de coupe très spécifiques. Notre département de recherche et développement, créé en 2008, travaille donc en liens étroits avec notre clientèle pour réaliser leurs projets les plus complexes. L'héritage familial est toutefois indissociable de nos capacités d'innovation: les savoir-faire, forgés depuis 1948, sont comme



**Roxane Piquerez et Arnaud Maître** ne pensaient pas «tomber dans la fraise»; après des études en lettres pour l'une et de biologie pour l'autre, rien ne les prédestinait à cette carrière. C'est pourtant en 2008 qu'ils deviennent actionnaires propriétaires, reprenant ainsi le flambeau hérité de leur mère, de leurs oncles et de leur grand-père. Tous deux sont membres du Conseil d'administration de la Chambre du Commerce et de l'industrie du Jura.

ancrés dans nos murs et nous permettent de nous dépasser au quotidien, tout en assurant à nos clients un haut degré de flexibilité.

#### ***Votre entreprise s'engage-t-elle au niveau de la formation professionnelle?***

Preuve de la très grande spécificité de notre secteur d'activité, aucune formation ad hoc n'existe pour travailler dans l'usinage d'outils de coupe. Nous formons donc l'ensemble de notre personnel à l'interne. Nos collaborateurs, plus de 80 personnes au total, présentent des profils très différenciés. Mécaniciens de précision, mécaniciens sur machines-outils ou encore personnes remplacées par l'ORIF (organisme de réinsertion socioprofessionnelle) ont cependant tous un point commun: l'envie d'apprendre et de s'investir dans leurs tâches! Notre situation à Vendlincourt, au cœur de l'arc jurassien et de son bassin microtechnique, nous permet en outre de compter sur un personnel aux excellentes compétences techniques. Cette particularité rend d'autant plus importante la fidélisation de nos employés et, par là même, la transmission

des savoir-faire à l'interne. Ainsi se perpétue au quotidien notre héritage de qualité!

#### ***Que faites-vous encore pour votre personnel?***

A ce titre, nous mettons un point d'honneur à valoriser nos collaborateurs et à leur offrir un cadre de travail agréable. Attentions particulières tout au long de l'année, conditions salariales attractives, participation des employés aux résultats ou encore implication des collaborateurs dans l'ensemble du processus: autant de mesures concrètes visant à soigner notre personnel et à préserver leurs compétences uniques.

#### ***Quelle cause ou objectif vous mobilise en priorité?***

Nous travaillons au quotidien dans une optique de développement durable. Concilier les besoins de l'économie avec ceux de l'environnement et de la société, voilà ce qui nous tient à cœur. Du point de vue environnemental, nous n'avons pas attendu le trend actuel pour nous engager. Au bénéfice de la

certification ISO 14001 (gestion de l'environnement) depuis 2002, notre usine respecte des normes strictes: réseau d'huile de coupe en circuit fermé, suppression du chauffage au mazout, utilisation de pompes à chaleur, récupération énergétique de la chaleur produite par les machines, label Minergie, etc. Autre objectif primordial pour Louis Bélet SA: relever sans cesse de nouveaux challenges et innover! Actuellement, l'essentiel de notre chiffre d'affaire (85 pour cent) est réalisé en Suisse. L'ouverture vers de nouveaux marchés et secteurs, avec des produits toujours plus performants: voilà ce à quoi nous aspirons. ■

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

*Jugement*

## Travail sur appel: calcul d'une indemnité

Pour le travail sur appel, le travailleur a droit à une rémunération (réduite) même s'il n'a pas effectivement travaillé. Pour déterminer le montant de cette rémunération, il faut tenir compte de l'importance de la mise à disposition exigée du travailleur et voir dans quelle mesure il est autorisé à travailler pour des tiers.

### Faits

A compter du 1<sup>er</sup> juin 1998, A. avait été engagée par Y., en qualité de couturière.

A. était rétribuée à l'heure, avec un salaire se montant – en décembre 2008 – à 23 francs brut à l'heure, les vacances en sus.

Par lettre datée du 20 novembre 2009, notifié le même jour à A., elle fut licenciée avec effet immédiat, aux motifs que «la situation économique et les rares entrées de commandes ne permettaient plus le maintien de ce poste».

Le 25 novembre 2009, A. contesta ledit congé, se déclarant «prête à travailler dans le commerce durant les 3 prochains mois de fin des rapports de travail». Pour sa part, Y., par lettre du 3 décembre 2009, s'exprime de la manière suivante vis-à-vis de la demanderesse: «A votre lettre du 25 novembre, je voudrais répondre comme il suit:

Le 25 mars 2009, vous vous êtes présentée au travail pour la dernière fois. Depuis cette date, vous n'avez plus donné signe de vie, et étant donné qu'actuellement la situation n'a pas changé, j'ai pensé à ne pas vous faire perdre davantage de temps et à vous donner la possibilité de vous chercher immédiatement un nouveau poste de travail. En vous envoyant le congé, j'avais cru vous faire une faveur.»

Par requête du 18 février 2010, A. a demandé la condamnation de Y. au versement du montant brut de 6000 francs «équivalant au salaire de la période de délai de congé 1.12./28.2.2010». Y. s'est intégralement opposée à la demande de la partie adverse.

### Extraits des considérants

1. N'est nullement contestable, en substance, le fait que les parties ont conclu

un contrat individuel de travail au sens de l'art. 319 CO. En effet, même la prestation de travail à temps partiel («Teilzeitarbeit») crée un rapport de travail (cf. art. 319 al. 2 CO).

Il est démontré, par les actes du dossier, que la travailleuse a été occupée en continu, même si c'est à temps partiel, et cela indubitablement jusqu'à la fin de l'année 2008.

En 2009, A. a, par contre, uniquement travaillé durant 27 heures au mois de mars, après quoi, elle n'a plus été employée.

2. Dans l'esprit du juge de première instance, le contrat stipulé entre les parties, ici en cause, a évolué au cours du temps.

Dans une première phase, soit à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1998 et jusqu'à mars 2009, ledit contrat pouvait être proprement qualifié de contrat à temps partiel, ce qui équivaut à dire – apparemment – qu'il s'agit d'un plan de travail fixé à l'avance («eigentliche Teilzeitarbeit zum voraus feststehender Arbeitsplan»). Dans une deuxième phase, depuis avril 2009, il y a eu un accord (au moins tacite par des actes implicites) comme quoi la relation de travail a été mutée dans un contrat de «uneigentliche Teilzeitarbeit» (nicht feststehender Arbeitsplan), avec obligation d'emploi du travailleur sur la base d'une demande unilatérale de la part de l'employeur (il s'agit donc là, en substance, d'un authentique travail sur appel dit «kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit»), dont l'admissibilité a été reconnue par le Tribunal fédéral.

Le fait qu'il ait existé entre les parties un accord sous forme probante, dans le sens d'un emploi sur appel, est dé-



montré par le comportement même des deux parties au cours de la période allant d'avril à novembre 2009. Du reste, c'est A. elle-même qui le confirme, en affirmant, en réponse: «A partir du mois d'avril 2009, Y. n'a plus appelé A. à exercer son activité, et Y. n'a plus contacté la défenderesse. En fait, les parties s'étaient mises d'accord dans le sens où ce serait Y. qui appellerait quand elle aurait du travail à faire exécuter à A.»

3. Dans le contrat sur appel unilatéral («Arbeit auf einseitigen Abruf»), période et durée de chaque occupation sont, comme il est dit, fixées unilatéralement par l'employeur. En principe, dans de tels contrats, le travailleur doit donner suite à ladite demande; celui-ci a donc l'obligation de se tenir à la disposition de l'employeur en vue d'un éventuel appel. De tels contrats présentent une certaine problématique, en raison du fait qu'ils transfèrent sur le travailleur ce que l'on appelle le «risque entrepreneurial».

Selon la doctrine et la jurisprudence en vigueur, dans le cas de contrats de travail sur appel unilatéral, le travailleur est uniquement rémunéré pour les heures d'activité effectivement accomplies. En vertu des jugements JTF 124 III 249 e 125 III 65, il a été établi que le temps durant lequel le travailleur se tient à disposition dans l'attente d'une demande de l'employeur (il s'agit là d'une



Illustration: Christine Ruf

sorte de «piquet») doit être rémunéré, dans une moindre mesure cependant, par rapport à une activité pleine et entière.

La rémunération est fixée, en règle générale, sur la base d'un éventuel accord entre les parties ou d'une convention collective, respectivement en fonction de la «rémunération usuelle» (art.322 al.1 CO) et, si celle-ci ne peut être déterminée, selon les critères de l'équité.

Une équité qui doit se déduire, avant tout, de l'appréciation des intérêts de l'entreprise par l'employeur quant à la disponibilité du travailleur face à la demande, mais aussi de la liberté et de l'intensité avec lesquelles le travailleur peut utiliser son temps pour des activités étrangère à son travail.

**4.** Dans le cas d'espèce qui nous occupe, A., dans sa requête du 18 février

2010, s'est bornée à demander le versement du salaire pour la période de congé, à savoir du 1<sup>er</sup> décembre 2009 au 28 février 2010.

**5.** Le fait qu'il n'y avait pas de motifs pour justifier un licenciement avec effet immédiat (tel celui prononcé le 20 novembre 2009 par Y.) est évident et en rien contestable.

Le manque de travail et une situation économique difficile constituent en outre des raisons valables pour une résiliation contractuelle ordinaire, mais non pour un licenciement sur-le-champ, étant donné que les soi-disant risques entrepreneuriaux et économiques sont à la charge de l'entreprise.

La résiliation du contrat aurait donc dû s'effectuer avec un préavis de trois mois, pour la fin du mois de février 2010.

Conformément à l'art. 337c al. 1 CO, le travailleur licencié immédiatement sans justes motifs a droit à ce qu'il aurait gagné si les rapports de travail avaient cessé à l'expiration du délai de congé.

**6.** Dans le cas présent, la base de calcul permettant de fixer la rétribution durant le délai de congé n'est pas clairement définie. Si l'on admet, comme cela a été fait ici, que le rapport de travail à temps partiel a été transformé par les parties – par accord – en un contrat sur appel, à partir d'avril 2009 et que, depuis cette dernière date, il n'y a plus eu d'emploi pour la travailleuse. Il semblerait que nous devions admettre que celle-ci aurait droit à une rétribution réduite, calculée sur la base de la nécessité, qui était la sienne, de se tenir disponible sur appel («Rufbereitschaft») durant la période allant d'avril à novembre 2009.

Le temps partiel proprement dit avait été transformé par consensus en un rapport de travail sur appel.

Il est vrai, d'autre part, que le Tribunal fédéral a soutenu que le législateur n'a pas voulu autoriser l'employeur à déterminer de façon unilatérale, et en fonction de ses seules nécessités, la durée du travail et la rétribution de l'employé.

**7.** Le présent juge retient le fait de devoir suivre cette dernière thèse, sans omettre cependant de mettre en évidence l'incohérence qui en résulte, dans le sens que, dans un cas comme le nôtre, le travailleur serait susceptible d'avoir droit à une rémunération réduite pour la période d'avril à novembre 2009 (calculée équitablement en fonction de la nécessité pour le travailleur de se tenir prêt à répondre à un appel en fait jamais arrivé) et à un salaire supérieur (chiffré sur la base d'une moyenne de ce qu'il a gagné l'année précédente, à partir d'avril 2009) pour la période de trois mois de délai de congé (décembre 2009 à février 2010).

**8.** Des actes relatifs aux procès, il résulte que A. a gagné, durant la période mars 2008 à mars 2009, un total de 16 298.70 francs net, ce qui équivaut à une moyenne mensuelle de 1358.22 francs net.

Le montant qui peut donc être reconnu pour la période du délai de congé décembre 2009 à février 2010 s'élève à 4074.65 francs net (1358.22 x 3).

*Arrêt du Tribunal du travail  
de la Ville de Locarno, 17 août 2010  
(Traduit de l'italien)*

## «Recueil de jugements du droit du travail 2010»

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance? Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail? Ces questions et bien d'autres relatives au droit du travail sont thématiques par des cas concrets dans le «Recueil de jugements du droit du travail 2010» de l'Union patronale suisse. Dans sa nouvelle présentation, ce recueil est un outil de qualité idéal pour les responsables du personnel confrontés aux questions du droit du travail.

La brochure 2010 ainsi que les éditions préalables, si celles-ci sont encore disponibles, peuvent être commandées à l'adresse suivante:  
Union patronale suisse, Zurich, Fax 044 421 17 18  
seccli@arbeitgeber.ch, www.arbeitgeber.ch → Service → Commande de publications

*Jugement*

## Remboursement des frais de formation lors d'un départ avant l'échéance fixée

Si une formation n'est pas indispensable à l'exécution du travail mais destinée à améliorer la capacité professionnelle du travailleur, les parties peuvent s'entendre sur la manière de rémunérer les heures consacrées à la formation en cas de départ de l'entreprise avant l'échéance convenue.

### Faits

Par contrat de travail du 3 juin 2003, l'Association Y. (l'employeur) a engagé A. (l'employée) comme éducatrice au sein d'une garderie-nursery. Le salaire mensuel, versé treize fois par an, a été fixé initialement à 4450 francs brut pour un taux d'activité à 100 pour cent. A teneur du chiffre 10 du contrat, A. s'engageait, «en cas de formation suivie (...)» à ne pas donner son congé dans un délai de 12 mois, suivant la fin de la formation.» Y. se réservait le droit de demander le remboursement de la formation au pro rata temporis.

Peu après son engagement, A. a participé à une série de cours de perfectionnement professionnel. Les coûts occasionnés par la formation ont été supportés par Y. L'art. 10 de l'avenant précisait les modalités du remboursement des frais de formation payés par Y. ainsi que de «la contre-valeur des jours de congé» accordés à A. (montants calculés en fonction du salaire).

A. a ensuite émis le désir de suivre une formation en gestion d'équipe. Des discussions ont eu lieu entre les parties, notamment en vue d'établir les modalités de paiement de cette formation par Y. et les obligations qui en résulteraient pour A. En mars 2007, les parties ont signé un nouvel avenant au contrat de travail, qui annulait et remplaçait celui du 31 décembre 2003. Il se présentait comme suit: «Votre formation «certificat en gestion d'équipe» débutera en mai 2007, et sera intégralement prise en charge par l'employeur. La participation de l'employeur comprend notamment 100 pour cent des heures de cours, les frais pour écolages, taxes d'examens et supports obligatoires de cours. (...) Les avantages, en temps et

sont accordés pour la durée normale de la formation. Afin que les frais à charge de l'employeur soient supportables, il est d'usage d'exiger, après la période de perfectionnement, le maintien des rapports de travail pour une durée de deux ans.

Si, par le fait de A., ces rapports se terminent avant, cette dernière est redevable du pourcentage correspondant à la durée non assumée.

La formation était divisée en un «module de base», d'une durée de huit jours et d'un «module d'approfondissement spécifique» de dix-huit jours au total qui devait s'achever par la rédaction d'un mémoire devant être approuvé par l'école.

Dans le cadre du «module spécifique», A. a participé à divers cours. Au final, le «module spécifique» a coûté 3740 francs. A. n'a pas rendu le mémoire final devant clôturer ce module et n'a en conséquence pas reçu de certificat.

Le 23 mars 2009, A. a résilié le contrat de travail la liant à Y. avec effet au 31 mai 1999.

Le Tribunal a considéré que le remboursement se justifiait dans son principe, mais que le montant demandé, soit 12 058 francs, était excessif par rapport à un salaire mensuel de 4450 francs et qu'ainsi seuls les frais d'écolage de 3740 francs pouvaient être réclamés par Y. (celle-ci n'ayant pas prouvé le paiement des frais du «module de base»).

### Extraits des considérants

**2.** A. ne remet en cause l'arrêt cantonal que dans la mesure où il l'astreint à devoir rembourser le salaire équivalant aux périodes d'absence pour cause de formation (soit le montant de 4881 francs).



**2.2** Toute l'argumentation de A. consiste à dire qu'en suivant ses cours professionnels, elle a agi en exécution de son travail et que le remboursement sollicité par l'intimée reviendrait à la priver d'un salaire correspondant à une activité déployée conformément à son contrat de travail.

**2.3** Selon l'art. 13 al. 4 de l'Ordonnance<sup>1</sup> du 10 mai 2000 relative à la loi sur le travail, le temps qu'un travailleur consacre à une formation complémentaire ou continue, soit sur ordre de l'employeur, soit, en vertu de la loi, parce que son activité professionnelle l'exige, est réputée temps de travail. Ainsi, si la formation est imposée par l'exécution du travail, le salaire est dû au travailleur pour toute la durée consacrée à la formation

Tel n'est par contre pas le cas lorsque la formation n'est pas imposée par l'exécution du travail, mais destinée à améliorer la capacité professionnelle du travailleur. Une telle formation n'est pas liée à un employeur déterminé ou à un produit spécifique et elle se distingue du travail qui est exécuté directement dans l'intérêt de l'employeur et qui constitue la contrepartie du salaire. L'employeur et le travailleur peuvent alors convenir, pour les jours consacrés à la formation de l'employé, de l'octroi d'un congé non payé, ou se mettre d'accord sur le maintien du salaire en contrepartie de l'accomplissement d'un

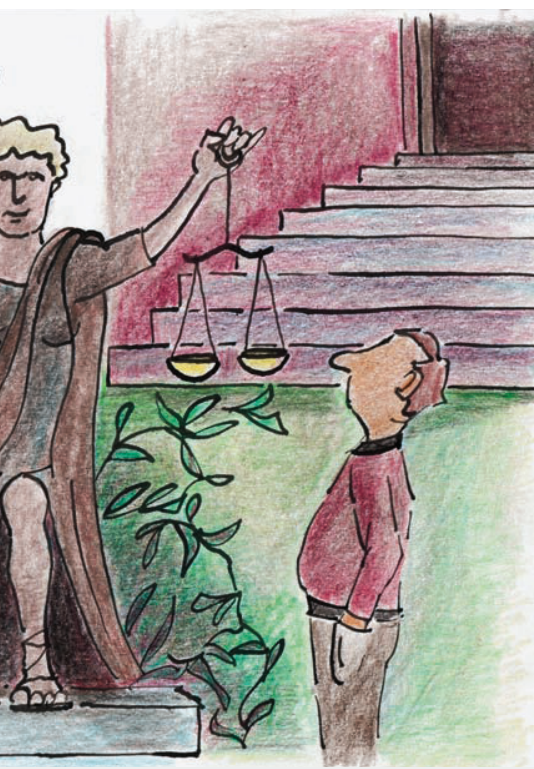


Illustration: Christine Ruff

## Jugement

# Attestation médicale après une résiliation de contrat verbale

Un licenciement est valable, même si l'employé refuse d'accuser réception de la lettre de congé. Rien n'y change, même si après les faits, l'employé se rend chez un médecin pour se faire attester une incapacité de travail, alors que la veille de recevoir le congé, il ne présentait aucun signe de maladie.

travail compensatoire, ou même convenir que les heures de cours seront assimilées, en totalité ou en partie, à du temps de travail. Dans ce dernier cas de figure, l'employeur a la liberté de lier sa contribution à un engagement de remboursement dégressif du salaire payé pendant les heures de formation si le travailleur quitte l'entreprise avant l'échéance de la période convenue

La constatation de la nature de la formation, ainsi que des frais y relatifs, relève du fait et lie, par conséquent, la juridiction fédérale.

**2.4** En l'espèce, il a été constaté que A. avait suivi une formation non indispensable à l'exécution de son travail, mais qui lui conférait, par l'acquisition de nouvelles connaissances, un avantage durable sur le marché du travail.

Il est ainsi indéniable que la formation n'était pas liée à un employeur déterminé ou à un produit spécifique et que les parties pouvaient, dans un accord, assimiler les heures de cours à du temps de travail et convenir des modalités de remboursement du salaire prévues dans l'avenant du mars 2007; on ne voit pas en quoi les art. 319 ss CO, plus particulièrement les art. 319 al. 1 et 320 al. 3 CO, aurait été appliqués arbitrairement par la cour cantonale.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,  
14 avril 2011 (4D\_13/2011)*

## Faits

Dès le 1<sup>er</sup> mai 2007, A. est entré au service de la Compagnie d'assurances Y. en qualité d'inspecteur de sinistres.

A son intention, Y. a préparé une lettre de licenciement avec effet au 31 janvier 2009, datée du 24 octobre 2008. Trois collaborateurs furent chargés de la lui notifier ce même jour, alors qu'il se trouvait dans les locaux de l'entreprise pour l'accomplissement de son travail. Il refusa toutefois de recevoir cet écrit et quitta les locaux. Il consulta un médecin, lequel délivra un certificat attestant d'une incapacité de travail dès le 24 octobre 2008 qui s'est prolongée jusqu'au 21 janvier 2009.

## Extraits des considérants

**3.** A. conteste qu'il ait été valablement licencié le 24 octobre 2008.

Les parties s'étaient liées par un contrat de travail de durée indéterminée et ce contrat pouvait être résilié conformément à l'art. 335 al. 1 CO. En règle générale, la résiliation est une déclaration libre de forme, mais il est établi qu'en l'espèce, les conditions d'engagement du personnel de Y., incorporée au contrat des parties, prévoyaient que la résiliation serait soumise à la forme écrite.

La lettre du 24 octobre 2008, dûment signée, constituait l'avis écrit nécessaire selon les termes du contrat.

La résiliation est une déclaration de volonté soumise à réception, qui produit ses effets seulement lorsqu'elle parvient à l'autre partie. Une déclaration de volonté émise sous forme de lettre parvient à son destinataire au moment où elle entre dans la sphère d'influence de celui-ci, d'une manière telle que l'on peut prévoir, selon les usages, qu'il en prendra connaissance. Un éventuel

refus de recevoir la lettre et d'en lire le contenu n'est pas opposable à l'auteur de cet écrit. En l'occurrence, la résiliation est entrée dans la sphère d'influence de A. au moment où les collaborateurs désignés par Y. ont voulu la lui remettre et se sont heurtés à un refus. La résiliation est donc intervenue, dans la forme requise, aussi ce même 24 octobre 2008. A. soutient inutilement que son adverse partie n'a alors procédé qu'à une notification verbale; en particulier, ses dénégations ne suffisent pas à invalider les constatations du Tribunal de prud'hommes fondées sur le témoignage de l'employé B., témoignage dont le compte-rendu indique textuellement que la lettre de résiliation a été présentée à A. et qu'il a refusé de la contresigner.

Selon l'art. 336c al. 1 let. b CO, l'employeur ne peut pas résilier le contrat de travail pendant une incapacité de travail totale ou partielle résultant d'une maladie ou d'un accident. Sur la base des témoignages, les premiers juges ont constaté que A. a accompli son travail normalement le 24 octobre 2008, sans présenter aucun signe de maladie, jusqu'à son licenciement en début d'après-midi, qu'il s'est plaint de malaise seulement après et qu'il s'est rendu chez le médecin par ses propres moyens. Dans ces circonstances, contrairement à l'argumentation développée par A., alors même que le médecin consulté a attesté de son incapacité de travail dès le 24 octobre 2008, la résiliation n'est pas intervenue en temps inopportun selon la disposition précitée.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,  
27 avril 2011 (4A\_89/2011)*

Place financière Suisse

# Les banques veulent continuer à prospérer

Les banques demeurent sous pression dans notre pays : les exigences réglementaires et les incertitudes économiques posent de grands défis à la place financière helvétique. C'est ce que confirment également des estimations actuelles de l'Association suisse des banquiers. **Par René Pfister**



Photo: Keystone/Martin Rueschi

*Les marchés financiers subissent de fortes turbulences.*

Crise de la dette, problèmes monétaires, turbulences boursières et nouvelles pressions des Etats-Unis pour la livraison de noms de clients: les banques suisses sont soumises à un test de résistance permanent. S'ajoute à cela la sensible détérioration des perspectives conjoncturelles pour 2012. Ces développements se font déjà sentir sur la marche des affaires, comme le confirment les derniers résultats les deux grandes banques UBS et Credit Suisse, dont les bénéfices ont connu un net recul au deuxième trimestre et qui ont déjà annoncé une sensible réduction de leurs effectifs afin de réduire leurs coûts.

## Stagnation de l'emploi

De même, le tout dernier baromètre bancaire de l'Association suisse des banquiers (ASB) annonce une détérioration de la situation. Cet état des lieux annuel, paru en septembre, prévoit une stagnation de l'emploi dans les banques au second semestre. Or, en 2010, tout comme au premier semestre 2011, il avait encore légèrement progressé, de 0,4 pour cent dans chaque cas (voir graphique).

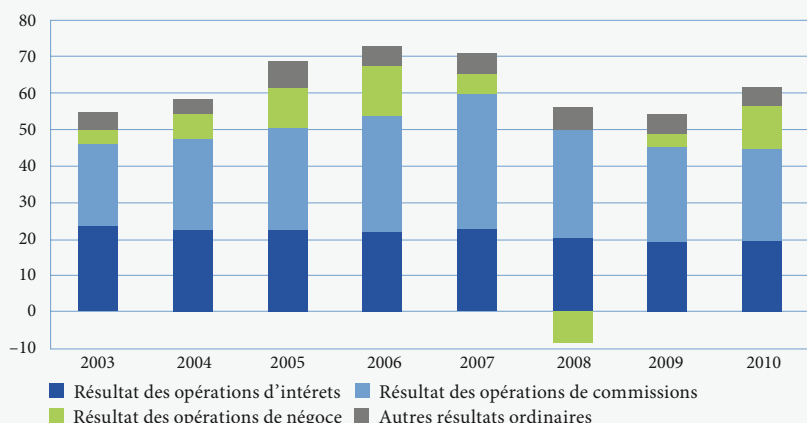
Pour les dirigeants de l'Association des banquiers, toutefois, l'horizon n'est pas totalement obscur et

présente aussi quelques lueurs. En marge de la journée suisse des banquiers qui s'est tenue en septembre, le président Patrick Odier a rappelé l'effet positif de l'accord sur l'impôt libérateur pour la place financière suisse. M. Odier a qualifié de «justes, équilibrés et dans l'intérêt des clients» ces accords négociés avec l'Allemagne et la Grande Bretagne, dont le prix à payer sous la forme de coûts de mise en œuvre de près de 500 millions de francs est, selon lui, «raisonnable».

Pour M. Odier, les accords permettent d'atteindre les buts que voici: d'abord ils tirent un trait sur le passé, ensuite ils préservent la sphère privée financière des clients; enfin ils améliorent le régime bilatéral de l'accès au marché pour les banques suisses. Au sujet des problèmes qui nous opposent aux Etats-Unis, M. Odier a plaidé pour la fermeté et la recherche de solutions conformes au droit suisse. Un second accord international, comme dans le cas UBS, doit être évité, a-t-il insisté, en affirmant que les banques devaient répondre seules d'éventuels agissements illégaux aux Etats-Unis. Il s'est dit convaincu par ailleurs qu'une solution consensuelle reste possible avec les Etats-Unis.

## Banques en Suisse: évolution du résultat

(par domaines d'activité, en milliards de CHF)



Source: BNS

## Défendre une place de tête dans la gestion de fortune

En ce qui concerne l'avenir proche, le président de l'ASB a réaffirmé les valeurs essentielles de la place financière suisse (stabilité, universalité, sens des responsabilités et excellence) ainsi que la «Stratégie pour la place financière à l'horizon 2015» qui se concentre sur la gestion et l'acquisition des fortunes déclarées, la protection de la sphère privée et la croissance. A cet égard, la principale tâche consiste à créer de nouvelles possibilités de croissance et à épuiser le potentiel des marchés en pleine évolution.

Pour que la Suisse puisse défendre sa place de tête dans la gestion de fortune au niveau mondial et développer des champs d'activités tels que la gestion d'actifs, elle doit, selon l'ASB, remplir les conditions suivantes: protéger le secret bancaire, améliorer et harmoniser les conditions-cadre des banques suisses avec les règlements internationaux et assurer l'accès des banques aux «talents de peinture internationale». Claude-Alain Margelisch, le CEO de l'Association suisse des banquiers, a confirmé que l'ASB soutient en principe le projet du Parlement sur la problématique «Too big to fail». Elle demande toutefois qu'on y introduise une «clause de révision» périodique de la réglementation. Le but est de garantir la possibilité de réagir aux évolutions enregistrées à l'étranger et de maintenir la compétitivité des banques. C'est pour-

quoi l'ASB veut obtenir un assouplissement des exigences en matière de fonds propres lorsqu'une banque menacée d'insolvabilité peut séparer les fonctions d'importance systémique en cas de besoin.

Pour ce qui est des bulles susceptibles de se former sur le marché immobilier, M. Margelisch a expliqué que les banques sont à la recherche de solutions avec l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (Finma) pour renforcer l'autoréglementation existante en matière d'octroi de crédits. En revanche, l'Association suisse des banquiers rejette résolument le durcissement annoncé par le Conseil fédéral des dispositions sur l'attribution de crédits. Il ne faut pas supprimer la concurrence

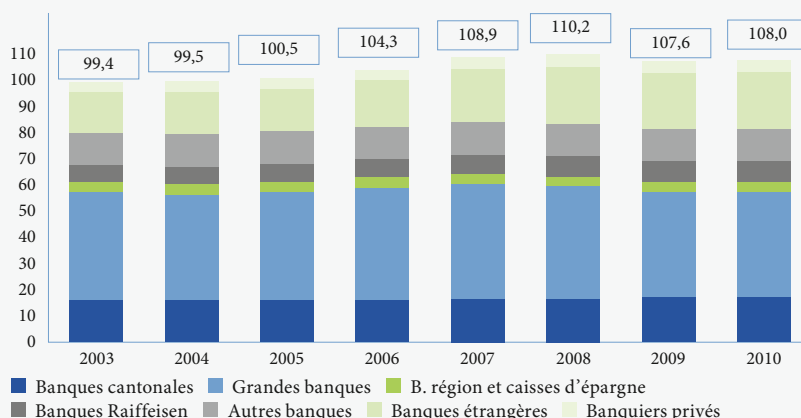
## Bonnes affaires en 2010

Selon le baromètre bancaire, les banques ont enregistré en 2010, période de conjoncture florissante et de taux d'intérêt bas, une marche des affaires positive d'un volume de 61,5 milliards de francs (cf. graphique ci-contre). C'est une progression de 13,4 % par rapport à 2009. Les bénéfices nets ont plus que quadruplé pour atteindre 10,6 milliards, la somme totale du bilan a augmenté de 1,7 % à 2714,5 milliards. Le nombre des personnes occupées dans la branche s'est inscrit à 108 000. Le volume des hypothèques et des crédits bancaires attribués a atteint 898 milliards de francs. ■

rence dans les affaires hypothécaires. Enfin, le patron de l'ASB a confirmé que les banques soutiennent les efforts visant à améliorer la stabilité du système. Il s'agit de renforcer le système financier, de limiter les conséquences économiques d'une crise financière et de garantir un approvisionnement stable de l'économie en services financiers. Mais l'ASB demande que les objectifs soient clairement définis et que les éventuelles mesures à prendre soient examinées avec soin. Elle attend en outre de la Confédération qu'elle la consulte sur le processus de réglementation et l'associe à ses travaux. ■

## Banques en Suisse: évolution des effectifs en Suisse

(fin d'année, en milliers d'équivalents temps plein)



Source: BNS

## Secteur bancaire

# Place financière suisse: une leçon d'architecture

L'environnement législatif et réglementaire dans lequel évoluent les banques ressemble à un vaste chantier. Or, le secteur bancaire suisse a su rester attractif en respectant la règle d'or: une réglementation interne compétitive, une capacité d'adaptation aux pressions extérieures et la possibilité de rassembler les talents indispensables. **Par Edouard Cuendet**

La grave crise financière qui a secoué la planète en 2008 a laissé des traces en Suisse. Il n'est pas exagéré d'affirmer que l'environnement législatif et réglementaire dans lequel évolue le secteur bancaire ressemble à un vaste

chantier, sur lequel s'affaire une foule d'architectes, de contremaîtres et d'ouvriers, mais dont les maîtres d'œuvres, suisses et étrangers, semblent singulièrement manquer de vision d'ensemble. Le but du présent article est de

prendre un peu de hauteur et de catégoriser les différents étages de cette construction.

## La réglementation interne: les fondations et la charpente

Bien entendu, les fondations et la charpente de cet édifice sont composées par la réglementation interne. Elle provient principalement de l'autorité de surveillance (la FINMA). Mais le Gouvernement suisse n'a pas été en reste et s'est en particulier profilé sur les dossiers de la protection des déposants et des banques d'importance systémique (too big to fail).

Dans ce fourmillement de textes législatifs, il est essentiel de dégager quelques règles d'or à respecter. A défaut, le cadre réglementaire menace de devenir étouffant, au risque de tuer l'esprit entrepreneurial qui a permis à la Suisse de caracoler en tête des classements mondiaux en termes de compétitivité et d'innovation.

Le premier précepte à prendre en compte est celui de la nécessité d'une réglementation différenciée. On oublie souvent que la place financière est composée d'un grand nombre d'établissements bancaires dont la taille varie. A cela s'ajoute une multitude d'autres acteurs comme les créateurs et distributeurs de fonds de placements, les hedge funds et les gérants indépendants. Ils s'imbriquent chacun à leur manière dans le secteur financier helvétique.

Chaque pièce de ce puzzle doit être soumise à une réglementation adéquate et proportionnée. Il ne se justifie pas de laisser certains pans d'activités hors du champ réglementaire, au ris-

*L'attractivité de la place financière helvétique ne se décrète pas à travers des règlements.*



Photo: AFP / m. 3 d.

que de créer des inégalités de traitement. Il est tout aussi incongru de vouloir imposer les mêmes règles à tout le monde. Le principe one-size-fits-all n'a pas sa place dans le monde bancaire.

Le Conseil fédéral a respecté ce principe de différenciation dans les aspects réglementaires du projet too big to fail puisqu'il ne concerne que les établissements susceptibles de représenter un risque systémique pour notre pays. Il est logique que ces établissements, principalement les deux grandes banques, renforcent significativement leur base de fonds propres et répondent à des exigences plus élevées en matière de liquidités. Ces deux aspects se sont en effet révélés particulièrement critiques lors de la crise financière, en allant jusqu'à faire trembler tout l'édifice sur ses bases.

Le maintien de la compétitivité de la place financière constitue le deuxième commandement auquel doivent se tenir les régulateurs. Ce n'est donc pas sans raison que la loi fédérale sur la FINMA a inclus dans les missions de l'autorité de surveillance celle d'assurer la compétitivité de la place financière. Cette volonté est actuellement soumise à un test grandeur nature. En effet, la révision de la Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC) qui fait actuellement l'objet d'une procédure de consultation, sera l'occasion à ne pas manquer pour moderniser notre cadre légal dans les domaines de la gestion, du dépôt et de la distribution de ces produits. Par le passé, nous avons malheureusement manqué le train à plusieurs reprises dans ce segment d'activité, ce qui a donné au Luxembourg un avantage compétitif non négligeable.

### Les influences réglementaires extérieures

De par sa vocation internationale, la place financière suisse ne vit pas en vase clos. Elle est au contraire soumise à de nombreuses influences extérieures qui exercent des forces parfois adverses sur son assise. Elles font donc partie des paramètres indispensables à gérer. Mais il serait fastidieux d'en établir la liste exhaustive. Par conséquent, seuls les dossiers les plus brûlants seront évoqués ici.



Photo AGPS / m. a. d.

*Edouard Cuendet: «Une remise en cause de la libre circulation des personnes serait extrêmement néfaste au secteur bancaire et financier helvétique».*

Sur le front européen, la Suisse a paraphé au début août 2011 des accords avec l'Allemagne et le Royaume-Uni en vue de l'introduction d'un impôt libératoire (projet «Rubik»). Concrètement, cet impôt devrait être prélevé par la banque et reversé de manière anonyme à l'autorité fiscale du pays de résidence du client. Ce dernier, en sa qualité de contribuable, est ainsi libéré de l'impôt dû sur le revenu du capital. La sphère privée du client de la banque est ainsi préservée. Il est également prévu de prendre en compte également avec effet rétroactif les avoirs existants et donc de les régulariser. Ainsi, il ne sera plus question d'échange automatique d'informations. La ratification de ces accords ouvrirait sans doute la voie à des discussions avec d'autres pays européens.

Sur le front du G20 et de l'OCDE, le Conseil fédéral a décidé en mars 2009 d'appliquer les standards de l'OCDE en matière d'échange d'informations fiscales, plus spécifiquement l'article 26

du Modèle de convention de l'OCDE. En clair, la Suisse a été amené à céder face aux menaces de faire figurer notre pays sur une liste grise élaborée par le Secrétariat de l'OCDE. Suite à cette décision, la Suisse a signé plus d'une trentaine de CDI conformes à cette clause. On aurait dès lors pu imaginer que cette célérité dans la mise en œuvre de sa nouvelle politique par le Conseil fédéral aurait permis à la Suisse de faire bonne figure dans l'examen par les pairs (« peer review ») auquel elle a été soumise, comme tous les autres pays, par le «Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales» (plus communément appelé le «Global Forum», une émanation de l'OCDE). Mais cette conviction a été désavouée lorsque le Conseil fédéral a annoncé, le 15 février 2011, qu'il serait nécessaire d'assouplir encore un peu les conditions d'assistance administrative, notamment en ce qui concerne l'identification du contribuable et de la banque détentrice des in- ▶

► formations. La question qui se pose ici est de savoir jusqu'à quel point cette coopération, animée par des fonctionnaires internationaux et relayée par les administrations nationales, peut prendre le pas sur les parlements nationaux, qui risquent d'être transformés en simples machines à estampiller des décisions technocratiques prises à l'échelon multilatéral.

Sur le front des Etats-Unis, le fisc américain (IRS), souhaite que les institutions financières étrangères en général et suisses en particulier – les banques, les

### *«Attirer des talents capables de répondre aux attentes d'une clientèle exigeante.»*

compagnies d'assurances, les brokers et les fonds d'investissement – signent un accord avec lui à l'horizon 2014, aux termes duquel elles s'engagent à lui communiquer tous les comptes détenus directement ou indirectement par un ressortissant des Etats-Unis. En substance, ce système appelé FATCA impose de manière unilatérale un échange automatique d'informations à l'ensemble des institutions financières mondiales. La portée extraterritoriale de cette loi constitue une atteinte au principe de souveraineté des Etats. La lourdeur du système et ses coûts seront tels que certains acteurs financiers cesseront complètement de traiter des titres amé-

ricains et conseilleront à leurs clients de les vendre. D'autres décideront de ne plus accepter de clients américains, qui risquent de devenir des parias dans le système financier mondial.

### **Une architecture complexe et un savoir-faire unique**

Les éléments qui précèdent démontrent l'architecture complexe de la place financière suisse qui doit faire face à des défis réglementaires aussi bien internes qu'externes. Toute la force de cette industrie helvétique est d'avoir su intégrer ces différents paramètres parfois contradictoires, sans devenir bancal, bien au contraire.

Par ailleurs, il est admis que dans le domaine de la gestion de fortune et de l'«asset management», l'attractivité de la place financière helvétique ne se décreète pas à travers des règlements, mais dépend aussi largement de la compétence des intervenants et de leur capacité à attirer des talents capables de répondre aux attentes d'une clientèle privée et institutionnelle de plus en plus sophistiquée et exigeante. Le succès enviable et envié de la place financière suisse trouve en particulier sa source dans le brassage de compétences entre les différentes places financières dans lesquelles les banques suisses sont présentes. Cette alchimie n'est possible que grâce à la libre circulation des personnes. Or, cette dernière est remise en cause par certains qui voudraient fermer nos frontières et réintroduire un système de contingents. Une telle évolution serait extrêmement néfaste au secteur bancaire et financier helvé-

tique. On ne dira jamais combien l'ouverture et la relative flexibilité du marché du travail dans notre pays sont des atouts majeurs. De même, la paix du travail qui y règne depuis près de 70 ans, grâce en particulier aux conventions collectives, contribue de manière essentielle à la stabilité du tissu économique helvétique. Ces éléments prennent d'autant plus d'importance lorsque l'on considère les incertitudes profondes qui minent la confiance dans bon nombre d'Etats européens membres de l'UE.

En conclusion, le succès du secteur bancaire suisse ne peut être que la conjonction d'une réglementation interne compétitive, d'une capacité d'adaptation à des poussées réglementaires extérieures pas toujours bien intentionnées et de la possibilité de rassembler chez nous les talents indispensables.

Si l'un de ces ingrédients venait à faire défaut, le ciment bancaire helvétique aurait alors de la peine à prendre et les établissements seraient tentés de s'installer sous des cieux mieux adaptés. C'est là toute la subtile nuance qui existe entre les banques suisses, qui peuvent aussi se déployer à l'étranger, et les banques en Suisse, garantes d'emplois et de rentrées fiscales dans notre pays. Notre législation doit évidemment favoriser la seconde option! ■

---

Edouard Cuendet est Secrétaire général du Groupement des Banquiers Privés Genevois et candidat au Conseil National

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

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

## **Newsletter de l'Union patronale suisse**

sur notre site web [www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)

Interview de Joachim H. Straehle, CEO de la Banque Sarasin

# «Pour avoir du succès, il faut une bonne marque et une bonne équipe»

Avec Joachim Straehle à sa tête, la Banque Sarasin vogue sur la voie du succès. Elle mise sur la croissance de ses activités en Europe, en Asie et au Moyen-Orient ainsi que sur la durabilité. Cette banque privée suisse gère plus de 100 milliards de francs d'actifs et a connu au premier semestre un afflux ininterrompu d'argent frais et une progression de son bénéfice. Son directeur général nous entretient ici de ses succès et de ses objectifs, ainsi que de sa politique du personnel et salariale. **Par René Pfister**

**Monsieur Straehle, votre établissement est en très bonne santé malgré le contexte difficile. Qu'est-ce qui explique ce succès?**

**Joachim H. Straehle:** Nous nous portons bien, en effet. Nous comptons parmi les rares banques qui ont vu leur bénéfice augmenter au premier semestre 2011 et nous sommes partout dans les chiffres noirs. C'est certainement dû à la stratégie de croissance cohérente – focalisée sur la durabilité – que nous appliquons depuis 2006. Nous sommes diversifiés au plan international et mettons l'accent sur des activités de conseil et la recherche de solutions. Notre stratégie porte manifestement ses fruits. S'ajoute à cela que nous avons pu nous assurer les services de collaborateurs très compétents ces dernières années. Dans le secteur du private banking, notre métier de base, nous avons en outre tout un potentiel à exploiter et pouvons encore améliorer la pénétration de nos produits. Dans le même temps, nous travaillons de manière plus efficace et maîtrisons mieux nos coûts.

**Quelles conséquences les incertitudes économiques ont-elles pour vous?**

En tant que banque privée, nous ne sommes pas exposés à un danger aussi aigu que les grandes banques et leur «investment banking». Nous ne sommes confrontés qu'à des risques restreints. Au chapitre des rentrées, la situation nous est également favorable. Mais les effets de l'évolution des cours de change sont plutôt négatifs et nous en souffrons également. Ils pèsent sur l'argent de nos dépositaires et nos bénéfices.

Nous prévoyons des résultats moins souriants au second semestre.

**Venons-en à la stratégie. Où voulez-vous grandir et pourquoi?**

Nous avons décidé de nous concentrer sur quatre régions: d'abord l'Asie, avec les deux centres de Singapour et Hong-kong, où nous bénéficions de licences bancaires. Ensuite le Moyen-Orient, Inde comprise, où nous avons une représentation. L'Asie et le Moyen-Orient sont pour nous des marchés de croissance très importants, qui totalisent pas moins de 20 pour cent de nos actifs sous gestion. Il y a aussi l'Europe, avec le centre de gravité qu'est l'Allemagne, pays où nous disposons depuis mars 2008 d'une licence bancaire. Nous y avons quatre succursales et comptons en ouvrir d'autres encore. Enfin nous nous concentrons sur la Suisse, avec 6 agences pour le moment. Ce déploiement multipolaire nous permet de suivre nos clients et marchés efficacement et à peu de frais.

**Les produits durables font partie de votre stratégie. Votre slogan est «Banque Sarasin – Private banking suisse durable depuis 1841». Pourquoi vous êtes-vous engagé sur cette voie?**

La Banque Sarasin a décidé il y a 20 ans déjà – peu de temps après l'accident chimique de Schweizerhalle – d'investir dans les placements durables. A cet égard, elle a joué dès lors un rôle de pionnier. Grâce à notre focalisation sur la durabilité, nous avons aujourd'hui sur le marché un profil très clair et un positionnement fort, dont nous bénéficions tout autant que nos clients. De plus, il se vérifie que les placements du-



Joachim H. Straehle: «Notre stratégie ciblée porte ses fruits».

rables affichent de bonnes performances précisément dans les périodes de crise.

**Expliquez-nous plus concrètement ce que la durabilité signifie pour vous.**

C'est avant tout la possibilité pour toutes nos offres et toutes nos activités d'affronter l'avenir. Nous proposons à ce titre des produits excellents, comme notre fonds Eau ou les investissements dans l'énergie solaire. Pour nous, durabilité ne veut pas simplement dire «vert» ou «écologique». C'est une approche globale qui nous permet aussi de gagner de l'argent. C'est une démarche ►

► «philosophique» dans le cadre de laquelle nous appliquons notre art de la gestion privée comme un service de conseil – sur tous les marchés. Il ne s'agit pas d'une mode ou d'une tendance, mais d'une façon de penser, que nous communiquons à nos clients et à nos collaborateurs.

**La stratégie de régularisation des avoirs fiscalement non conformes fait aussi partie de votre modèle commercial. Jusqu'en 2012, vous ne voulez plus gérer de tels avoirs. Parviendrez-vous à atteindre cet objectif?**

Absolument. Nous avons de toute façon relativement très peu de fonds en délicatesse avec le fisc. Mais nous entendons pousser notre démarche jusqu'au bout. Nous voulons aussi montrer à la clientèle qu'à nos yeux, durabilité et ar-

*«Nous attachons de l'importance à une politique d'entreprise socialement acceptable.»*

gent fiscalement propre forment un tout. Nous encourageons les clients concernés à acquitter leurs arriérés d'impôts afin que leurs avoirs puissent être déclarés dans les règles.

**La stratégie de régularisation des avoirs non conformes fiscalement est-elle payante?**

Ces dernières années, notre établissement a connu une croissance moyenne de 17 pour cent, ce qui en fait la banque privée dont l'essor a été la plus rapide. Cet important afflux d'argent frais nous a permis de digérer sans difficulté certains retraits. Autre point remarquable: depuis que notre stratégie de l'argent clair est connue, de nouveaux clients viennent à nous. Elle a donc un effet positif supplémentaire sur l'image et l'attractivité de notre banque.

**Les banques sont confrontées à de nouvelles réglementations, comme l'impôt libérateur et le durcissement des pres-**

**criptions en matière de capital propre. Qu'est-ce que cela signifie pour vous?**

L'impôt à la source sur les revenus financiers qui est en préparation, avec l'Allemagne par exemple, n'entraîne pas de conséquences notables pour la banque Sarasin, grâce précisément à notre stratégie de l'argent fiscalement propre. En principe, la solution envisagée me paraît bonne. Elle permet d'en finir avec le passé et crée de bonnes conditions de départ pour nos activités. C'est bon pour l'avenir de la place financière suisse. S'agissant des normes sur le capital propre, elles ne nous touchent pas, comme banque privée, autant que les grandes banques en particulier. Le ratio des fonds propres de base (Tier 1) atteint déjà chez nous 14,5 pour cent, soit nettement plus que les 12 pour cent visés par la Finma.

**Pour changer de sujet, de nombreuses branches se plaignent d'une pénurie de personnel qualifié. Vous grandissez toujours et comptez déjà quelque 1700 collaborateurs, dont un tiers à l'étranger. N'avez-vous pas de problème au recrutement?**

Pour être performant dans le domaine de la gestion privée, il faut deux choses: une bonne marque et une bonne équipe. La banque Sarasin est une très bonne marque, ne serait-ce qu'en raison du rating triple A de notre actionnaire principal, la Rabobank. Notre stratégie ciblée et notre «brand» nous confèrent une image excellente au sein de la branche – ainsi qu'à l'étranger, où j'ai une bonne connaissance de certains marchés comme celui de Singapour. Ces atouts nous ont été particulièrement utiles, notamment lors de la crise financière, pour recruter de bons professionnels.

**Vous êtes un PDG, c'est-à-dire un employeur. Qu'attendez-vous spécialement de vos employés?**

Ils doivent en toute circonstance jouer en équipe. Le travail d'équipe est pour moi essentiel. Je n'aime guère les prima donna. Et j'apprécie aussi les gens capables de décider. «Savoir dire oui ou non», telle est ma devise. Des erreurs peuvent toujours se corriger après-coup. J'exige cependant des prestations, du

dynamisme d'entreprise! Il faut assigner un objectif aux collaborateurs, libre à eux de déterminer ensuite comment l'atteindre avec leur équipe. J'attends d'eux également qu'ils s'identifient à l'entreprise et travaillent avec plaisir. Enfin il me paraît nécessaire que les gens se connaissent personnellement. Nous veillons à composer des équipes capables de rester soudées.

**Quelle est votre position sur les salaires et les bonus?**

Notre banque entend tenir le juste milieu. Cela nous a fort bien réussi. Nous n'entrons pas en matière sur des prétentions excessives. Nous préférons renoncer à un candidat plutôt que de participer à la spirale des salaires sous la pression de la concurrence. Ce qui nous importe, c'est que la personne engagée convienne à notre milieu et qu'elle ait du plaisir à faire son travail. Nous attachons aussi de l'importance à une politique d'entreprise socialement acceptable. Lors de la dernière crise, nous avons clairement fait savoir qu'avant de licencier, nous préférons sabrer dans les bonus ou les salaires. Pour le reste, nous ne nous séparons pas facilement de nos collaborateurs et leur donnons toujours une seconde chance, quand c'est possible.

**Quid de la formation continue du personnel?**

Comme nous accordons beaucoup d'importance à la qualité, nous avons mis sur pied un «Forum de développement» destiné à affiner les aptitudes techniques et sociales de notre personnel. Cet instrument repose sur une architecture de la formation adaptée aux collaborateurs et dont tout le monde peut profiter – nos employés à l'étranger également. Par ailleurs, nous cherchons à favoriser la diffusion du savoir-faire à la faveur d'échanges personnels.

**Une question personnelle, à présent: quelles sont vos activités de loisirs préférées?**

Les balades en montagne. L'eau et la montagne sont le milieu où je peux le mieux me détendre et me ressourcer. ■

Jean Cavadini

## Homère et la dette



Photo: m. a. d.

O n entend encore les plaintes qui se voulaient prémonitoires de l'Union syndicale suisse demandant des interventions rapides et vigoureuses de la Banque nationale suisse pour freiner la hausse du franc, sans quoi on évoquait la perte assurée d'au moins 100 000 emplois. Les semaines ont passé. Des tentatives ont été faites par l'organe bancaire central qui y a laissé quelques plumes coûteuses.

Aujourd'hui, renforcé par Travail.Suisse, l'USS nous assure que la conjoncture générale est bonne et qu'elle se prête assurément à une augmentation des salaires. On admet bien, ici ou là, le passage de quelques nuages, on ne nie pas quelques difficultés sectorielles mais on met cela en rapport avec les 4.1 millions de postes de travail offerts par notre pays qui devraient être à même d'absorber les inconvénients inhérents à ces hausses de salaires.

Au-delà d'une contradiction peut-être moins fortuite qu'il n'y paraît, on ne distingue pas l'ombre d'une perspective sur la situation économique. Il n'est pas sans enseignement de voir des patrons suisses envisager de verser des salaires en euros ou d'autres se dire contraints de devoir diminuer ces mêmes traitements.

La proximité des élections fédérales durcit les prises de position et accentue les mouvements de menton. Les milieux économiques dénoncent une coopération plus ardue avec les mili-

eux politiques qui doivent apporter des réponses parfois simplificatrices aux conséquences du franc fort et aux délocalisations industrielles.

Et pourtant, notre situation helvétique n'est pas mauvaise. La Confédération a réduit sa dette de 20 milliards depuis l'introduction du frein à l'endettement que nos voisins peinent à accepter. En France on parle de la «règle d'or» mais la gauche politique n'en veut pas et l'on peinera à passer d'un 5.7 pour cent du déficit de la dette en 2011 à 3 pour cent en 2013. En Espagne on souhaite ramener le 9 pour cent de ce même déficit à 6 cent en 2011. L'Italie réfléchit avec une intensité qui paralyse toute prise de décision ...

Mais on ne doit pas toujours limiter son horizon à des questions matérielles et nous ne saurions rester sur une note aussi pesante. D'autres ont le regard qui porte plus loin peut-être, plus haut assurément. L'ambassadeur français F. de Rose demande qu'on annule la dette de la Grèce qui a apporté à l'Europe l'Illiade, l'Odyssée, Eschyle et Sophocle, Platon et Aristote. Cette érudite suggestion permettrait à l'Italie aux abois d'évoquer Dante et Michel-Ange, à l'Espagne de rappeler Cervantès et Velasquez et la Suisse pourrait se prévaloir de Jeremias Gotthelf et d'Eugène Burnand. Il est vrai que notre dette est moindre ... ■

---

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

*Fondation ch pour la collaboration confédérale*

## Possibilités du programme européen: échange et mobilité

Depuis 2011, la Fondation ch, en qualité de centre de compétence suisse, est responsable des échanges et de la mobilité dans les domaines de la formation, de la formation professionnelle ainsi que des activités de jeunesse extra-scolaires. Le programme offre une palette de destinations en Suisse, en Europe et hors de l'Europe. Pour la formation professionnelle, deux programmes d'échange et de mobilité sont disponibles: Piaget, pour les destinations en Suisse, et Leonardo da Vinci, pour les destinations en Europe. Le présent document traite spécifiquement du programme Leonardo da Vinci. **Par Henriette Graf et Tibor Bauder**

Depuis cette année, Leonardo da Vinci, sous-programme du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (EFTLV), soutient les acteurs de la formation professionnelle, comme les organisations professionnelles et les entreprises, dans la collaboration et les échanges avec les pays européens. Le centre de compétence suisse pour les échanges et la mobilité de la Fondation ch est volontiers à disposition

pour tout renseignement et conseil et apporte son soutien aux institutions qui souhaitent mettre sur pied et mener à bien des projets.

### **A qui est destiné le programme Leonardo da Vinci?**

Vous êtes une personne engagée dans la formation professionnelle et désirez soutenir la mobilité dans la formation professionnelle initiale? Votre entre-

prise privilégie les compétences interculturelles? Vous avez identifié dans votre domaine professionnel une innovation que vous souhaiteriez développer et exporter dans les autres pays européens? Si vous avez répondu par oui à l'une ou à plusieurs de ces questions, Leonardo da Vinci, le programme européen pour la formation professionnelle, est fait pour vous. Le programme propose trois types d'actions:

- Mobilité: stages à l'étranger pour les apprenants, les diplômés des niveaux tertiaire et secondaire, ainsi que séjours de courte durée pour les spécialistes de la formation professionnelle tels que les formateurs en entreprise ou le personnel des écoles professionnelles;
- Partenariats: collaboration entre des partenaires de pays différents autour d'un thème commun au travers de rencontres;
- Projets de transfert d'innovation: importation ou exportation d'une méthode, d'un concept ou d'un produit pour la formation professionnelle.

Le programme Leonardo da Vinci offre la possibilité aux institutions de formation professionnelle, ainsi qu'aux entreprises et aux organisations de mettre sur pied des projets et de recevoir des subventions pour leur mise en œuvre.

### **Quels ont été les projets menés jusqu'à aujourd'hui?**

Lors du premier appel à propositions 2011, différents acteurs ont déjà pu profiter de ce programme. C'est le cas par

*Un des aspects du programme: le nouvel outil pédagogique «e-Hoof» destiné aux maréchaux-ferrants et aux étudiants en médecine vétérinaire.*



Photo: m. à d.

exemple de l'institut vétérinaire de l'Université de Zurich et de l'Union suisse du métal qui exportent depuis peu dans 11 pays partenaires le nouvel outil pédagogique «e-Hoof» destiné aux maréchaux-ferrants et aux étudiants en médecine vétérinaire. En collaboration avec l'organisation faîtière européenne, ce partenariat contribue ainsi à l'amélioration de la formation des futurs professionnels. Il soutient par ailleurs l'échange de savoir entre maréchaux-ferrants et vétérinaires. L'OrTra AgriAliForm profite également du programme Leonardo da Vinci pour améliorer la formation dans le domaine de l'agriculture. Elle permet à 30 apprenants particulièrement motivés d'effectuer dans le cadre de leur formation pratique et théorique un stage de trois mois en Allemagne, au Danemark ou aux Pays-Bas.

### Quels sont les défis pour l'avenir?

Pour ce qui est de la mobilité, de nombreux défis restent à relever. D'une part, il reste difficile, en raison du système dual de formation, de proposer des stages à l'étranger pendant l'apprentis-

## «Les stages à l'étranger enrichissent la formation.»

sage. Cependant, lors du premier appel à propositions déjà, la Fondation ch a reçu de nombreuses demandes de partenariat avec la Suisse de la part d'écoles et d'entreprises européennes qui ont également un système dual de formation professionnelle et mènent des projets de mobilité pour apprenants. La Fondation ch est donc en mesure d'apporter un soutien optimal en matière de recherche de partenaires.

D'autre part, il convient de relever le manque d'expérience et de structures adaptées pour les échanges dans le domaine de la formation professionnelle. A l'avenir les apprenants et les diplômés suisses des niveaux tertiaires et secondaires devraient pouvoir profiter davantage du programme Leonardo da Vinci et effectuer des stages à l'étran-

### Fondation ch pour la collaboration confédérale

La Fondation ch, sise à Soleure, est une fondation de droit privé créée en 1967 et placée sous l'égide des 26 cantons suisses. La mission de la fondation est de jeter des ponts entre les communautés linguistiques et de préserver la diversité linguistique et culturelle ainsi que de promouvoir le concept du fédéralisme. Le centre de compétence suisse pour l'échange et la mobilité de la fondation propose des programmes nationaux, européens et extra-européens de formation, de formation professionnelle et de jeunesse. Ceux-ci sont destinés aux institutions et acteurs de toutes les régions de Suisse, à qui ils offrent de multiples possibilités de collaboration. ■

Information : [www.ch-go.ch](http://www.ch-go.ch); [info@ch-go.ch](mailto:info@ch-go.ch); téléphone : 032 346 18 18

ger dans le cadre de projets de mobilité. Pour ce faire, il est primordial que les organisations, les entreprises formatrices, les écoles professionnelles et les offices de formation professionnelle collaborent étroitement les uns avec les autres. La Fondation ch mène actuellement un projet avec l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, qui a pour objectif de faire connaître le programme Leonardo da Vinci ainsi que de favoriser cette mise en réseau et une bonne répartition des tâches. Grâce au dialogue avec tous les partenaires de la formation professionnelle, le projet identifie les obstacles à la mobilité et développe un plan d'action.

### Pourquoi s'agit-il d'une occasion à ne pas manquer?

Les projets de mobilité apportent de nombreux avantages, non seulement pour le ou la stagiaire, mais aussi pour les organisations et les entreprises. Le programme Leonardo est un outil parfaitement adapté pour internationaliser la formation professionnelle: les stages à l'étranger enrichissent la formation et offrent aux stagiaires la possibilité d'appréhender leur profession et leur domaine professionnel d'un point de vue culturel différent. Les entreprises formatrices et écoles professionnelles, quant à elles, bénéficient grâce au programme Leonardo de la possibilité de se distinguer sur le marché de la formation en proposant une offre de formation enrichie d'une prestation supplémentaire.

En outre, dans la plupart des cas, la collaboration avec les partenaires étran-

gers dépasse largement le simple encadrement des stagiaires: mener un projet de mobilité c'est aussi créer des réseaux et échanger. Il convient par ailleurs de souligner que la formation professionnelle en Europe ces dernières années a largement évolué et que les stages sont de plus en plus intégrés aux programmes de formation. Si la formation professionnelle suisse désire suivre cette tendance, il serait alors judicieux d'envisager une adhésion à ces réseaux. Enfin, les stages permettent d'améliorer considérablement la performance des diplômés sur le marché du travail. Les compétences interculturelles et linguistiques ainsi que les expériences professionnelles supplémentaires peuvent en effet ouvrir certaines portes.

Vous êtes intéressé? Pour tout complément d'information, n'hésitez pas à contacter la Fondation ch. Si vous avez déjà une idée de projet, nous vous conseillons de prendre contact avec nous dès que possible. Nous nous réjouissons de vous aider à trouver l'action qui vous convient et à mettre sur pied un projet éligible. Il convient de souligner que les demandes de projet ne peuvent être soumises qu'une seule fois par année, en règle générale au début du mois de février. La durée des projets Leonardo da Vinci ne peut dépasser deux ans et la durée des stages est de deux à 39 semaines. ■

Henriette Graf travaille pour la Fondation ch depuis janvier 2011 en tant que coordinatrice de projet pour le programme Leonardo da Vinci. Tibor Bauder travaille pour la Fondation ch depuis mai 2011 en tant que chef de programme formation professionnelle.

Gysi SA Chocolatier Suisse

## «Notre monde est celui des marques»

Thomas Gysi représente la troisième génération à la tête de cette fabrique bernoise de chocolat. Entouré d'une jeune équipe de dirigeants, il a réussi à développer brillamment sa société. Laquelle, longtemps axée sur l'exportation, se tourne à nouveau davantage vers le marché domestique. **Par Michael Zollinger**

Lorsque Thomas Gysi a repris les rênes de la vieille entreprise familiale, celle-ci se trouvait dans une phase critique. Son important client Merkur, avec sa bonne trentaine de points de vente, venait d'être cédé au glaronnais Läderach et, pour le reste, les affaires n'étaient pas très brillantes. «J'ai beaucoup hésité à me lancer dans l'aventure», nous confie M. Gysi. On était alors en 2004. Sept ans plus tard, Thomas, qui a aujourd'hui 38 ans, est installé dans le bâtiment administratif de la Morgenstrasse 134, vis-à-vis du Technopark de Bern-Bümpliz où, d'un débit très tranquille - bien bernois-, il nous raconte son parcours.

Après des études d'économie d'entreprise à l'Université de Saint Gall, Thomas Gysi avait d'abord opté pour des expériences hors de l'entreprise familiale. Car il en est convaincu: «Vous devez commencer par vous affirmer ailleurs pour être pris au sérieux chez vous». Il trouva son premier engagement dans l'industrie du lait chez Swiss Dairy Food, occupa ensuite un poste important chez Emmi, puis devint directeur du marketing/ventes chez un fabricant d'Ostermundigen. Quand il entra en 2004 dans la fabrique de chocolat familiale de Berne-Bümpliz, ce fut comme chef marketing et des ventes, tandis que son oncle Peter Gysi en était en-

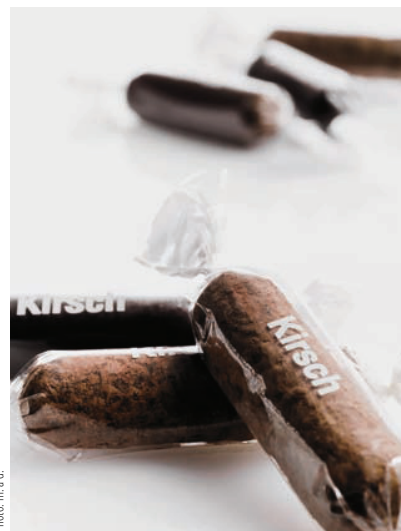


Photo m. a. d.

Une des spécialités: le fameux bâton au kirsch

«J'ai beaucoup hésité à me lancer dans l'aventure», confie Thomas Gysi, chef de l'entreprise.



Photo Michael Zollinger

core le directeur. A la fin de 2006, Thomas Gysi lui succéda comme actionnaire unique.

### Tout a commencé dans la vieille ville de Berne

La société Gysi Chocolatier Suisse remonte à 1931, lorsque son grand-père Walter ouvrit une confiserie en vieille ville de Berne. Très tôt, il commença à fabriquer des spécialités au chocolat de grande qualité destinées à des confrères et au commerce des denrées alimentaires en général. Cette option reste la même aujourd'hui. «Notre monde est celui des marques – le nom de Gysi n'a qu'une importance marginale», souligne Thomas.

Certaines choses ont tout de même changé depuis qu'il a repris l'entreprise. Par exemple, celle-ci avait mis très tôt l'accent sur l'exportation, mais son chef actuel et son équipe ont décidé de développer davantage les affaires domestiques. Alors que les exportations assuraient 50 pour cent du chiffre d'affaires il y a cinq ans, cette part n'atteint plus

aujourd'hui que 20 pour cent environ. Dans les années 1980, la maison bernoise produisait les articles en chocolat les plus variés pour de nombreux détaillants britanniques. Il fut un temps où tout ce que le Royaume-Uni compte de commerces prestigieux, de Harrods à Sainsbury en passant par Tesco, faisait partie de sa clientèle. Mais depuis 2007, avec la chute de la livre anglaise, le marché britannique est devenu plus difficile. Gysi y conserve toutefois la chaîne de luxe Harrods. Les exporta-

*«Une large gamme de procédés qui permet à chacun de nos partenaires ou presque d'occuper une niche.»*

tions jouent encore un rôle, mais désormais surtout vers les pays voisins du nôtre, avec notamment un redoublement d'efforts stratégiques visant le marché allemand. En plus petites quantités, on trouve aussi les produits de Bümpliz dans le commerce de détail du Japon et des Etats-Unis.

### Nouveau style de direction et équipe rajeunie

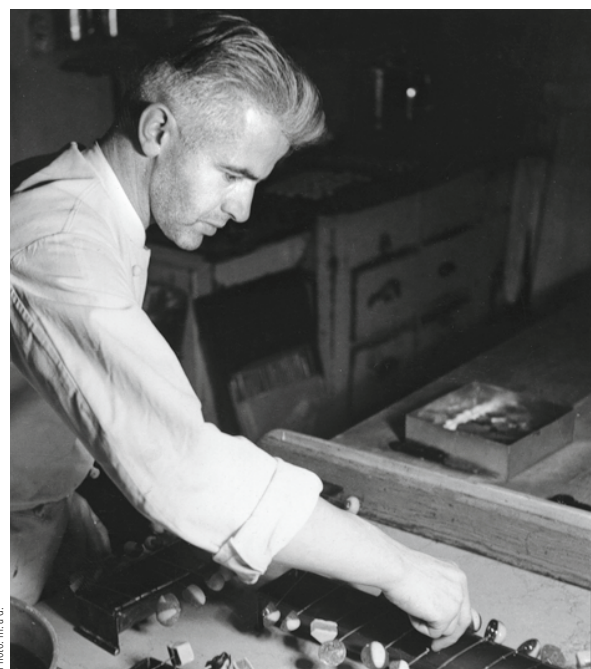
Le chef actuel de l'entreprise attribue à plusieurs facteurs le fait que son chiffre d'affaires ait doublé: «Nous avons rajeuni l'équipe dirigeante, dont l'âge moyen est aujourd'hui de 40 ans. Dans le même temps, plus de la moitié de

ses membres sont depuis plus longtemps au service de Gysi que moi-même. Nous avons donc fait la route ensemble. L'équipe forme ainsi une communauté soudée». Par rapport à ses prédécesseurs, Thomas Gysi dirige la société de manière beaucoup plus participative, en accordant à ses collaborateurs la marge de manœuvre la plus large possible à l'intérieur de limites bien définies.

«Autrefois, chaque détail était discuté par la direction; ce n'est plus le cas», confie Gysi, qui n'entend nullement dénigrer ses devanciers pour autant: «L'esprit patronal qui régnait alors était parfait pour l'époque». Peu après être devenu l'actionnaire unique, Thomas Gysi a mis en place un système de participation qui a fait des membres de la direction des actionnaires. «Dès 2004, nous avons fait du travail en entreprise un jeu d'équipe. Il s'agissait d'introduire un élément de gratification, mais aussi d'incitation pour une collaboration générale efficace et durable».

### Des partenaires divers et variés

Avec ses actuels 85 collaborateurs fixes, Gysi Chocolatier a sensiblement renforcé sa position sur le marché suisse. Il a délibérément renoncé à des agents. Figurent aussi sur la liste des clients de notre chocolatier des entreprises qu'on ne s'attendrait pas à y trouver de prime abord. Gysi et son équipe produisent depuis des années, par exemple, des globules utilisées par Similasan, le fabricant de médicaments homéopathiques. Ces globules sont confectionnés sur le même mode que des dragées – par exemple les nonpareilles, mini-bil-



*C'est en 1931 que le fondateur de la société, Walter Gysi, ouvrit une confiserie à Berne.*

les de sucre multicolores décoratives. Pour ce mandat, l'entreprise a développé une installation de couchage moderne.

### Nouveau logo: un ours en mouvement

Un autre produit intéressant qui fait la réputation de Gysi au sein de la branche est le «Swiss Chocolate Knife», un couteau de poche en chocolat fourré à la crème de noisette. Cette idée a été apportée à Gysi de l'extérieur en 2003 et les couteaux arborent la marque de l'entreprise familiale de Suisse centrale Victorinox. «En tant qu'article spécial, ce couteau est pour nous très important et offre encore un potentiel», précise Gysi.

Le jeune chef est pleinement convaincu que sa maison a de l'avenir. Il a aussi légèrement modifié l'ours du logo de l'entreprise. «Il avance désormais tranquillement – nous ne sommes pas Bernois pour rien – mais il avance», déclare Thomas Gysi, qui vit avec sa famille en ville de Berne. En patron très classique, ce père d'un garçon de six ans préfère ne pas parler du chiffre d'affaires de sa société. On peut toutefois s'en faire une idée en sachant que sa production annuelle atteint 700 tonnes. ■

### Forte présence au marché aux oignons «Zibelemärit»

Gysi Chocolatier prouve son attachement à la ville de Berne par sa présence indéfectible sur le célèbre marché aux oignons qui s'y tient chaque année. Les seules vraies «guirlandes d'oignons en sucre» existant au monde proviennent des ateliers Gysi. Que ce soit dans la grande distribution, chez les confiseurs ou sur de nombreux stands, ces garnitures de bonbons jaune, rouge et orange sont omniprésentes dans la ville fédérale avant et pendant le «Zibelemärits» qui s'y tient chaque 4<sup>ème</sup> lundi de novembre. Gysi produit chaque année environ cinq tonnes d'oignons de confiserie. Il écoule environ 30 000 guirlandes sur le «Zibelemärits». «Si ce n'est pas une affaire énorme pour nous, c'est au moins une exclusivité Gysi», sourit le patron. ■

*Charte de la sécurité dans le secteur de la construction*

# Une alliance unique en faveur de la sécurité

Les accidents mortels sont encore trop nombreux sur les chantiers suisses. Une alliance unique vient d'être conclue en faveur de la sécurité: les concepteurs, les exécutants ainsi que les associations patronales et syndicales ont lancé avec le soutien de la Suva une Charte de la sécurité.

Un tiers des accidents professionnels mortels ou provoquant une invalidité grave surviennent sur les chantiers. Au cours des dix dernières années, plus de 280 personnes y ont perdu la vie. Tous les intervenants concernés par le travail sur les chantiers se sont donc réunis afin d'élaborer, avec le soutien de la Suva, une approche innovante et non conventionnelle en matière de prévention. Cette collaboration a abouti à une alliance unique et la signature de la Charte de la sécurité. Les concepteurs, les exécutants ainsi que les associations patronales et syndicales s'engagent à mettre en œuvre les principes directeurs énoncés dans cette dernière et à respecter strictement les règles de sécurité vitales sur les chantiers. La Charte de la sécurité permet aux ouvriers de dire stop en cas de danger et de reprendre le travail uniquement après avoir écarté le danger afin qu'ils puissent rentrer chez eux en bonne santé à la fin de leur journée de travail.

Près de 20 grandes associations des secteurs de la construction ainsi que divers syndicats et concepteurs ont apposé leur signature au bas de la Charte de la sécurité. L'objectif est d'obtenir une réduction de moitié du nombre

d'accidents mortels et de cas d'invalidité graves dans la branche de la construction. La Charte de la sécurité complète la «Vision 250 vies» de la Suva, qui a pour objectif d'éviter 250 accidents professionnels mortels et autant de cas d'invalidité graves en dix ans.

## Le plus important c'est la vie

Lors de la conférence de presse, Ulrich Fricker, président de Direction de la Suva, a fait l'éloge de l'alliance scellée sous une forme encore inédite en Suisse par les associations patronales, les concepteurs et les syndicats. «Les différents acteurs présents sur les chantiers s'engagent clairement ensemble en faveur d'une sécurité au travail renforcée et rappellent ainsi que rien n'est plus important que la vie.» Pour Pius Flury, architecte et membre de la direction de la SIA, il est évident que la sécurité au travail commence dès la phase de planification.

Werner Messmer, président de la Société suisse des entrepreneurs, a pour sa part souligné que toutes les personnes présentes sur les chantiers doivent fournir un travail professionnel en matière de sécurité et a encouragé l'ensemble des acteurs à tirer à la même

corde. «Nous, les entrepreneurs, souhaitons offrir des postes de travail sans danger, à l'avenir aussi». Enfin, Hansueli Scheidegger, membre de la direction du syndicat Unia et responsable du secteur de la construction, a insisté sur la nécessité d'impliquer les personnes concernées pour améliorer la sécurité au travail et la protection de la santé.

## Mise en œuvre et application systématiques

La Charte de la sécurité doit être mise en œuvre et vécue de façon systématique sur les chantiers. Elle définit les principales règles à respecter pour éviter les accidents sur les chantiers, à l'intention des concepteurs et des exécutants de chaque échelon hiérarchique. Son message-clé est le suivant: «Stop en cas de danger / Sécuriser / Reprendre le travail». Il est notamment reproduit sur des rubans de signalisation et des grandes bâches et mis à disposition des signataires pour les placer sur les chantiers qui s'engagent à respecter la Charte de la sécurité. Cette dernière doit finalement contribuer à ce que la sécurité sur les chantiers soit organisée avec davantage de professionnalisme encore et à ce que les lacunes soient immédiatement corrigées.

*Les signataires de la Charte de la sécurité lors de la Conférence de presse.*



Photo: PHOTOPRESS/Alexandra Wey

## Extension prévue

Dans un premier temps, la Charte de la sécurité est mise en œuvre dans les secteurs principal et secondaire de la construction. Une extension à d'autres branches présentant un risque d'accidents élevé est envisageable dans un second temps. ■

[www.charte-securite.ch](http://www.charte-securite.ch)

Royaume-Uni

# Publication d'une étude sur l'absentéisme

Début mai, le patronat interprofessionnel britannique, CBI (Confederation of British Industry), a publié une étude sur l'absentéisme en collaboration avec le groupe pharmaceutique Pfizer.

Cette étude a été réalisée auprès de 223 entreprises de différentes tailles et appartenant à différents secteurs d'activité, employant au total un peu plus d'un million de salariés.

## Nouveau certificat

Le CBI regrette que le taux d'absentéisme n'ait pas baissé en 2010 et ce malgré l'introduction d'un nouveau certificat d'absence-maladie en avril 2010, appelé «fit note» (le précédent s'appelait «sick note»). En effet, le nombre de jours d'absence par salarié est passé de 6,4 en 2009 à 6,5 en 2010. L'introduction de ce nouveau certificat d'absence aurait dû permettre de lutter contre l'absentéisme en facilitant la reprise des salariés absents pour maladie. En effet, grâce à ce nouveau certificat, le médecin se voit offrir deux options lorsqu'il établit un certificat d'absence-maladie: le médecin peut soit cocher la case «n'est pas apte à travailler», soit la case «pourrait travailler en tenant compte des prescriptions suivantes:

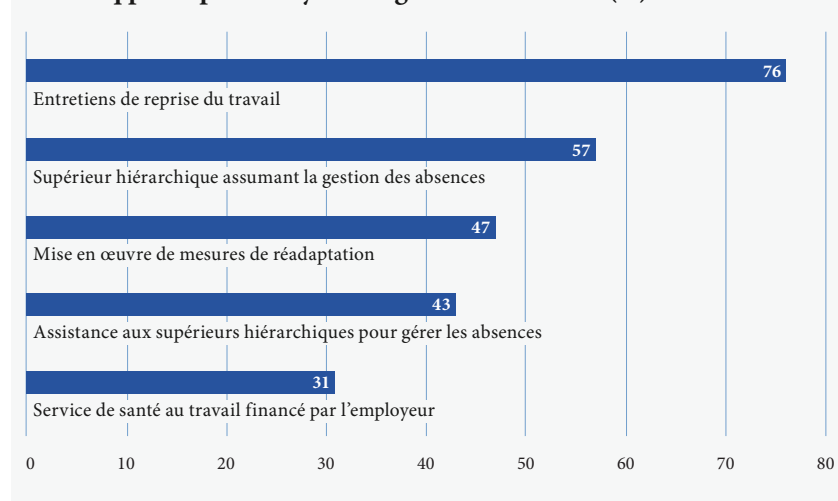
- Reprise du travail progressive
- Horaires modifiés
- Modifications des tâches
- Adaptation du lieu de travail

Il ressort de l'étude que les entreprises sont déçues par ce nouveau certificat. 71 pour cent d'entre elles pensent que les médecins n'utilisent pas différemment le nouveau certificat de l'ancien et qu'ils n'utilisent donc pas la possibilité d'une reprise du travail sous réserve d'aménagements.

## Des coûts importants

Le patronat relève, par ailleurs, que ces jours d'absence ont coûté 190 millions de jours de travail à l'économie britan-

## Les cinq principaux moyens de gérer les absences (%)



Source: CBI

nique, soit 17 milliards de livres (19,5 milliards d'euros) aux entreprises. Le patronat estime que ces chiffres incluent 30,4 millions de jours d'arrêt maladie de complaisance, soit 2,7 milliards de livres (3 milliards d'euros).

*Les absences de longue durée représentent environ un tiers des absences-maladie, tous secteurs confondus.*

Par ailleurs, il ressort de cette étude que les absences de longue durée représentent environ un tiers des absences-maladie, tous secteurs confondus. Cette proportion est supérieure dans le secteur public (47 pour cent) et inférieure dans le secteur privé (27 pour cent).

Les maladies mentales sont la principale cause des absences de longue durée, suivies par les troubles musculo-squelettiques, les problèmes de dos et les cancers.

## Action des entrepreneurs

L'enquête portait également sur les politiques mises en place par les entreprises pour lutter contre l'absentéisme. Il en ressort que 95 pour cent des entreprises interrogées ont une politique formelle de gestion des absences et que plus d'un tiers d'entre elles se sont fixées pour objectif de réduire leur taux d'absentéisme en 2011.

Les mesures privilégiées par les entreprises pour lutter contre l'absentéisme sont de différents ordres. Elles comprennent à la fois des sanctions et des mesures liées à l'implication du management. Le graphique ci-dessus recense les cinq principales mesures utilisées. ■

(CBI, mai 2011 in UIMM, juillet 2011)

*H+ Les Hôpitaux de Suisse*

## Tarifs équitables et lieux de formation plus nombreux

Le nouveau financement des hôpitaux, qui entre en vigueur en 2012, est le thème central du secteur de la santé. Actuellement, il domine aussi l'agenda de l'association faîtière des hôpitaux, H+. D'autant plus que sa mise en œuvre suscite toujours des débats. En ce qui concerne la pénurie de médecins, H+ demande aussi davantage d'investissements dans le domaine de la formation et met en garde contre une limitation de la libre circulation des personnes. **Par Daniela Baumann**



Photo: m. Jd.

*Les prestations de service des hôpitaux suisses sont très coûteuses et exigent beaucoup de personnel.*

H+ Les Hôpitaux de Suisse regroupe pratiquement tout l'éventail des institutions de soins. En font partie les hôpitaux universitaires, centraux et de soins de base, les cliniques de réadaptation, les cliniques psychiatriques et les institutions de soins de longue durée. H+ s'engage en leur faveur pour ce qui relève des politiques de santé, sociale et de formation, offre des solutions sectorielles – par exemple en matière de sécurité au travail – et négocie avec les assureurs maladie les tarifs nationaux sur la base desquels les médecins et hôpitaux peuvent calculer leurs prestations.

H+ vient de gagner en importance avec le nouveau financement des hôpitaux. Tandis que dans le domaine ambulatoire il existe déjà une structure tarifaire unique à l'échelle nationale, celle-ci verra le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2012 dans le domaine stationnaire, sous l'appellation «SwissDRG». Jusqu'à présent, les traitements dans les hôpitaux suisses sont facturés de manière variable: il existe des forfaits journaliers, des forfaits par division et, aujourd'hui déjà, des forfaits dits par cas. Ces derniers entreront prochainement en vigueur à l'échelle nationale. Ils devraient permettre aux patients de mieux

comparer les prestations des hôpitaux en fonction du rapport qualité/prix. «Les forfaits par cas conduiront à moyen terme à une certaine pression et à un ajustement des prix entre hôpitaux», assure Bernhard Wegmüller, Directeur de H+. A l'avenir, les ressources devraient, en outre, être équitablement réparties. En effet, avec la diversité actuelle des systèmes tarifaires, il peut arriver qu'on alloue à un cas léger de maladie autant d'argent qu'à un cas lourd.

### Besoin de réglementer

En ce moment, l'introduction dans toute la Suisse du forfait par cas constitue à l'évidence une priorité pour l'association faîtière H+. Pour ce qui est de la structure tarifaire des forfaits par cas, les partenaires nationaux – H+ du côté des hôpitaux et Santésuisse de celui des assureurs – pourraient s'unir. Les questions de détail sont le point d'achoppement de la mise en œuvre. «Les hôpitaux craignent que le passage au nouveau système n'entraîne tout à coup une réduction massive de leurs revenus», estime M. Wegmüller. Ce serait-là un gros problème dans la mesure où «un hôpital ne peut

d'un jour à l'autre se restructurer et diminuer ses prestations».

Eu égard à cette incertitude économique notamment, les membres de H+ auraient préféré une réglementation cantonale relative à un accord national avec les assurances maladie. «Nous sommes convaincus, en l'occurrence, qu'une solution à l'échelon cantonal eût été plus raisonnable, les situations étant souvent très différentes d'un hôpital à l'autre», explique Bernhard Wegmüller. Lequel se dit toutefois prêt à un compromis: H+ s'engagera activement dans le processus d'élaboration des ordonnances nationales annoncées par le Conseil fédéral.

Tous les intéressés sont d'accord sur la nécessité de mettre de l'ordre sur le plan juridique pour ce qui touche à la transmission des données des patients aux assureurs dans le but de contrôler les factures: le second point litigieux en matière d'application. «Nous avons trop longtemps bataillé en vain avec les assureurs pour trouver une solution, précise M. Wegmüller. Pour H+, il est également nécessaire de clarifier la question du partage des rôles et des compétences entre la Confédération et les cantons. Le rôle des cantons, par exemple dans la planification hospitalière, donne lieu à discussion: «Le canton est propriétaire des hôpitaux, compétent en matière de planification et cofinance les prestations des hôpitaux. Il est tout à la fois fournisseur, régulateur et acheteur», souligne Bernhard Wegmüller pour décrire cette situation insatisfaisante.

### Pas sans spécialistes étrangers

Autre dossier brûlant de l'association des hôpitaux et de ses 370 institutions membres: assurer le besoin en personnel. Le secteur de la santé ne souffre pas seulement d'une pénurie de jeunes professionnels; en raison du vieillissement de la population, il doit aussi faire face à une augmentation constante du nombre de personnes nécessitant des soins de plus en plus aigus. Du côté des médecins surtout, la pénurie peut être qualifiée d'inquiétante. H+ exige donc davantage de lieux de formation: «A cet égard, la Suisse doit assumer davantage ses responsabilités. Il n'est pas souhaitable de débaucher ces personnes

de l'étranger, où elles ont été formées à grands frais», affirme M. Wegmüller.

Pour l'heure, la Suisse ne forme que la moitié des médecins dont elle a besoin annuellement. L'accord sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE revêt une grande importance.

## «Les hôpitaux craignent une réduction massive de leurs revenus.»

Il leur permet de recruter le personnel nécessaire et de maintenir les soins de santé. M. Wegmüller précise à propos des conséquences d'une politique d'immigration plus restrictive: «D'une année à l'autre, nous subirions une forte pénurie de personnel et pas seulement sur le moyen-long terme».

Optimiste, le directeur de H+ confirme la tendance positive en faveur des professions non-universitaires de la santé, malgré des conditions de travail parfois difficiles. A cet égard, il évoque le succès de l'image, relativement récente, de «spécialiste en santé». En peu d'années, cette profession est apparue comme l'une des préférées du degré secondaire 2.

### Spécialisation croissante dans le secteur de la santé

Malgré tous ces défis, H+ contribue largement au système de santé helvétique. S'il n'est pas bon marché, relève M. Wegmüller, il offre cependant, en comparaison internationale, une grande liberté de choix, un accès rapide et un confort très élevé. En citant ces qualités, le directeur de H+ se montre convaincu du bon rapport coûts/bénéfices en la matière. Il relève en outre un point intéressant, à savoir que l'accroissement des coûts, même à un niveau élevé, est depuis des années en Suisse inférieur à la moyenne internationale.

Jetant un regard sur l'avenir, M. Wegmüller reconnaît la tendance à une spécialisation croissante dans ce secteur: il y a de plus en plus de centres de compétences au détriment des hôpitaux

généralistes. La pénurie de personnel favorise l'évolution qui consiste à ne plus proposer partout l'ensemble des prestations.

### Un bon accord malgré la diversité

Après sept ans à ce poste, Bernhard Wegmüller n'en est nullement lassé et ne veut pas le quitter. A côté des dossiers politiques actuels, il est absorbé sur le plan interne par la grande diversité des membres de l'association faitière, qui regroupe des grandes et des petites entreprises ainsi que des institutions publiques et privées d'origine géographique et culturelle variée. «Il est clair que ce large éventail de membres n'est pas unanime dans ses avis; la tâche consistant à chercher constamment un équilibre est donc d'autant plus passionnante».

H+ est en très bons termes avec ses membres, souligne son directeur. Cela se manifeste aussi sur les questions d'argent: si les hôpitaux expriment une nouvelle demande par rapport à H+, ils sont également prêts jusqu'ici à y apporter les finances nécessaires. «De notre côté, en tant que prestataire de services, nous nous efforçons de gérer ces ressources avec efficacité et c'est également ce qu'exigent les hôpitaux». ■



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE  
GLI OSPEDALI SVIZZERI

**Membres:** 370 membres actifs,  
200 membres partenaires

**Effectifs (2009):** 184 700

**Fondation:** 1930

**Valeur ajoutée brute (2009):**

14,2 milliards de francs

**Président:** Charles Favre

**Directeur:** Dr Bernhard Wegmüller

#### Contact:

H+ Les Hôpitaux de Suisse  
Lorrainestrasse 4A, 3013 Berne  
Tél. : +41 (0)31 335 1111  
geschaeftsstelle@hplus.ch  
www.hplus.ch

*Lylian Richardière, Marseille*

## Un flair stylistique indéniable

Le fabricant de jeans Lylian Richardière, de Marseille, connaît un remarquable succès grâce à la marque «Le Temps des Cerises» et à divers autres produits originaux. **Par Barbara Markert (Paris)**

L'armoire à habits de Lylian Richardière ne contient que quatre jeans. Pas un de plus. Et le plus récent est aussi bleu que peut l'être un Denim non traité. «J'aime les jeans qui racontent une histoire, en l'occurrence la mienne», confie en souriant ce Français de 40 ans. Le piquant de sa déclaration est qu'il vend chaque année dans toute l'Europe, avec son père Gilles, des centaines de milliers de jeans délavés à grands frais. Des Denim ayant du caractère, qui paraissent avoir été portés et lavés mille fois: telle est la clé du succès de la marque de jeans «Le Temps des Cerises», fondée en 1998 par Richardière sous l'enseigne du groupe «Dogg Label».

«Il y a beaucoup de travail manuel derrière nos jeans; leur donner un look vintage occupe nos artisans environ une semaine», explique le fils, en même temps directeur artistique et directeur général de sa maison. Les pantalons sont brossés, puis attendris avec des nettoyeurs haute pression, roussis au feu, râpés et effilés dans les ateliers du Maroc et de Tunisie. Une paire de jeans coûte en boutique environ 120 euros. Un prix plutôt raisonnable qui vaut aux deux Marseillais de nombreux clients et une forte progression de leur chiffre d'affaires.

Ce n'est pas par hasard si le style et la coupe de leurs produits séduisent. Les fondateurs ont de l'expérience. Dans ses jeunes années, Gilles Richardière, âgé de plus de 70 ans, tenait à Marseille une boutique réputée dans toute la région. Elle s'appelait «Propagande» et était spécialisée dans l'importation en France méridionale des jeans les plus «cool» des États-Unis. Le fils Lylian s'est intéressé davantage à l'aspect industriel et au design. Il gagna ses galons de styliste au service de «Verte Vallée» et «Buffalo». Avec son père, il forme aujourd'hui une équipe qui a ses valeurs: «Notre but est de travailler de

### Dogg Label

Siège: Marseille

Chiffre d'affaires: 63 millions d'euros (2010)

Collaborateurs: 250

[www.letempsdescerisesjeans.co](http://www.letempsdescerisesjeans.co)

### France

Habitants: 65 millions

Monnaie: euro

PIB par habitant: env. 33 000 euros

Taux de chômage: 9,9 pour cent

façon inventive et de soigner l'identité de la marque».

### Engagement pour l'écocollable

Depuis sa fondation, «Le Temps des Cerises», en fait «Japan Rags» pour l'appellation actuelle de la collection hommes, n'a cessé d'élargir son offre. Aux pantalons sont venus s'ajouter des éléments supérieurs, puis des vestons et des robes. Il y eut aussi des licences pour des lunettes de soleil, des montres, des souliers et des pièces d'habillement en cuir. En 2009, père et fils se sont lancés dans la confection enfants et ados. En 2010 est venue la sous-marque L.T.C., de haute valeur qualitative et créative, un peu plus éloignée du métier de base Denim. Pour Lylian Richardière: «L.T.C. nous offre la possibilité d'utiliser des matériaux comme la soie ou le cachemire et de passer par d'autres canaux de distribution, au-delà de la filière classique des jeans».

Un autre projet figure en tête de son agenda actuel. Avec le jean écologique «zéro», dont la fabrication ne consomme pas d'eau, Richardière s'engage dans une production plus respectueuse de l'environnement: «Nous utilisons une nouvelle technique à l'oxygène pour blanchir les Denim. Pour l'instant, nous



Photo: m. a. d.

*Le jean écologique est un des projets actuels de Lylian Richardière.*

traitons un cinquième des collections hommes de cette manière. Dans quatre ans, ce sera toute la ligne «Japan Rags». Le blanchissage des jeans est un gros problème environnemental, signale le manager. «Le consommateur le sait, raison pour laquelle l'écologie est à la mode dans notre branche aussi, où il y a malheureusement beaucoup de greenwashing (blanchiment pseudo-écologique). L'environnement ne doit pas être un gri-gri de marketing». Avec d'autres producteurs, Richardière entend ainsi se battre pour un écolabel. Personne ne croit que le Denim brut non traité reviendra à la mode. Lui seul, Richardière, en porte. Parce que, dit-il, les vieux jeans laissent des traces d'usure intéressantes après un certain temps:

«Ils sont élimés, à force d'aller et venir dans le studio du design. Raison pour laquelle je n'ai jamais plus de quatre jeans dans mon armoire». ■

# ....einen Schritt weiter!

## Weiterbilden an der ETH Zürich

**Master (MAS, MBA):** Arbeit + Gesundheit | Architektur | Gesamtprojektleitung Bau | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Management, Technology, and Economics / BWI | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Natural Hazards Management | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Water Resources | Urban Design

**Weiterbildungsdiplom (DAS):** Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrsingenieurwesen

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

**Fortbildungskurse:** Über 150 Kurse im Jahr in den Bereichen Architektur, Management, Bau-, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie in weiteren Wissenschaften der ETH Zürich

Für weitere Informationen:

Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, [www.zfw.ethz.ch](http://www.zfw.ethz.ch)

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# Hirnfutter mit Qualitätsgarantie.

Aktuelle Intensiv-Seminare zu Führung und Innovation: «Kreativitätsmethoden für innovative Ideen» am 28. Oktober 2011; «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag» vom 7. – 9. November 2011; «Konflikt als Chance» vom 9. – 11. November 2011; «Mit Körper und Stimme wirksamer kommunizieren» vom 17. – 18. November 2011. Detaillierte Informationen und Anmeldung unter: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**BWI**

Management Weiterbildung

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

**KV ZÜRICH  
BUSINESS SCHOOL  
WEITERBILDUNG**

## Beförderung

Die grösste kaufmännische Bildungsinstitution der Schweiz ist im Trendquartier Züri West mit Tram, Bahn und Bus schnell und einfach zu erreichen. Profitieren Sie davon!



### FÜHRUNGS-AKADEMIE

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

### WIRTSCHAFTS-AKADEMIE

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

### SPRACH-AKADEMIE

■ Deutsch (Fremdsprache und Muttersprache) ■ Englisch ■ Französisch ■ Italienisch ■ Spanisch  
■ Superlearning-Sprachkurse ■ Individuelle Firmenkurse ■ Individuelle Fernkurse D, E, F, I, Sp

Besuchen Sie unsere Infoanlässe und bestellen Sie das Semesterprogramm: [www.kvz-weiterbildung.ch](http://www.kvz-weiterbildung.ch)

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

Nach einem Unfall am Arbeitsplatz leidet  
auch Ihre Familie.

SPILLMANN/FELSCH/LEO BURNETT



**Stoppen Sie bei Gefahr die Arbeit. Auch Ihrer Familie zuliebe.** Keine Arbeit ist so wichtig, dass man dafür sein Leben riskiert. Beachten Sie deshalb die lebenswichtigen Regeln der Suva zur Unfallverhütung. Denn alle haben das Recht, nach der Arbeit gesund nach Hause zu kommen. [www.suva.ch](http://www.suva.ch)

**suva**pro  
Sicher arbeiten