

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Oktober/Octobre 2012

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

ERFOLGREICH MIT JURA

Emanuel Probst

DOSSIER

La sécurité au travail

BRENNPUNKT

**Arbeitssicherheit in den Firmen:
Ansprüche und Massnahmen**

ARBEITGEBERGESPRÄCH

**Markus Lüdi über Personalfragen
und das Berner Inselspital**

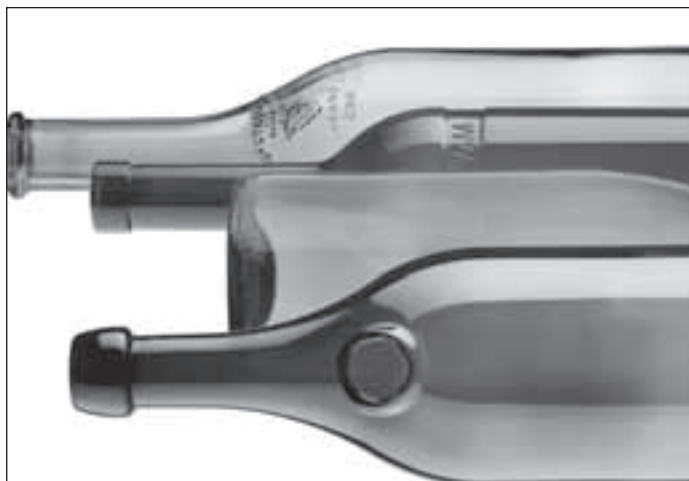
ENTRETIEN

**Marc von Bergen: directeur de
la firme familiale von Bergen SA**

PORTRAIT D'UN MEMBRE

**L'Union pétrolière entre réalité du
terrain et vœux pieux politiques**





«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

vetropack 

Möchten Sie regelmässig die aktuellsten arbeitgeberrelevanten Informationen erhalten?

Dann abonnieren Sie den

Newsletter des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Registrieren Sie sich einfach im Internet auf:
www.arbeitgeber.ch



Entdecken Sie Prävention im Büro jetzt online. Mit der interaktiven EKAS-Box.

Die EKAS-Box macht Prävention im Büro noch einfacher und unterhaltsamer. Auf www.ekas-box.ch können Sie interaktiv vier wichtige Präventionsbereiche entdecken: Ergonomisches Arbeiten, Unfallverhütung, Büroplanung und Büroeinrichtung. Typische Situationen und anschauliche Tipps helfen, Sicherheit und Gesundheit im Büro zu fördern und so Kosten für Ihr Unternehmen zu vermeiden. Alles mit ein paar Klicks. Und dank unserem Wettbewerb lohnt sich ein Besuch doppelt: www.praevention-im-buero.ch



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössische Koordinationskommission
für Arbeitssicherheit EKAS

Schwarzes Gold



René Pfister ist Chefredaktor und Informationschef des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

und für alle Beteiligten realistisch und umsetzbar ist. Lesen Sie dazu die Beurteilung der Rahmenbedingungen von Jürg Zellweger und den Beitrag zu neuen Präventionsinstrumenten der EKAS (ab Seite 14).

Prominent vertreten in diesem Heft sind zwei Energieträger, welche wir tagtäglich konsumieren. Da ist einmal das Erdöl, auch bekannt als «schwarzes Gold». Selbiges ist zwar sowohl für die Gesellschaft wie auch die Wirtschaft nach wie vor unverzichtbar, steht aber trotzdem immer wieder im Gegenwind. Stichworte dazu liefern etwa die Debatten zur Energiewende oder die Forderung nach einer höheren Besteuerung von Treibstoffen. Was bedeutet das für die Erdöl-Vereinigung? Und wie schätzt der Branchenverband der Mineralölfirmen die Zukunft von Erdölprodukten selber ein? Lesen Sie dazu das Verbandsporträt ab Seite 34.

Als eine Art «schwarzes Gold» könnte man auch den Kaffee bezeichnen, ohne den vermutlich mancher Zeitgenosse morgendliche Anlaufschwierigkeiten hätte. Er steht gleich in zwei Beiträgen im Mittelpunkt: erstens im Porträt des Kaffeemaschinen-Herstellers Jura, der von General Manager Emanuel Probst geführt wird (Seite 24). Und zweitens im Beitrag über den Thurgauer Roland Veit, der sich mit Erfolg in New York als Kaffeehändler etabliert hat (Seite 33). Sowohl Jura-Manager Probst als auch «Coffee King» Veit zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr Gespür fürs Geschäft mit einer spürbaren Passion für die Kaffeekultur verbinden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. ■

Liebe Leserinnen und Leser

Es gibt Unternehmen, für welche die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz eine grosse Rolle spielen. Dazu gehört etwa die in der Flugzeugwartung tätige SR Technics. Deren Mitarbeitende, darunter viele Mechaniker, sind bei ihrer Arbeit durchaus mit Gefahren konfrontiert. So ist es nachvollziehbar, dass die Firma ihre Anstrengungen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz laufend optimiert – unter dem Motto «safety first». Dazu gehört eine permanente Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, wie der für diesen Bereich verantwortliche Martin Häfliger betont. Was das bedeutet und welchen Nutzen die entsprechenden Massnahmen der Firma und dem Personal bringen, erklärt Häfliger, der auch Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitssicherheit ist, im «Brennpunkt». Dass es präventive Massnahmen braucht, damit Unfälle, arbeitsbedingte Krankheiten und Absenzen minimiert werden können, ist im Übrigen unbestritten. Solche Massnahmen werden von der Suva und der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) konsequent gefördert und Branchen und Betrieben zugänglich gemacht. Sicher ist aber auch, dass Prävention nur Sinn macht, wenn sie sich im Alltag der Firmen bewährt



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

«Schweizer Arbeitgeber»

107. Jahrgang
Erscheint monatlich

Herausgeber

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Chefredaktor

René Pfister

Redaktion deutscher Teil

Daniela Baumann
Bearbeitung der Urteile:
Ruth Derrer Balladore

Redaktionsadresse

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

Abonnementspreis

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

Druck/Abonnemente

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

Inserate

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

Auflage

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

Leserschaft

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

Titelbild

zVg/Jura

37 EDITORIAL**38 EN BREF**

Perspectives

40 MEMBRES

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

41 OPINION

Roland A. Müller

42 ENTRETIEN

Marc von Bergen, directeur de l'entreprise von Bergen SA à Domdidier

44 DROIT DU TRAVAIL

44 Aide-ménagère sans contrat de travail

46 Travail pendant les jours fériés

48 DOSSIER

48 Sécurité au travail et protection de la santé: la prévention face à de nouvelles attentes

50 Nouveaux instruments pour la prévention des accidents

52 L'exemple de SR Technics

54 ASSOCIATIONS

Economiesuisse: la Journée de l'économie

55 ECLAIRAGE

Jean Cavadini

56 ENTREPRISES

Jura appareils électriques SA

58 MARCHE DU TRAVAIL

Qu'est-ce qu'un haut salaire équitable?

60 RECHERCHE

Les défis énergétiques de la Suisse impliquent toutes les énergies

62 PORTRAIT D'UN MEMBRE

Union pétrolière

64 À L'ÉTRANGER

Roland Veit, New York

Entretien avec Marc von Bergen, directeur de l'entreprise de transport von Bergen SA

Photo: m. 3 d.

La rubrique Entretien accueille Marc von Bergen, directeur général de l'entreprise familiale von Bergen SA. Au-delà de sa large flotte de camions, cette entreprise offre plus que du transport de marchandise. Avec l'installation récente de son centre logistique à Domdidier, elle innove en termes de logistique et de stockage. Fondée en 1894 par l'arrière grand-père de l'actuel directeur, von Bergen SA est passée des chevaux aux camions de toute dernière génération. **Page 42.**

Dossier: la sécurité et la santé au travail à la lumière des tendances actuelles

La sécurité et la santé au travail se situent à l'intersection de la responsabilité personnelle des collaborateurs et des exigences patronales. Notre dossier présente les mesures qui apparaissent judicieuses aux yeux des employeurs – et dans quelles conditions. Il signale aussi de nouveaux instruments de prévention et montre comment la société de maintenance d'avions SR Technics a réussi à diminuer sensiblement le nombre d'accidents du travail. **Dès la page 48**

Les défis énergétiques de la Suisse impliquent toutes les énergies

Les problèmes énergétiques de notre époque concernent une pluralité de disciplines. La recherche dans ce domaine est donc essentielle pour atteindre les objectifs que s'est fixés le Conseil fédéral dans sa stratégie énergétique. L'interview du Professeur Hans Björn Püttgen de l'Energy Center de l'EPFL met en évidence les défis que cela représente. **Page 60**



Photo: m. 3 d.

L'Union pétrolière entre réalité du terrain et vœux pieux politiques

Des slogans comme «sortir du pétrole» ou «réduire la dépendance au pétrole» sont en vogue actuellement. La branche des huiles minérales affronte des vents médiatiques et politiques contraires. Pour autant, l'enthousiasme du Conseil fédéral pour le «tournant énergétique» n'est pas unanimement partagé. L'Union pétrolière (UP) constate que la réalité du monde des consommateurs est fort éloignée des visions iréniques de certains politiques. **Page 62**

Im Arbeitgebergespräch: Markus Lüdi vom Inselspital Bern

Den Personalbedarf zu decken, stellt das Gesundheitswesen vor grosse Herausforderungen. Das Berner Inselspital reagiert darauf mit verbesserten Angeboten für weibliche sowie ältere Mitarbeitende, wie der Personaldirektor Markus Lüdi im Arbeitgebergespräch erklärt. Ebenso äussert er sich zu den Kosteneinsparungen im Zuge der neuen Spitalfinanzierung – und was sie aus ökonomischer wie ethischer Sicht bedeuten. **Seite 8**



Bild: Daniela Baumann

Im Brennpunkt: Arbeitssicherheit und ihre Umsetzungsmöglichkeiten

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz stehen im Spannungsfeld zwischen der Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden und der Förderung durch die Arbeitgeber. Der «Brennpunkt» legt dar, welche Massnahmen auf Arbeitgeberseite unter welchen Voraussetzungen Sinn machen, stellt neue Instrumente zur Unfallverhütung vor und zeigt auf, wie die Flugzeugwartungs-Firma SR Technics die Unfallzahlen deutlich zu senken vermochte. **Ab Seite 14**

Mit Fokussierung und klarer Philosophie zum Erfolg: die Firma Jura

Der Name lässt es nicht erahnen: Die Jura Elektroapparate AG – früher bekannt für eine breite Palette an Haushaltgeräten vom Bügeleisen bis zum Toaster – konzentriert sich heute voll und ganz auf das Geschäft mit Kaffeemaschinen. Und dies äusserst erfolgreich: Das Unternehmen aus dem solothurnischen Niederbuchsiten ist unter General Manager Emanuel Probst zum weltweit zweitgrössten Hersteller von Kaffeefullautomaten avanciert. **Seite 24**

Die Erdöl-Vereinigung setzt auf die Bedürfnisse der Konsumenten



Bild: zvg/erdöl-Vereinigung

Erdöl deckt heute 59,4 Prozent des Energiebedarfs der Schweiz. Mit der Energiewende soll der Verbrauch fossiler Brennstoffe bis 2050 jedoch um 80 Prozent gesenkt werden. Für die Erdöl-Vereinigung ist dies kein realistisches Szenario. Der Branchenverband der Mineralölfirmen fordert den freien Wettbewerb zwischen den Energieträgern. Ausserdem setzt er sich für die Forschung, etwa zur Energieeffizienz, und die Transportsicherheit ein. **Seite 34**

4	KURZ UND BÜNDIG
5	AUSBLICK
6	INTERN Neuer SAV-Direktor
7	STANDPUNKT Roland A. Müller
8	ARBEITGEBER IM GESPRÄCH Markus Lüdi, Inselspital Bern
10	ARBEITSRECHT
10	Haushalthilfe ohne Arbeitsbewilligung
12	Arbeit an Feiertagen
14	BRENNPUNKT
14	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz: Prävention im Spannungsfeld neuer Erwartungen
16	Neue Präventionsinstrumente zur Unfallverhütung
18	Beispiel SR Technics: Arbeitssicherheit als Teil der Unternehmenskultur
21	KOLUMNE Ludwig Hasler
22	UNTERNEHMEN
22	Mobile Rekrutierung
24	Porträt der Jura Elektroapparate AG: Von Espresso bis Latte Macchiato auf einen Knopfdruck
27	VERBÄNDE Economiesuisse: Tag der Wirtschaft
28	ARBEITSMARKT
28	Was ist ein gerechtes Spitzensalar?
30	Uhrenindustrie braucht Fachkräfte
31	Arbeitgeber sind optimistischer
32	SERVICE
33	UNTERNEHMER IN DER WELT Roland Veit, New York
34	VERBANDSPORTRÄT Erdöl-Vereinigung

Swiss Arbeitgeber Award an Ergon Informatik

Bei der diesjährigen Vergabe des Swiss Arbeitgeber Award schafften es neben der Zürcher Informatikfirma Ergon auch das Marriott Hotel in Zürich und die Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie Sonnenhalde in Riehen aufs Podest.

Der Swiss Arbeitgeber Award wurde heuer im Rahmen des HR Swiss Congress im Berner Kursaal vergeben. Die Verleihung wurde von Dirk Schütz, Chefredaktor der «Bilanz» moderiert. Insgesamt erhielten die 30 besten Arbeitgeber in der Schweiz eine Auszeichnung. Unter den «Top ten» sind Unternehmen aus sieben verschiedenen Branchen. Als Aufsteiger des Jahres wurde zudem die Firma Lyreco Switzerland aus Dintikon geehrt.

Der Swiss Arbeitgeber Award wird jährlich vom Consultingunternehmen «icommit» vergeben. Zu den Partnern gehört neben der Organisation HR

Swiss, der GfK Switzerland und dem Wirtschaftsmagazin «Bilanz» auch der Schweizerische Arbeitgeberverband. Mit dem Preis wird die besondere Qualität und die Attraktivität von Arbeitgebern ausgezeichnet.

Mitarbeiterbefragung als Grundlage

Im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Award erhalten Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden eine umfassende und kostengünstige Möglichkeit der Mitarbeiterbefragung. Sämtliche relevanten Themen der Arbeitssituation sowie die grundsätzliche Einstellung

gegenüber dem Arbeitgeber werden beurteilt. Die Unternehmen, die sich beteiligen, erhalten jeweils eine fundierte Auswertung der Resultate, den Vergleich mit allen anderen Teilnehmern und zusätzlich einen Branchenvergleich.

Die Studie ist die grösste in der Schweiz, in der die Mitarbeitenden ihr eigenes Unternehmen bewerten. 96 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen – so viele wie noch nie – haben dieses Jahr teilgenommen. Dabei füllten 22 564 Mitarbeitende den Fragebogen aus, was einer Teilnahmequote von 68 Prozent entspricht. ■

Neue Absicherung gegen Absturzunfälle

Die Suva hat ein neues Sicherungssystem vorgestellt, mit dem Absturzunfälle bei Arbeiten in Felsgebieten verhindert werden können.



gänge zu absturzgefährdeten Arbeitsplätzen vorangetrieben – und im September mit dem Industriepartner und Hersteller Trebu Swiss ein neues Sicherungssystem präsentiert, das Absturzunfälle verhindern kann.

Permanent gesichert

Bei der Entwicklung des Systems entstand ein modernes Zwischenankersystem für Fixseile (so genannte Lifelines), mit welchem Wege mit Absturzgefahr einfach und praktisch abgesichert und trotzdem komfortabel und zügig begangen werden können. Der Vorteil gegenüber bisherigen Systemen ist, dass sich die Nutzer dieser Technik nur einmal mit dem Karabiner an die Lifeline einhängen und sich auf der ganzen Strecke nicht mehr um- oder aushängen müssen. Somit sind sie an absturzgefährdeten Stellen permanent gesichert und haben immer eine Hand für Werkzeuge oder Bauteile frei. Unbeabsichtigte Fehlmanipulationen sind so praktisch ausgeschlossen. ■

Verhindert Absturzgefahr: Neues Sicherheitssystem für Fixseile.

In der Schweiz kam es in den letzten Jahren regelmässig zu kleineren und grösseren Felsstürzen. Deshalb werden viele kritische Felspartien messtechnisch überwacht, nötigenfalls weggesprengt oder felstechnisch gesichert. In diesem Frühling verloren dabei zwei Felsicherungsspezialisten oberhalb der SBB-Strecke in Gurnellen infolge tragischer Unfälle ihr Leben. Es ist absehbar, dass

sich künftig vermehrt Spezialisten zu Überwachungszwecken oder für Sicherungsarbeiten in ähnliche Gefährdungssituationen begeben müssen.

Mit Prävention Leid verhindern

Ein Ziel der Suva ist es, mit gezielter Prävention menschliches Leid zu verhindern. Deshalb hat sie die Entwicklung von Sicherungsmassnahmen für Zu-

Holzbau Schweiz sieht noch grosses Marktpotenzial

Um sich auch in Zukunft behaupten zu können, muss sich die Holzbaubranche auf Dienstleistungen und die Förderung des Nachwuchses konzentrieren. Das hat Zentralpräsident Hans Rupli an der Generalversammlung des Verbandes Holzbau Schweiz gefordert. Die Branche müsse sich stärker in die «Dienstleistungslandschaft Schweiz» integrieren, wenn sie sich besser positionieren wolle, betonte er.

Mit Blick auf den Markt ortete der Zentralpräsident durchaus Chancen: «Die Verbindung aus Siedlungsverdich-

tung und energetischer Modernisierung zeigt ein erhebliches Marktpotenzial für die Holzbaubranche auf. Unternehmungen sollten das unbedingt für sich nutzen», so Rupli.

Zur Personalsituation stellte er fest, dass die Branche dank mehr Lehrstellen zwar genügend junge Fachleute habe. Es gelinge ihr aber nicht, diese Fachleute zu halten. Der Abwanderung könne entgegnet werden, indem man Fachkräfte intensiver bei der Laufbahnplanung und bei Nachfolgeregelungen miteinbeziehe. ■

Portal mit Kandidatenpool

Das Portal «treffpunkt-arbeit.ch» der Arbeitslosenversicherung wartet mit neuen und verbesserten Angeboten auf, von denen sowohl Stellensuchende wie auch Arbeitgeber profitieren können. So haben diese Zugriff auf den grössten Kandidatenpool der Schweiz, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) mitteilt. Um den wachsenden Bedürfnissen der Besucher gerecht zu werden, wurde die Webseite noch zielgerichteter auf die verschiedenen Benutzergruppen zugeschnitten. Wer Stellen sucht, bekommt neu eine Trefferliste, die alle in der Schweiz im Internet ver-

fügbaren Angebote mit Quellenangabe enthält.

Speziell bei der Jobsuche und dem Erfassen offener Stellen ist die Benutzerfreundlichkeit erhöht worden. Zudem sind die Inhalte übersichtlicher dargestellt. Informative Texte, nützliche Broschüren und Formulare runden das Online-Angebot von Regionalen Arbeitsvermittlungszentren und Arbeitslosenstellen ab, das von der Direktion für Arbeit im Seco bereitgestellt wird. ■

www.treffpunkt-arbeit.ch

Finanzierung der Berufsbildung

Im Rahmen der Diskussion über die Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI) für die Jahre 2013 bis 2016 hat der Nationalrat mit dem Ständerat gleichgezogen und für die Berufsbildung rund 3,582 Milliarden Franken gesprochen. Damit beteiligt sich der Bund mit rund 25 Prozent an den öffentlichen Berufsbildungsausgaben. Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüsst, dass der Bund seinen gesetzlichen Anteil an den Berufsbildungskosten übernimmt. Die

Debatte hat gezeigt, dass der Handlungsbedarf bezüglich der höheren Berufsbildung erkannt wurde und bald die Grundlagen zu schaffen sind, um die Subventionierung von Vorbereitungskursen für eidgenössische Prüfungen zu optimieren. Subjekt- bzw. nachfrageorientierte Finanzierungsmodelle werden eine zentrale Rolle spielen müssen, um die Arbeitsmarktnähe der Angebote und die Wettbewerbsneutralität der Subventionierung zu gewährleisten. ■

AUSBLICK

Gebremstes Wachstum

Die Abkühlung der internationalen Konjunktur wirkt sich auch auf das Wachstum der Schweizer Wirtschaft aus. Das zeigt die neuste Prognose des Bundes.

Die Expertengruppe des Bundes rechnet in ihrer Konjunkturprognose vom September noch mit einem BIP-Wachstum für 2012 von 1,0 Prozent. Damit hat sie die Prognose im Vergleich zum Juni um 0,4 Prozent nach unten korrigiert. Im europäischen Vergleich hält sich die Schweizer Wirtschaft aber weiterhin überdurchschnittlich gut. Die leichte Korrektur nach unten ist auf die ungünstigere Einschätzung des internationalen Umfelds zurückzuführen. Gedrückt präsentieren sich die Exportaussichten, zumal die Konjunkturschwäche auch bislang robuste Märkte wie Deutschland und Asien erfasst hat. Zudem greift die Abkühlung langsam auf den Arbeitsmarkt über. Die Arbeitslosigkeit dürfte deshalb zunehmen: Im Jahresdurchschnitt rechnet die Expertengruppe jetzt mit Arbeitslosenquoten von 2,9 Prozent für 2012 sowie 3,3 Prozent für 2013.

Für die nächsten Quartale geht der Bund von einer verhaltenen Konjunktur aus. Mit einer Rezession ist dank der robusten Binnenkonjunktur und der Wirkung der Euro-Untergrenze nicht zu rechnen. Falls sich die Wirtschafts- und Finanzlage im Euro-Raum stabilisiert, dürfte auch die Konjunktur wieder Fahrt aufnehmen. Für 2013 rechnet der Bund derzeit mit einem Wachstum von 1,4 Prozent. ■

Konjunkturprognose für 2012

Sept. 2012: Veränderung zum Vorjahr in %

	2012
BIP	1,0
Konsumausgaben (Privat)	2,1
Konsumausgaben (Staat)	2,3
Bauinvestitionen	-0,5
Ausrüstungsinvestitionen	1,5
Exporte	0,5
Importe	2,9
Arbeitslosenquote (gesamt in %)	2,9

Quelle: Seco

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Roland A. Müller folgt als neuer Direktor auf Thomas Daum

Der Vorstandsausschuss des Schweizerischen Arbeitgeberverbands hat Prof. Dr. Roland A. Müller zum künftigen Direktor des Verbands gewählt. Er wird am nächsten «Arbeitgebtag» vom 5. Juli 2013 Thomas Daum ablösen, der sich zu diesem Zeitpunkt altershalber aus der operativen Verbandsführung zurückziehen will.

Der künftige Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbands setzte sich in einem Evaluationsprozess gegen externe Bewerbungen durch. Er wurde 1963 geboren, ist Jurist und seit fünf Jahren als Mitglied der Geschäftsleitung des Arbeitgeberverbands für das Ressort Sozialversicherungen und Sozialpolitik verantwortlich. In dieser Funktion vertritt er die Arbeitgeber u.a. in der AHV-/IV-Kommission, in der Aufsichtskommission des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung sowie in den Stiftungsräten des BVG-Sicherheitsfonds und der BVG-Auffangeinrichtung.

Nach seiner Promotion zum Dr. jur. an der Universität Zürich und dem Erwerb des Rechtsanwaltspatents arbeitete Roland Müller während acht Jahren beim ASM Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie (heute

Swissmem), wo er zuletzt den Bereich «Arbeitgeberfragen» leitete. Mitte 2000 wechselte er als Mitglied der Geschäftsleitung und Ressortleiter Personenversicherung zum Schweizerischen Versicherungsverband, und seit August 2007 ist er in seiner heutigen Position beim Schweizerischen Arbeitgeberverband tätig.

Kenner des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts

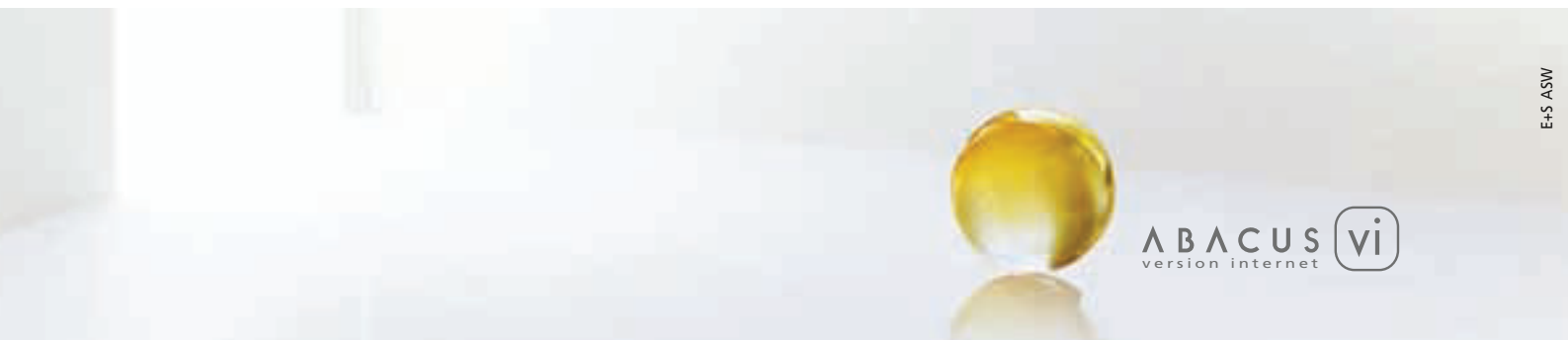
Roland A. Müller ist ein ausgezeichnete Kenner des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts. Er hat sich parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit mit einer Studie zur Arbeitnehmervertretung an der Universität Zürich habilitiert und wurde hier 2005 zum Titularprofessor ernannt. Sein wissenschaftliches Engagement zeigt sich auch in zahlreichen

Publikationen zum nationalen respektive europäischen Arbeits- und Sozialversicherungsrecht.

Fachliche Kompetenz für die Weiterentwicklung

«Mit Roland Müller können wir die hohe fachliche Kompetenz des Arbeitgeberverbands weiterhin sicherstellen. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit dem neuen Direktor. Unsere Fähigkeiten ergänzen sich gut – eine wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Verbands», sagte Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Roland A. Müller arbeitet in mehreren sozialpolitisch orientierten Fachgremien und Organisationen mit. Er ist verheiratet, hat vier Kinder und wohnt in Erlenbach (ZH). ■



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



Unverantwortliches Störmanöver bei der AHV

Die Gewerkschaften fordern einen Leistungsausbau bei der AHV: Damit betreiben sie eine verhängnisvolle Illusionspolitik auf dem Buckel künftiger Generationen. **Roland A. Müller**



Bild: Rob Lewis

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

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) will eine Volksinitiative zur Stärkung der AHV lancieren. Ziel sei die Verbesserung der AHV-Renten um 10 Prozent, das heisst für Alleinstehende rund 200 Franken pro Monat. Im Frühjahr 2013 soll mit der Unterschriftensammlung begonnen werden. Von einer höheren Rente profitieren sollen insbesondere Menschen mit tiefen und mittleren Einkommen. Die daraus resultierenden Mehrkosten belaufen sich auf mehrere Milliarden Franken.

Die Forderungen nach dem AHV-Ausbau kommen just und wohl nicht zufällig zu einem Zeitpunkt, an dem über den Reformbedarf in der beruflichen Vorsorge diskutiert wird. Der «Bericht über die Zukunft der 2. Säule» wurde vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) ausgewertet, und die Öffentlichkeit wartet nun ungeduldig auf die bereits mehrfach vom Bundesrat angekündigten Eckwerte für eine Revision der Altersvorsorge. Hier die Gunst der Stunde auszunutzen und isoliert die Verstärkung der ersten Säule zu proklamieren, ist ein provokatives Störmanöver und trägt nicht zu einer gesamtheitlichen Lösungsfindung bei. Entsprechende Volksinitiativen verzögern im Gegenteil den ohnehin nur schleppend anlaufenden «Reformprozess Altersvorsorge» weiter und tragen alles andere als zur Versachlichung bei. Statt Illusionen zu wecken, wäre besser ein Beitrag zur Vertrauensbildung nötig!

Aus den Finanzperspektiven 2012 des BSV geht hervor, dass das Umlageergebnis der AHV (Einnahmen ohne Kapitalerträge minus Ausgaben) gemäss geltendem AHV-Gesetz gegen 2020 deutlich negativ sein wird. Die im Ausgleichsfonds der AHV erwirtschafteten Kapitalerträge werden dann nicht mehr genügen, um diese Defizite aufzufangen. Ohne Gegenmassnahmen wird deshalb auch das Betriebsergebnis der AHV rasch in tiefrote Zahlen abgleiten und die Liquidität des AHV-Fonds in der zweiten Hälfte des nächsten Jahrzehnts das operative Minimum unterschreiten. Mit anderen Worten: Nachdem die negativen Effekte der alternden Gesellschaft lange Zeit durch die Steigerung der Erwerbsbeteiligung und die starke Zuwanderung noch einigermaßen kompensiert wurden, kommen sie nun voll zum Tragen. Jetzt sind Massnahmen zur Bewältigung der demografischen Herausforderung unausweichlich. Wenn die Gewerkschaften diese Realität weiterhin verdrängen und entsprechende Reformen in der Altersvorsorge verzögern, dann verspielen sie die Chancen für sozialverträgliche Übergangsfristen. Wenn sie darüber hinaus noch isoliert einen Leistungsausbau fordern, dann betreiben sie auf dem Buckel der künftigen Generationen eine verhängnisvolle Illusionspolitik.

Das BSV hat in seinem Bericht zur wirtschaftlichen Situation von Erwerbstätigen und Personen im Ruhestand (Nr. 1/08) festgestellt, dass sich Personen im Ruhestand insgesamt in einer besseren finanziellen Lage befinden als die aktive Bevölkerung, obwohl ihr Einkommen weiterhin deutlich unter dem der Erwerbstätigen liegt. Zwar existiere vereinzelt noch Altersarmut, doch sei die Situation bei älteren Menschen insgesamt positiv. Die erfreuliche Realität rechtfertigt also keine Rentenerhöhungen mit der Giesskanne. Vielmehr reichen die bewährten Instrumente, wie zum Beispiel die Ergänzungsleistungen (EL) aus, um im konkreten Fall verbleibende Lücken zum effektiven Bedarf zu schliessen. ■

Markus Lüdi, Direktor Personal Inselspital, Bern

«Leben retten darf keine Frage der Rendite sein»

Das Berner Inselspital ist mit 658 Jahren das älteste Spital der Schweiz und eines der weltweit ältesten Unternehmen überhaupt. Dieses Vermächtnis erfolgreich weiterzuführen, ist in der aktuellen Situation im Gesundheitswesen ein anspruchsvolles Ziel. Personaldirektor Markus Lüdi spricht über den sich zuspitzenden Personalmangel, die neue Spitalfinanzierung und den Wert der Gesundheit. **Daniela Baumann**

Herr Lüdi, was sind Ihre Aufgaben als Direktor Personal des Inselspitals?

Markus Lüdi: Als Personalchef habe ich dafür zu sorgen, dass das Inselspital über genügend gute Mitarbeitende verfügt, um die medizinischen Dienstleistungen, Forschung und Lehre sicherzustellen. Ein Universitätsspital ist ein riesiger Ausbildungsbetrieb. Viele Forscher und Mediziner kommen nur für ein, zwei Jahre zu uns, um sich aus- oder weiterzubilden. Das bringt zusätzlichen Aufwand im Personalmanagement, hat aber den Vorteil, dass laufend frisches Blut hineinkommt.

Wie schwierig ist es derzeit, geeignetes Personal zu rekrutieren?

Das ist eine enorme Herausforderung für die ganze Branche. Auch wir bekommen dies von Monat zu Monat stärker zu spüren. In den letzten zehn Jahren konnten wir unseren Bedarf noch mit gutem ausländischem Personal decken. Heute investieren Länder wie Deutschland – von wo 22 Prozent unseres Personals stammen – viel Geld in die Rückgewinnung von Landsleuten. Deshalb werden wir

ältere Kinder. Weil sich immer mehr Mitarbeitende privat um Angehörige kümmern, brauchen wir auch da Unterstützungsangebote. Zudem wird bei uns viel körperliche Arbeit geleistet, so dass ältere Mitarbeitende irgendwann ausgebrannt sind. Deshalb sind Überlegungen im Gang, wie die Aufgaben innerhalb eines Pflorgeteams altersgerechter verteilt werden können.

Welchen Grundsätzen ist das Inselspital verpflichtet?

Wir haben eine lange Tradition und wollen diese wirtschaftlich in die Zukunft führen. Als Universitätsspital sind wir gewissermassen in der Champions League der Spitäler tätig. Um hier mitzuspielen, müssen wir den Anspruch haben, immer besser zu werden, und uns stets mit der Konkurrenz messen. Schliesslich ist es unerlässlich, dass die zahlreichen Berufsgruppen am Inselspital gut zusammenarbeiten, zumal Medizin und Pflege sich immer stärker spezialisieren. Unser Gut, die Gesundheit, können wir nur gemeinsam produzieren.

Wie wird der Transfer von der medizinischen Forschung in die Praxis gewährleistet?

Wir haben etwa 60 Forschungsgruppen, die direkt ins Dienstleistungsumfeld des Spitals integriert sind. Die Forschenden arbeiten Hand in Hand mit den in der Praxis tätigen Kollegen. Zudem vertritt der Direktor Lehre und Forschung die Forschungsergebnisse in der Spitalleitung.

Inwiefern unterscheidet sich ein Spital von einem privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen?

Es gibt immer mehr Gemeinsamkeiten. Mit der neuen Spitalfinanzierung machen die Spitäler einen weiteren Schritt in diese Richtung: Früher hatten wir ein öffentlich-rechtliches Budget, mit dem wir beim Kanton vorstellig werden und unsere Ausgaben decken konnten. Neu erhalten wir pro behandelten Fall einen definierten Geldbetrag, mit dem wir zu haushalten haben. Wenn er nicht ausreicht,

«Die Schweiz wird die Lücke bei den Fachkräften nicht mehr so einfach über die Migration schliessen können.»

in der Schweiz künftig die Lücke nicht mehr so einfach über die Migration schliessen können. Umso unverständlicher ist es, dass die Schweiz seit Jahren jedes Jahr ein paar Hundert Ärzte und Pflegenden zu wenig ausbildet.

Was tut das Inselspital gegen den Fachkräftemangel?

Da Frauen drei Viertel unserer Belegschaft ausmachen, investieren wir sehr viel in die Kinderbetreuung. Wir bauen die Kindertagesstätte aus und planen zusätzliche Infrastrukturen für kranke und

müssen wir wie ein privates Unternehmen Konsequenzen ziehen – sei dies Stellen abbauen oder Leistungen herunterfahren.

Worin bestehen noch Unterschiede?

Unser Produkt ist die Gesundheit. Die Frage, wie teuer Gesundheit sein darf, wird man nie gleich abschliessend beantworten können wie die Frage, wie viel zum Beispiel ein Teppich oder eine Versicherungspolice kostet. Aber die Diskussion muss geführt werden, wenn der Spitalbetrieb immer wirtschaftlicher werden soll. Ob man ein Leben rettet oder nicht, darf nicht eine Frage der Rendite sein.

Die neue Spitalfinanzierung wurde Anfang Jahr eingeführt. Wie verlief der Wechsel?

Abgesehen von den üblichen Startschwierigkeiten, die ein so umfassender Systemwechsel mit sich bringt, verlief die Einführung der Fallkostenpauschalen ruhig und geordnet – gerade auch angesichts der medialen Panikmache im Vorfeld. Es ist selbstverständlich nicht so, dass ein Patient mit blutenden Wunden aus dem Spital entlassen werden muss, weil die finanziellen Mittel aufgebraucht sind.

Welche Konsequenzen hat die neue Finanzierung für den Alltag des Spitals?

Wir können mit den aktuell geltenden Fallpauschalen kostendeckend wirtschaften. Die Idee ist aber, dass die Preise Jahr für Jahr sinken. Wir sollen also für die gleiche Dienstleistung immer weniger Geld erhalten und ständig effizienter werden. Es ist noch unklar, wohin dies führen wird. Irgendwann wird das Ende der Fahnenstange erreicht sein. Ausserdem ist der Kampf um Patienten unter den Spitälern vermehrt zu spüren, da die Schweizer Bevölkerung heute das Spital meist frei wählen kann. Die Spitäler versuchen aktiv, Patienten zu gewinnen, indem sie sich in der Wertschöpfungskette breiter aufstellen. Die Überlegungen gehen dahin, sich finanziell an Hausarztpraxen und Rehabilitationskliniken zu beteiligen, um sich neue Patienten zu sichern beziehungsweise um sie nach dem Spitalaufenthalt nicht zu verlieren.



Bild: Daniela Baumann

Markus Lüdi ist seit Dezember 2010 als Direktor Personal Mitglied der Spitalleitung des Inselspitals, dessen 7500 Mitarbeitende aus 80 Nationen jährlich 53 000 stationäre und 265 000 ambulante Patienten versorgen. Vor dem Wechsel in die Gesundheitsbranche war er bei Banken und Versicherungen für das Personal verantwortlich. In der Freizeit beschäftigt sich Markus Lüdi mit Laufen und Fliegenfischen.

Welche Strategie verfolgt das Inselspital?

Der Kanton Bern hat per 2014 den Zusammenschluss des Inselspitals mit dem grössten Regionalspitalverbund des Kantons, Spitalnetz Bern, beschlossen. Zusammen werden wir zum grössten Spital der Schweiz mit über 10 000 Mitarbeitenden. In den laufenden Vorbereitungsarbeiten wird auch die neue Strategie erarbeitet. Die Grundversorgung soll im Spitalnetz, die komplexe Medizin am Inselspital konzentriert werden, um einerseits Kosten zu sparen, andererseits aber auch Synergien zu nutzen.

Werden einzelne Standorte diesem Zusammenschluss zum Opfer fallen?

Die jetzigen Standorte werden im neuen Spitalverbund vorerst bestehen bleiben. Es ist jedoch eine grundsätzliche Frage, wie viele Spitäler die Schweiz braucht. Spezialisten sagen klar: Wir haben hierzulande eine zu aufwändige Spitalinfrastruktur, was einer der Haupt-

treiber der steigenden Gesundheitskosten ist. Die neue Spitalfinanzierung soll dazu beitragen, die Infrastruktur zu re-dimensionieren. Das hat natürlich Konsequenzen – auch für die Arbeitsplätze.

Qualität ist im Gesundheitswesen existenziell. Wie sieht das Qualitätsmanagement des Inselspitals aus?

Die spitalweite Qualitätssicherung ist eine Querschnittsaufgabe, die in den verschiedensten Bereichen wie Spitalhygiene, Ernährung oder Impfung des Personals von je eigenen Kommissionen wahrgenommen wird. Sehr wichtig ist ein anonymisiertes Meldesystem, mit dem jeder Mitarbeitende nicht gut funktionierende Vorgänge aus seinem Arbeitsalltag rapportieren kann. Aufgrund dieser Meldungen werden anschliessend Verbesserungs-massnahmen eingeleitet. ■

Urteil

Haushalthilfe ohne Arbeitsbewilligung

Wer eine ausländische Arbeitnehmerin anstellt, muss die ausländerrechtlichen Vorschriften einhalten. Wenn es der Arbeitgeber dagegen unterlässt zu prüfen, ob eine gültige Arbeitsbewilligung vorhanden ist, macht er sich strafbar.

Sachverhalt und rechtliche Würdigung

1. X. wird zur Last gelegt, sie habe vom 15. Dezember 2010 bis zum 31. Januar 2011 in ihrem Haushalt wissentlich und willentlich die mongolische Staatsangehörige A. für Bügelarbeiten beschäftigt und dabei in Kauf genommen, dass diese nicht über die erforderliche Arbeitsbewilligung und über das erforderliche Visum verfügt habe.

2. Ausländerinnen und Ausländer, die in der Schweiz eine Erwerbstätigkeit ausüben wollen, benötigen unabhängig von der Aufenthaltsdauer eine Bewilligung (Art. 11 Abs. 1 AuG). Wer als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber vorsätzlich Ausländerinnen und Ausländer beschäftigt, die in der Schweiz nicht zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit berechtigt sind, macht sich nach Art. 117 Abs. 1 AuG strafbar.

X. bestätigte, dass sie A. von Dezember 2010 bis Ende Januar 2011 insgesamt viermal beschäftigt habe. Von X. wird sodann nicht in Abrede gestellt, dass A. jeweils eine Stunde für sie arbeitete, wobei ein Stundenlohn von 25 Franken ausbezahlt wurde.

5.1 Der Vorinstanz ist darin zu folgen, dass X. bewusst gewesen sein muss, dass sie im Zusammenhang mit der Beschäftigung von A. ausländerrechtliche Vorschriften einzuhalten hat. X. wusste, dass sie mit A. eine ausländische Arbeitnehmerin als Haushaltshilfe anstellt. Es ist allgemein bekannt, dass ausländische Staatsangehörige für die Ausübung einer Erwerbstätigkeit in der Schweiz grundsätzlich einer entsprechenden Bewilligung bedürfen. Dies musste insbesondere X. bewusst gewesen sein, welche erst vor kurzem von Deutschland in die Schweiz umgezogen war. Zwar gelten

für deutsche und mongolische Staatsangehörige nicht die gleichen Voraussetzungen bezüglich einer Aufenthalts- und Arbeitsberechtigung in der Schweiz. Aus dem Umstand, dass X. infolge ihres Umzugs in die Schweiz selbst mit ausländerrechtlichen Fragen konfrontiert worden war, muss jedoch auf eine erhöhte Sensibilität hinsichtlich dieser Thematik geschlossen werden. Im Übrigen zeigen auch die Aussagen von X., dass sie sich bewusst war, dass die von ihr beschäftigte Haushaltshilfe A. über eine Berechtigung zur Erwerbstätigkeit in der Schweiz verfügen muss.

5.2 Gemäss Art. 91 Abs. 1 AuG hat sich der Arbeitgeber vor dem Stellenantritt der Ausländerin oder des Ausländers durch Einsicht in den Ausweis oder durch Nachfrage bei den zuständigen Behörden zu vergewissern, dass die Berechtigung zur Erwerbstätigkeit in der Schweiz besteht. Aus den Aussagen von X. geht deutlich hervor, dass sie sich dieser gesetzlich verankerten Sorgfaltspflicht bewusst war. X. gab an, sie hätte sich nach einer Arbeitsbewilligung erkundigt und um alle Formalitäten gekümmert, hätte sie A. nach ihrem Staatsexamen weiterhin beschäftigt. Wenn sie A. länger hätte anstellen wollen, hätte sie dies «auf einem rechtmässigen Wege gemacht» bringt X. damit selbst zum Ausdruck, dass ihr bereits im Zeitpunkt des Anstellungsverhältnisses klar war, dass sie sich über die Legalität der Erwerbstätigkeit von A. informieren muss. Dies zeigte sich auch anlässlich der Berufungsverhandlung, als X. angab, sie habe bei ihrer Raumpflegerin – welche nur kurze Zeit vor A. angestellt wurde – alle erforderlichen Abklärungen getroffen und auch Einsicht in deren Arbeitsbewilligung gehabt. Bei A. habe sie gleich vorgehen wollen, sei aber nicht



mehr dazu gekommen. Dass sich X. ihren Pflichten als Arbeitgeberin bewusst war, wird auch von der Verteidigung nicht in Abrede gestellt, macht diese doch lediglich geltend, X. habe Mitte Dezember 2010 infolge der bevorstehenden Abschlussprüfungen in Deutschland andere Sorgen gehabt, weshalb sie sich erst nach ihrer Rückkehr in die Schweiz im Januar 2011 um die erforderlichen Formalitäten für eine rechtskonforme Anstellung habe kümmern wollen. Für die rechtliche Qualifikation des eingeklagten Sachverhalts nicht von Bedeutung sind weiter die Länge des Arbeitsverhältnisses und die Häufigkeit der Arbeitseinsätze. Diese Umstände sind ebenfalls im Rahmen der Strafzumessung bei der Bewertung des Verschuldens zu berücksichtigen. Massgebend für die rechtliche Würdigung des Anklagesachverhalts ist dagegen, ob X. zum Zeitpunkt der Anstellung von A. wusste, dass sie gesetzlich verpflichtet ist, sich über deren Arbeitsberechtigung in der Schweiz zu vergewissern, was nach dem bereits Gesagten der Fall ist.

5.3 Es muss davon ausgegangen werden, dass X. keine Bemühungen unternommen hat, um die Bewilligungssituation von A. zu klären. Weder hat sie von A. die Vorweisung einer Arbeitsbewilligung verlangt noch sich diesbezüglich bei den zuständigen Behörden erkundigt. X. hat jegliche Abklärung unterlassen, obwohl allgemein bekannt ist,



Illustration: Christine Ruff

dass gerade in Privathaushalten viele Angestellte schwarz arbeiten. Vorliegend bestanden keinerlei Hinweise dafür, dass A. über eine Arbeitsberechtigung verfügen könnte. Die Verteidigung bringt diesbezüglich zwar vor, X. sei durch die Stellenvermittlungsseite «www... .ch» auf A. gestossen, über welche sie auch ihre Raumpflegerin gefunden habe, welche noch heute bei ihr arbeite. Sie habe Vertrauen in das Inserat und die damit verbundene Empfehlung von A. haben können. Bei der genannten Website handelt es sich nicht um eine eigentliche Stellenvermittlungsseite, sondern vielmehr um einen Online-Marktplatz, auf welchem Unternehmen oder Privatpersonen Inserate schalten und Dritten Waren oder Dienstleistungen anbieten können. Stelleninserate bilden nur eine von vielen Kategorien. Die Vorinstanz hat sodann zu Recht festgehalten, dass eine inhaltliche Kontrolle angesichts der Vielzahl der angebotenen Waren und Dienstleistungen für die Inhaber der Plattform schlichtweg nicht möglich ist. Es trifft zwar zu, dass auf der Website festgehalten wird, dass jedes Inserat geprüft werde, wie die Verteidigung geltend machte. Diese Konformitätsprüfung kann sich jedoch nur auf den Inhalt der Inserate beziehen und erstreckt sich nicht auf die dahinter stehenden Angebote. Der Betreiber der Plattform kann unmöglich überprüfen, ob die angebotenen Waren oder Dienstleistungen in jedem einzelnen Fall hal-

ten, was die Inserate versprechen. Es erscheint insofern wenig glaubhaft, wenn X. geltend macht, sie sei infolge des Inserats von A. auf «... .ch» davon ausgegangen, dass diese über eine Arbeitsbewilligung verfüge. Dass die Raumpflegerin von X., welche offenbar über die erforderlichen Bewilligungen verfügt, ebenfalls auf dieser Website inserierte, ändert nichts daran.

5.4 Es ist davon auszugehen, dass X. das Bewilligungserfordernis ebenso bekannt war wie die Tatsache, dass sie sich als Arbeitgeberin nach der Arbeitsberechtigung der von ihr beschäftigten Arbeitnehmerin zu erkundigen hatte. Fest steht auch, dass X. die Gewissheit fehlte, dass A. über die erforderliche Arbeitsbewilligung verfügte. Dessen ungeachtet wurden keinerlei Bemühungen seitens von X. unternommen, um die Arbeitsberechtigung von A. abzuklären. Dieses Verhalten lässt sich nicht anders deuten, als dass sich X. bewusst dafür entschied, von einer allenfalls illegalen Erwerbstätigkeit von A. nichts wissen zu wollen. Hätte X. vermeiden wollen, eine Ausländerin zu beschäftigen, welche in der Schweiz nicht zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit berechtigt ist, hätte sie ohne weiteres die notwendigen Auskünfte einholen können. X. beschäftigte A. jedoch trotz der vorhandenen Unklarheiten, wodurch sie die Verwirklichung des Straftatbestandes von Art. 117 Abs. 1 AuG zumindest in Kauf nahm. Wenn X. geltend macht, sie hätte sich nach ihrer Rückkehr in die Schweiz im Januar 2011 um alle Formalitäten des Arbeitsverhältnisses, einschliesslich der erforderlichen Arbeitsbewilligung, gekümmert, so vermag dies an der rechtlichen Würdigung nichts zu ändern. Vielmehr bringt X. damit selbst zum Ausdruck, dass sie zumindest vorläufig bewusst darauf verzichtete, den gesetzlichen Erfordernissen nachzukommen, ohne dass sie gleichzeitig dazu bereit war, bis zur Klärung der Situation auf die Arbeitskraft ihrer Angestellten A. zu verzichten.

6. X. ist somit des Vergehens gegen das Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer im Sinne von Art. 117 Abs. 1 AuG schuldig zu sprechen.

Sanktion

3.1 Hinsichtlich des objektiven Tatverschuldens ist zunächst festzuhalten, dass X. keinerlei Anstrengungen getätigt hat, um sich hinsichtlich der Arbeitsberechtigung von A. Klarheit zu verschaffen. Sie hat weder Einsicht in den Ausländerausweis von A. verlangt noch sich durch eine Nachfrage bei den zuständigen Behörden vergewissert, dass diese zur Erwerbstätigkeit in der Schweiz berechtigt ist. Es muss X. angelastet werden, dass sie ihren Pflichten als Arbeitgeberin nicht nachgekommen ist, obschon entsprechende Erkundigungen zur Klärung der Verhältnisse problemlos möglich gewesen wären.

3.2 Wie die Vorinstanz zutreffend festgehalten hat, ist bei der Bewertung des subjektiven Verschuldens zu Gunsten von X. zu berücksichtigen, dass sie nicht mit direktem Vorsatz, sondern lediglich eventualvorsätzlich handelte. Sie entspricht somit nicht dem typischen Täterprofil, das mit dieser Norm anvisiert wird. Lediglich leicht strafmindernd zu veranschlagen ist, dass sich X. zum Zeitpunkt der Anstellung von A. mitten in den Abschlussprüfungen ihres Studiums befand und dem Beschäftigungsverhältnis deshalb keine vorrangige Bedeutung einräumte. Bemühungen zur Klärung der Arbeitssituation von A. wären ohne grossen Zeitaufwand und somit auch unter den genannten Umständen möglich gewesen. Insgesamt ist jedoch auch in subjektiver Hinsicht von einem sehr leichten Tatverschulden auszugehen.

Dem sehr leichten Tatverschulden ist eine Geldstrafe von sieben Tagessätzen angemessen.

Strafurteil, Obergericht des Kantons Zürich, Einzelgericht, 30. März 2012 (SB110750)

Kommentar

Die Beschäftigung eines Arbeitnehmenden, für welchen keine Arbeitsbewilligung vorliegt, kann teuer werden. Vor dem Stellenantritt einer Ausländerin oder eines Ausländers ist in jedem Fall abzuklären, ob die erforderliche Bewilligung vorliegt. Die Tagessätze berechnen sich nach den finanziellen Verhältnissen des strafbaren Arbeitgebers. ■

*Urteil***Arbeit an Feiertagen**

Ausnahmen vom Verbot der Sonntagsarbeit können bewilligt werden, wenn ein dringendes Bedürfnis vorliegt. Weder die Tatsache, dass im Ausland und Hauptabnehmerland am betreffenden Tag gearbeitet werden kann und damit ein Konkurrenznachteil entsteht, noch dass die Arbeitnehmer mit der Sonntagsarbeit einverstanden wären, rechtfertigt eine Aufhebung des Verbots.

Sachverhalt

Die X. SA ist eine Aktiengesellschaft unter schweizerischem Recht mit Sitz in Z. Gesellschaftszweck ist der Kauf und Verkauf aller möglichen Erzeugnisse samt den zugehörigen Tätigkeiten.

Im Rahmen ihrer Tätigkeit kauft X. Parfum im Ausland ein, importiert es in die Schweiz und führt es danach gemäss den über ihre Website eingegangenen Bestellungen nach Frankreich aus. Der Betrieb beschäftigt insgesamt 26 Mitarbeiter. Dieses Personal setzt sich fast ausschliesslich aus französischen Grenzgängern zusammen.

Am 9. April 2011 beantragte X. eine Sonderbewilligung für Karfreitag, 22. April 2011, in der Absicht, acht Mitarbeiter von 9 bis 14 Uhr arbeiten zu lassen. Die zuständige kantonale Behörde verweigerte die Befugnis. X. schloss ihren Betrieb am betreffenden Tag.

Am 18. Mai 2011 reichte X. beim Verwaltungsgericht erster Instanz des Kantons Genf Klage ein mit der Forderung, festzustellen, dass sie berechtigt sei, ihr Personal am Karfreitag, wie auch an allen übrigen in Frankreich gültigen Werktagen, zur Arbeit zu bitten.

Die Klage wurde mit der Begründung abgelehnt, dass Abweichungen von der allgemeinen Regel des Arbeitsverbots für Sonn- und Feiertage möglichst einschränkend zu handhaben seien und die Klägerin vorrangige Bedürfnisse ihrer Kunden zur Rechtfertigung einer Ausnahme nicht geltend machen könne, da rein wirtschaftliche Interessen durch die Gesetzesbestimmungen nicht geschützt seien.

Aus den Erwägungen

3. Als erstes wirft X. der Vorinstanz vor, das Bundesrecht falsch gedeutet und

angewendet zu haben. Nachdem feststeht, dass seitens der Kundschaft am Karfreitag eine ganz besonders starke Nachfrage besteht und die Schwierigkeit, dem Andrang gerecht zu werden, X. grosse Unannehmlichkeiten bereitet und ihre Marktstellung gefährdet, ist X. der Meinung, es bestehe ein dringendes Bedürfnis, ihr Personal am betreffenden Tag arbeiten zu lassen.

3.1 Das Arbeitsgesetz verbietet grundsätzlich die Arbeit am Sonntag (Art. 18 Abs. 1 ArG). Der Nationalfeiertag gilt als Sonntag. Daneben haben die Kantone das Recht, bis höchstens acht Feiertage im Jahr nach freier Wahl dem Sonntag gleichzustellen (Art. 20a Abs. 1 ArG). Der Kanton Genf hat den Karfreitag zum Feiertag erklärt.

Art. 19 ArG sieht unter Berücksichtigung von Art. 20a Abs. 1 ArG die Ausnahmen vom Verbot der Sonntagsarbeit vor. Diese können regelmässig wiederkehrend (Art. 19 Abs. 2 ArG) oder vorübergehend (Art. 19 Abs. 3 ArG) sein. Letzterer Fall wird bewilligt, wenn ein dringendes Bedürfnis nachgewiesen wird, wobei der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen Lohnzuschlag von 50 Prozent zu bezahlen hat. Im Übrigen darf der Arbeitnehmer nicht ohne sein Einverständnis zur Sonntagsarbeit herangezogen werden (Art. 19 Abs. 5 ArG).

3.2 Was unter einem dringenden Bedürfnis zu verstehen ist, das zur Bewilligung der Sonntagsarbeit im Sinne von Art. 19 Abs. 3 ArG führen kann, ist in Art. 29 der zugehörigen Verordnung Nr. 1 definiert.

3.3 Ausnahmen vom allgemeinen Arbeitsverbot an Sonn- und Feiertagen



sind in jedem Fall möglichst einschränkend und nicht möglichst grosszügig zu interpretieren, auch wenn die Gewohnheiten der Konsumenten sich seit der Verabschiedung des Gesetzes gewandelt haben mögen. Jedenfalls darf der Richter bei der Beurteilung einer Ausnahme vom sonntäglichen Arbeitsverbot keine nachgiebige Haltung einnehmen, weil sonst der in Art. 18 ArG ausdrücklich verankerte Grundsatz seiner Substanz beraubt wird.

Anlässlich jüngerer Revisionen hat der Gesetzgeber das strenge Arbeitsverbot für Sonn- und Feiertage etwas gelockert. So sieht etwa Art. 19 Abs. 6 vor, dass die Kantone höchstens vier Sonntage pro Jahr bezeichnen können, an denen Arbeitnehmer in Verkaufsgeschäften ohne Bewilligung beschäftigt werden dürfen. Neueren Datums ist auch Absatz 3, demgemäss Sonntagsarbeit vorübergehend zulässig ist, sofern ein dringendes Bedürfnis nachgewiesen wird. In einem solchen Fall braucht die behördliche Bewilligung also nicht mehr eingeholt zu werden. Ausserhalb dieser besonderen Ausnahme bleibt jedoch das Arbeitsverbot an Sonn- und Feiertagen in aller Form bestehen.

3.4 Im vorliegenden Fall konnte X., wie vom Gericht hervorgehoben, weder unvorausehbare Arbeiten noch Probleme der öffentlichen Sicherheit oder technische Gründe zur Rechtfertigung ihres Ausnahmegesuches anführen. Es



Illustration: Christine Ruf

bleibt somit höchstens abzuklären, ob eine allfällige kurzfristige Gegenwart von Arbeitnehmern wegen eines gesellschaftlichen, kulturellen oder sportlichen Anlasses im Rahmen lokaler Sitten und Bräuche oder spezifischer Bedürfnisse der Kundschaft wünschenswert war. X. weist zwar auf den besonderen Andrang am Karfreitag hin, kann sich aber auf kein besonderes gesellschaftliches oder sonstiges Ereignis berufen, aus dem sich die vermehrte Nachfrage erklären und eine Ausnahmegewilligung rechtfertigen liesse. Die Tatsache, dass der Karfreitag in ihrem Hauptabnehmerland Frankreich kein Feiertag ist, stellt keinen genügenden Grund für eine Ausnahme im Sinne von Art. 27 ArGV 1 dar. Offensichtlich sind die mit Art. 27 ArGV 1 umschriebenen Anwendungsbedingungen für Art. 19 Abs. 3 ArG nicht erfüllt. Zu Recht hat das Gericht X. die Notwendigkeit einer Ausnahmegewilligung nicht zugestanden.

3.5 Weiter macht X. Art. 28 ArGV 1 mit dem Hinweis geltend, dass sie wegen

des Arbeitsverbots am Karfreitag gegenüber ihren Konkurrenten in Frankreich, die sich an die gleiche Kundschaft richten und am betreffenden Tag arbeiten dürfen, wichtige Marktanteile verliere.

Art. 28 ArGV 1 definiert die Unentbehrlichkeit regelmässiger oder periodischer Sonntagsarbeit im Hinblick auf Art. 19 Abs. 2 ArG. Eine wirtschaftliche Unentbehrlichkeit liegt nach Art. 28 ArGV 1 namentlich dann vor, wenn die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Ländern mit vergleichbarem sozialem Standard wegen längerer Arbeitszeiten oder anderer Arbeitsbedingungen im Ausland erheblich beeinträchtigt ist und durch die Bewilligung die Beschäftigung mit grosser Wahrscheinlichkeit gesichert wird. Während für die Erteilung einer vorübergehenden Ausnahmegewilligung gemäss Art. 19 Abs. 3 ArG die kantonalen Behörden zuständig sind, obliegt es dem Bund, dauernde oder regelmässig wiederkehrende Sonntagsarbeit im Sinne von Art. 19 Abs. 2 ArG zuzulassen.

Das Gesuch von X. bezog sich auf den Karfreitag, den 22. April 2011. Es handelte sich um eine vorübergehende Anfrage um Arbeiterlaubnis, die als solche zu Recht den zuständigen kantonalen Behörden vorgelegt wurde. Das Gesuch kann somit nicht im Hinblick auf Art. 19 Abs. 2 ArG untersucht werden.

4. X. beklagt sich des Weiteren über eine Verletzung der Wirtschaftsfreiheit. Sie ist der Ansicht, dass das mit dem Arbeitsgesetz beabsichtigte Ziel des öffentlichen Interesses im vorliegenden Fall nicht in Betracht zu ziehen sei, da alle ihre Mitarbeiter einverstanden waren, am Karfreitag zu arbeiten, was ihnen und den in Frankreich wohnhaften Familien umso leichter fiel, als es sich im Nachbarland nicht um einen Feiertag handelte.

Die Bundesverfassung gewährleistet die Wirtschaftsfreiheit mit Art. 27. Nach Art. 36 BV bedürfen Einschränkungen von Grundrechten einer gesetzlichen Grundlage und müssen durch ein öffentliches Interesse oder durch den Schutz von Grundrechten Dritter gerechtfertigt sein. Ausserdem ist der Grundsatz der Verhältnismässigkeit zu berücksichtigen.

Das Arbeitsgesetz stützt sich auf verschiedene Verfassungsbestimmungen, darunter insbesondere Art. 110 Abs. 1, lit. a und b, worin die Befugnis des Bundes festgehalten ist, Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer zu erlassen. Die Beschränkungen der Wirtschaftsfreiheit, die das Arbeitsgesetz betreffend das Arbeitsverbot für Sonn- und Feiertage vorsieht, sind also nicht nur gesetzlich abgesichert, sondern greifen auch auf die Bundesverfassung zurück. Das Sonntagsarbeitsverbot dient dem gesellschaftspolitischen Zweck, der Arbeiterschaft mehr Freizeit einzuräumen. Da X. ein Schweizer Betrieb ist und auf Schweizer Boden steht, muss sie sich unserer Landesgesetzgebung unterordnen und kann unter dem Vorwand, dass sie ihre Geschäfte hauptsächlich im Nachbarland abwickelt, keine schweizerischen Feiertage abschaffen. Es ist auch nicht einzusehen, inwiefern das Arbeitsverbot für einen bestimmten Feiertag dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit zuwiderlaufen könnte.

Der Einwand der Verletzung der Wirtschaftsfreiheit ist abzuweisen.

*Urteil des Schweizerischen
Bundesgerichts, 17. März 2012
(2C_892/2011)
(Übersetzung aus dem Französischen)*

www.arbeitgeber.ch

Prävention im Spannungsfeld neuer Erwartungen

Prävention lohnt sich – so der viel zitierte Slogan. Das muss auch gelten, wenn es um Sicherheit und Gesundheit in den Betrieben geht. Bei der Frage, welche Massnahmen effektiv sinnvoll oder nötig sind, gehen die Meinungen aber auseinander. Neue Trends in der Arbeitswelt sowie ein erweitertes Gesundheitsverständnis beeinflussen auch die Diskussion auf Betriebsebene. **Jürg Zellweger**



Bild: iStockphoto.com/Carlos Gawronski

Bewährte Symbole für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz: Schutzutensilien aus der Baubranche.

Dass sich die Trends in der Arbeitswelt auch auf das Thema Arbeit und Gesundheit auswirken, spiegelt sich etwa darin, dass in der Dienstleistungsgesellschaft vermehrt Phänomene wie Stress oder Mobbing und weniger traditionelle Gesundheitsrisiken thematisiert werden. Der zunehmende Fachkräftemangel hat zur Folge, dass sich Unternehmen im Wettbewerb um knapper werdende Talente vermehrt mit der Frage befassen, wie sie motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende für sich gewinnen und behalten können. Auch der absehbare Rückgang des erwerbstätigen Teils der Gesamtbevölkerung wirkt in diese Richtung: Massnahmen der Gesundheitsförderung oder des «Alters-Management» rücken vermehrt in den Fokus der Personalverantwortlichen.

Was betriebswirtschaftlich – als Teil der Personalstrategie – richtig sein kann, fördert auch Erwartungen von Gesellschaft und Politik, wonach Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden nicht nur wie gesetzlich vorgeschrieben schützen, sondern auch noch fördern sollten. Diese Erwartungshaltung stösst bei den Firmen jedoch an Grenzen. Sie geht über ihre eigentliche Verantwortung

und ihren wirtschaftlichen Kernauftrag hinaus und greift in unternehmerische Prozesse sowie die individuelle Verantwortung der Einzelnen bei der Lebensgestaltung ein. Im Spannungsfeld zwischen der Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden und der Förderung ihrer Gesundheit durch die Arbeitgeber braucht es deshalb realistische Ziele und Ansprüche. Und bei der betrieblichen Gesundheitsförderung bleiben nebst neuen Ansätzen primär bewährte und praxistaugliche Massnahmen gefragt.

Neue Interpretationen von Gesundheit

Bedeutsam im Zusammenhang mit Diskussionen um Arbeit und Gesundheit ist auch, dass der Gesundheitsbegriff ständig erweitert wird. Es geht längst nicht mehr nur um den Umgang mit Krankheiten und Unfallrisiken. Im Zentrum steht immer mehr ein allgemeines Wohlbefinden, das Körper, Geist und Seele umfasst. Gleichzeitig nimmt das subjektive Krankheitsempfinden zu. So können Ärzte bei vielen Beschwerden heute keine organischen Ursachen diagnostizieren – und die Gründe für Schmerzsymptome, Immunstörungen und an-

dere Beeinträchtigungen bleiben auch nach umfassenden Abklärungen unklar.

Diese Entwicklung findet ihren Niederschlag etwa darin, dass zunehmend Phänomene wie Stress oder Zeitdruck als Gefährdungen am Arbeitsplatz wahrgenommen werden. Im Dienstleistungssektor sind psychische Belastungen offenkundig weiter verbreitet als physische. Die Zunahme von psychosozialen Beschwerden sowie die Wechselwirkung zwischen physischen und psychischen Belastungen verändern auch die Gefährdungsanalysen in den Betrieben – und stellen Sozialpartner und Durchführungsorgane vor neue Herausforderungen.

Ansprüche und Aktivismus stossen auf Skepsis

Bei vielen Belastungen ist der Kausalzusammenhang zur Arbeit aber keineswegs eindeutig. Dennoch wird in diesem Umfeld die betriebliche Gesundheitsförderung als geeignete Präventivmassnahme propagiert. Anbieter von Dienstleistungen in diesem Bereich versprechen den Unternehmen längerfristig eine Verbesserung von Image und Betriebsklima, eine höhere Produktivität, Arbeitsqualität und Arbeitszu-

friedenheit sowie die Senkung von Personalfluktuationen und unfall- oder krankheitsbedingten Absenzen. Die Angebote im Markt sind aber sehr unterschiedlich und reichen von Wellnessstagen bis zu umfangreichen Gesundheits-Management-Systemen.

Welche Massnahmen aus dem Setzkasten der Gesundheitsförderer tatsächlich wirksam sind und sich in den Unternehmen nachweislich positiv auswirken, ist jedoch wissenschaftlich wenig erhärtet. Entscheidend für die Akzeptanz und den Erfolg ist zweifellos, dass sie auf freiwilliger Basis erfolgen und auf die besonderen Bedürfnisse der Betriebe abgestimmt sind. Erfahrene Führungskräfte und Mitarbeitende reagieren – gerade in der Schweizer KMU-Wirtschaft – skeptisch, wenn laufend neue Anforderungen von Gesellschaft und Politik mit sanftem Druck an sie herangetragen werden. Das gilt auch für neue Managementtools, die von universitären Institutionen und Beratern in zunehmender Kadenz zur Implementierung empfohlen werden. Denn für die Unternehmen macht nur Sinn, was im betrieblichen Alltag umsetzbar und praxistauglich ist.

Erfolgversprechender als Aktivismus ist die Konzentration aufs Wesentliche.

Dazu zählt etwa eine bewusste und solide Führungsarbeit, gerade auch mit Blick auf mobile Wissensarbeiter. Gesundheit als Chefsache verstehen, bedeutet in erster Linie, partnerschaftlich und motivierend zu führen. Stichworte dazu sind: Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit, stufengerechter Einbezug der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung, Übertragung von Verantwortung, Gestaltungsspielräume und das Vermeiden von Unter- oder Überforderung. Wichtig ist auch eine fundierte Aus- und Weiterbildung, welche die persönlichen Ressourcen stärkt und künftige Kader für die Übernahme von Führungsaufgaben motiviert. Dabei kann auch die Sensibilisierung zu Themen rund um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ein Thema sein.

Bewährte Rezepte haben Vorrang

Im Sinne der Prioritätensetzung bei knappen Ressourcen empfiehlt es sich, die gesetzlichen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmassnahmen als Daueraufgabe in den Betrieben zu verankern und regelmässig zu überprüfen. Trotz neuer Trends dürfen traditionelle und bewährte Präventionsverpflichtungen nicht vernachlässigt werden. Vor lauter neuen Studien darf nicht vergessen gehen, dass auch in Dienstleistungsbetrieben Stolperunfälle oder Stürze von behelfsmässigen Steighilfen noch immer prominent in der Unfallstatistik vertreten sind. Das richtige Platzieren von Schreibtischen und Bürostühlen oder die korrekte Einstellung von Bildschirmen sind zwar nicht spektakulär, wirken sich aber nachhaltig auf die Gesundheit aus.

Für KMU bieten dabei Manuals, Checklisten und andere Hilfen der Verbände praxisgerechte Unterstützung. In Branchen, in denen sich neue Risiken wie etwa Stress oder Burnout häufen, können auch speziell darauf ausgerichtete Massnahmen oder Führungstipps in die betrieblichen Lösungen integriert werden. ■

Kampagne für eine unfallfreie Ausbildungszeit

Jedes Jahr ereignen sich allein in den Suva-versicherten Betrieben rund 20 000 Betriebsunfälle, bei denen Berufslernende direkt betroffen sind. Analysen der Suva zeigen, dass Lernende fast doppelt so häufig verunfallen wie die übrigen Arbeitnehmenden. Da Lernende neu in der Arbeitswelt sind, liegt es in der Natur der Sache, dass sie ein deutlich höheres Unfallrisiko haben als erfahrene Mitarbeitende. Doch wer heute noch in der Lehre ist, zählt zu den Meistern von morgen! Prävention, die bereits zum Start der Lehrzeit ansetzt, lohnt sich also ein Leben lang. An einer Partnertagung im September hat die Suva ihre Vorschläge und Ideen für ein langfristig angelegtes Präventionsprogramm zu Gunsten der Lernenden mit Berufsverbänden, Sozialpartnern, Lehrmeistern und Berufsfachschullehrern erörtert. Mit der Kampagne «Sichere Lehrzeit» möchte man die Präventionsaktivitäten der Suva optimal auf die Erfahrungen der Berufsbildner abstimmen und speziell auf die Bedürfnisse der Berufslernenden eingehen. Die Aktivitäten finden im Rahmen einer langfristigen Vision der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) statt. Die Suva, die kantonalen Arbeitsinspektorate, das Seco sowie die Sozialpartner möchten die schweren Unfälle im Allgemeinen und die Unfälle bei Lernenden im Speziellen in den nächsten zehn Jahren halbieren. ■

Mehr Informationen: www.suva.ch/vision250leben; www.safeatwork.ch

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Neue Präventionsinstrumente der EKAS sind erfolgreich

Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS hat neue Instrumente geschaffen, um die Unfallverhütung zu verbessern. Ausgehend von einem Projekt im Personalverleih sind diese nun auch für Arbeitnehmende in anderen Branchen verfügbar. **Erich Janutin**

Vor einigen Jahren hat die EKAS auf Wunsch der Sozialpartner ein Roundtable-Gespräch im Personalverleih einberufen, um die Unfallhäufigkeit in diesem Sektor zu analysieren. Durchführungsorgane, Versicherer und Sozialpartner haben darauf unter der Ägide der EKAS ein gemeinsames Projekt gestartet und eine Reihe von Präventionsinstrumenten geschaffen.

Das Resultat darf sich sehen lassen. Seit 2007 hat das Unfallrisiko in der Verleiharbeit um 15 Prozent abgenommen. Aufgrund des grossen Erfolgs hat die EKAS beschlossen, diese Instrumente flächendeckend in allen Branchen anzubieten. Ausserdem wurden weitere Instrumente entwickelt (siehe Kasten), die Arbeitgebern wie auch Arbeitnehmenden im Bereich Unfallverhütung wertvolle Unterstützung leisten.

Weniger Unfälle durch bessere Information

Zur Verbesserung des Informationsflusses bei der Rekrutierung von Arbeitskräften sind zwei elektronische Basistools entwickelt worden: das Anforderungsprofil und das Qualifikationsprofil. Das Anforderungsprofil dient namentlich dem Einsatzbetrieb dazu, die für den Arbeitseinsatz benötigten Fähigkeiten zu definieren. Primär für Verleihbetriebe ist das Instrument des Qualifikationsprofils erstellt worden. Es enthält das berufliche Profil des Arbeitnehmenden und die für die Tätigkeit notwendigen Kenntnisse im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Die Selektion der geeigneten Arbeitskraft wird dadurch erleichtert.

Nach einer erfolgreichen Testphase im Bausektor wurden diese Instrumente



Der persönliche Sicherheitspass der EKAS: Ein effizientes Präventionsinstrument im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

auf andere Branchen ausgeweitet. Bislang sind sie für zehn Berufe in verschiedenen Branchen verfügbar. Sie können von allen Arbeitgebern eingesetzt werden, um den Informationsfluss zu verbessern und Fehlbesetzungen zu vermeiden. Gleichzeitig verbessern sie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in den Betrieben.

Vielfältige Präventionsmittel der EKAS

- Persönlicher Sicherheitspass: Sicherheitspass für Arbeitskräfte im Personalverleih: Bestellnummer 6060.d (erhältlich in Deutsch, Französisch und Italienisch) sowie Sicherheitspass für alle Arbeitnehmer: Bestellnummer 6090.d (erhältlich in Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch)
- Anforderungsprofil (primär für Einsatzbetriebe)
- Qualifikationsprofil (vor allem für Personalverleiher)
- Präventions-DVD Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz: Bestell-Nr. 6066
- Eine Online-Version Gefahrensituationen ist ebenfalls direkt auf der EKAS-Webseite verfügbar und wird laufend aktualisiert.
- Spielend lernen («Schütze dich richtig», «10 Unterschiede» und «Memo»)
- Informationsbroschüre Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Gefahrensituationen Falsch – Richtig, Bestellnummer 6066/1.
- Prävention im Büro: Informationsmaterial: www.praevention-im-buero.ch; Interaktives Online-Präventionsinstrument: www.ekas-box.ch ■

Kostenlose Bestellungen und Downloads sowie Informationen zu den gesetzlichen Grundlagen: www.ekas.ch

Win-Win-Situation mit persönlichem Sicherheitspass

Als eigentlicher Renner entwickelte sich der persönliche Sicherheitspass für Arbeitnehmende (Bild oben). Seit der Einführung sind bereits über 100 000 Sicherheitspässe im Einsatz und die Nachfrage danach reisst nicht ab. Im Sicherheitspass werden Ausbildungen und Instruktionen eingetragen, die im Zusammenhang mit der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz stehen. Er ermöglicht dem Arbeitgeber einen raschen Überblick, ob Arbeitskräfte für ihren Einsatz genügend vorbereitet sind. Damit lässt sich



Beispiele von Gefahrensituationen: «Falsch – Richtig» aus der neuen Präventions-Slideshow der EKAS.

das Berufsunfallrisiko erheblich reduzieren.

Der Sicherheitspass stellt einen echten Mehrwert für alle dar. Für Arbeitnehmende erhöht der EKAS-Sicherheitspass die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Er dokumentiert den Ausbildungsstand und gezielte Weiterbildungen. Fehlt für einen bestimmten Einsatz das nötige Grundwissen, kann der Arbeitgeber die entsprechenden Instruktionen oder Weiterbildungen veranlassen. Dies ist sowohl bei temporären Stellenbewerbern als auch bei festangestellten Mitarbeitern zunehmend wichtig, denn immer häufiger müssen Mitarbeitende mehrere Berufsfelder abdecken und zudem bereit sein, sich schnell in neue Gebiete einzuarbeiten. Auch Standortwechsel und ortsunabhängige Tätigkeiten sind keine Seltenheit, denn für die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit unserer Wirtschaft spielen die Flexibilität und die Mobilität der Arbeitskräfte eine wichtige Rolle.

Unfallverhütung durch Schulung

Die Unfallstatistik zeigt, dass die häufigsten Unfallursachen immer wieder die gleichen sind: ausgleiten, stolpern, stürzen, getroffen werden, sich stechen/schneiden etc. Hinzu kommen Beschwerden des Bewegungsapparates durch Überbelastungen und ergonomisch ungeeignete Arbeitshaltungen. Entsprechend wichtig sind deshalb Instruktion und Weiterbildung. Zudem kommen

Jahr für Jahr neue Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt, die geschult werden müssen. Falsches Verhalten führt leider oft zu gefährlichen Situationen. Nicht selten entstehen Unfälle, weil Schutzrichtungen entfernt oder notwendige Schutzausrüstungen nicht getragen werden. Auch der falsche Umgang mit Maschinen und Geräten zählt zu den häufigsten Unfallursachen.

«Elementare Sicherheitsregeln werden einfach und verständlich kommuniziert.»

Um elementare Sicherheitsregeln einfach und allgemein verständlich zu kommunizieren, hat die EKAS ein neues, elektronisches Präventionsinstrument erarbeitet. Es erreicht die meisten Zielgruppen besser als gedruckte Informationen und bietet zudem mehr Nutzungsmöglichkeiten. Es ist als DVD verfügbar oder online auf der EKAS-Webseite abrufbar. Kern des neuen Instruments bilden illustrierte Gefahrensituationen, als richtig und falsch gegenübergestellt.

Diese sind für alle Zielgruppen zugänglich. Auch fremdsprachige Arbeitskräfte können damit erreicht werden. Die Illustrationen sind in sachlichem Stil gehalten und vermitteln Arbeitssitua-

tionen realistisch und glaubhaft (siehe Illustration). Ziel ist es, durch die Gegenüberstellung von richtigem und falschem Verhalten auf die Gefahren aufmerksam zu machen und korrekte Verhaltensweisen herbeizuführen.

Gefährdungen spielerisch erkennen

Bewusst sind dafür nicht schulmeisterliche, sondern lockere, fast spielerische Ansätze gewählt worden. Das neue Tool kann nach branchenspezifischen Kriterien genutzt werden. Eine Fülle weiterführender Links erlaubt eine Vertiefung der Themen. Auch eine gedruckte Version der illustrierten Gefahrensituationen sowie eine Reihe von Lernspielen wie «Schütze dich richtig», «10 Unterschiede» und «Memo» sind erhältlich. Für Referenten und Schulungsleiter sind ergänzende Informationen verfügbar, die sich für den Einsatz bei Kursen oder Instruktionen eignen.

Ziel für die EKAS ist es, die neuen Präventionsinstrumente möglichst flächendeckend einzusetzen, um so eine optimale Wirkung in der Unfallverhütung zu entfalten. Die bislang erreichten Resultate sind sehr ermutigend. Für Arbeitgeber lohnt es sich daher, sich näher damit zu befassen, denn gesunde und unfallfreie Mitarbeitende sind produktiver und helfen mit, die Prämien der Unfallversicherung zu senken. ■

Dr. Erich Janutin ist stv. Geschäftsführer der EKAS.

Beispiel SR Technics

Arbeitssicherheit als Teil der Unternehmenskultur

Für die Mitarbeitenden der SR Technics ist das Gefahrenpotenzial bei der Arbeit beträchtlich. Mit einer Reihe gezielter Massnahmen hat das in der Flugzeugwartung tätige Unternehmen in den letzten Jahren sowohl die Unfallzahlen wie auch die Absenztage massiv senken können – auch dank Martin Häfliger, der für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zuständig ist. **Michael Zollinger**



Bilder: SR Technics

Die Sicherheit der Mitarbeitenden hat bei SR Technics einen hohen Stellenwert.

Rund 2100 Personen arbeiten bei SR Technics draussen in den Werkstätten in Zürich, auf Malta, in Irland und in England. Rund 900 Personen sind in der Administration tätig, wobei sich auch diese zeitweise in den Hangars und Werften aufhalten. «Unsere Leute arbeiten am Flugzeug in hoher Fallhöhe, mit schweren, komplexen Teilen und kommen teilweise auch mit gefährlichen Substanzen in Berührung», nennt Martin Häfliger einige Gefahrenherde.

Als «Head of OSHE» ist Häfliger bei SR Technics unter anderem zuständig für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Bei den anspruchsvollen Flug-

zeug-Reparaturarbeiten werden Öle, Leime und Lacke verwendet oder es kommt Galvanik ins Spiel, etwa beim Beheben von Schäden auf Triebwerkschaufeln. Insgesamt ist sehr viel Handarbeit gefragt. Die jährliche Unfallanalyse im Unternehmen zeigt denn auch, dass am häufigsten Handgelenke, Hände und Finger betroffen sind. «Trotzdem war einer unserer letzten schweren Unfälle ein Stolperunfall in einem Bürogebäude», berichtet Häfliger.

«Safety Walks» als Kompass

Die erfolgreiche Reduktion der Unfälle hat vor allem damit zu tun, dass bei SR

Technics in den letzten Jahren grosse Anstrengungen in Sachen Prävention und Aufklärungsarbeit unternommen wurden. Nachdem Geschäftsführer André Wall vor vier Jahren zum Unternehmen stiess, wurden «Safety Walks» ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um regelmässige Rundgänge der Sicherheitsbeauftragten zu allen Arbeitsplätzen, um Sicherheitsaspekte zu kontrollieren und diese direkt mit den Mitarbeitenden vor Ort zu diskutieren.

Laut Häfliger macht man damit sehr gute Erfahrungen, indem Missstände sofort behoben werden. So investierte das Unternehmen rund eine Million

Franken in zusätzliche mobile Treppen und andere Sicherheitseinrichtungen. Häfliger erklärt: «Ob Frachtraum, Kabine, Flügel oder ganz zuoberst auf dem Flieger, je nachdem braucht es dafür andere Treppen. Diese zu verschieben ist mit Aufwand verbunden – und so verwendeten die Mechaniker häufig einfach die Nächstbeste, die dann oft nicht die richtige Höhe aufwies und deren Nutzung darum mit Gefahren verbunden war. Wir entschieden daher, von jedem Treppentyp mehrere Stück bereitzustellen, um den Mitarbeitenden das Leben zu erleichtern.»

Eine andere Folge aus den «Safety Walks» war, dass heute nirgends mehr ohne Höhensicherung gearbeitet wird. «Wir konnten in den letzten Jahren einen Kulturwandel bewirken. Das hat nur funktioniert, weil auch das Management unter André Wall «safety first» zur obersten Maxime erklärt hat», betont Häfliger. Jede Abteilung hat einen Sicherheitsbeauftragten. Das Gremium trifft sich viermal jährlich und wird von Experte Häfliger halbjährlich weitergebildet und gecoacht. Das bedeutet permanente Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit: «Wir müssen viel diskutieren und den Leuten auch mal Negativbeispiele zeigen, wie etwa jenen Mitarbeiter eines Flughafenpartners, der 2008 eine Mechanikertreppe hinunterstürzte und sich das Genick brach.» Bodenmarkierungen in den Werkstätten, Schulungsvideos und weiteres Infomaterial bei allen Eingängen informieren heute jeden Besucher über die geltenden Sicherheitsvorschriften.

Moderne Schutzausrüstungen und Kontrolle

Einen positiven Effekt hatte in jüngerer Zeit der Einsatz neuer Schutzbrillen. Nachdem man festgestellt hatte, dass bei fast einem Drittel aller Unfälle die Augen betroffen waren, wurde man aktiv. Man bot allen Mitarbeitenden attraktivere, persönliche Modelle an. Diese wurden zudem für die Freizeit zum Selbstkostenpreis verkauft. Die Aktion zeitigte Erfolg. «Wir verkauften seither 3000 Brillen und konnten die Augenunfälle auf rund einen Zehntel reduzieren», freut sich Häfliger. Moderne Schutzausrüstungen sind das A und O, wenn es



Sieht Handlungsbedarf: Martin Häfliger, SR Technics und Präsident der SGAS.

«Klagen gegen Arbeitgeber nehmen zu»

Martin Häfliger ist auch Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitssicherheit (SGAS). Als solcher wünscht er sich strengere Kontrollen in der Schweiz.

Machen die Schweizer KMU genug in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz?

Handlungsbedarf besteht in der Tat weniger bei den Grossfirmen als in den KMU, die sich oftmals keinen Spezialisten leisten können oder wollen. Die EKAS zertifiziert ja verschiedene Branchenlösungen. Diese bleiben auf Firmenebene allerdings nicht selten Schreibtischlösungen. Man hat zwar einen guten und dicken Ordner, mehr aber nicht. Meist wird erst gehandelt, wenn etwas passiert oder man einen Prozess verloren hat.

Häufen sich Klagen gegen Arbeitgeber?

Leider ja. Damit müssen wir uns vermehrt befassen. Einer unserer Lehrlinge hatte sich vor einiger Zeit verletzt, worauf man ihm im Spital den Ratschlag erteilte, doch gegen uns zu klagen. Was im angelsächsischen Raum längst üblich ist, hält auch bei uns langsam Einzug. Dass das Arbeitsgesetz vom Seco und das Unfallversicherungsgesetz von der SUVA kontrolliert wird, macht die Situation nicht einfacher. Damit sind Doppelspurigkeiten verbunden.

Wo steht die Schweiz in Sachen Arbeitssicherheit im internationalen Vergleich?

Wir bilden Sicherheitsleute und Sicherheitsingenieure aus und haben schon viel erreicht. Hingegen sind wir im Rückstand, was die Anforderungen an geleistete Stunden für Arbeitssicherheit betrifft. Da sind Länder wie Deutschland oder auch die Skandinavien viel strenger. Bei uns genügt es in der Regel, wenn man einen Sicherheitsfachmann beschäftigt. Unseren Umsetzungsorganen fehlt die Durchschlagskraft. Schade finde ich auch, dass das Thema Arbeitssicherheit kaum in die Managementausbildungen an Hochschulen einfliesst. ■

um Arbeitssicherheit geht. Mit den Direktbetroffenen gilt es zu diskutieren, was sinnvoll ist und was weniger. Gleichzeitig braucht es regelmässige Kontrollen.

Die häufigsten Arbeitsunfälle hier zu Lande sind gemäss Statistik Stolperunfälle. So hat man bei SR Technics innert fünf Jahren bereits zweimal den so genannten Stolper-Parcours der Suva durchgeführt und damit sehr gute Re-

sultate erzielt. Auf spielerische Art und Weise werden Gefahren simuliert und zu diesem spezifischen Thema sensibilisiert. «Wichtig ist, dass überhaupt über das Thema gesprochen wird», weiss Häfliger.

Ständige Kommunikation und Sensibilisierung

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind heute ein strategischer Erfolgs-▶

► faktor bei SR Technics. Er fliesst in alle wichtigen Kommunikationen ein und wird über sämtliche Kanäle transportiert, sei es in den gedruckten Unternehmensmedien, im Intranet oder auch in den regelmässigen Hangar-Ansprachen der Geschäftsleitung. Dabei geht es nicht nur um die gebotene Sorgfaltspflicht und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Die Massnahmen bringen dem Unternehmen auch handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile. «Durch die inzwischen deutlich tieferen Unfallzahlen sowie massiv weniger Absenztage ist unsere Berufsunfallprämie im Vergleich zu vor fünf Jahren um 50 Prozent gesunken», rechnet Martin Häfliger vor. Damit stehe man heute im Branchenvergleich sehr gut da. Dazu hat man ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt und beschäftigt heute eine Fachperson, die ein professionelles Case-Management sicherstellt.

Der steigende Druck auf die Mitarbeitenden – gerade im hart umkämpften



Mechaniker von SR-Technics profitieren von vielfältigen Sicherheitsmassnahmen.

ten Flugzeugwartungsgeschäft – haben den Stellenwert von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nur noch erhöht. «Der gesamten Belegschaft ist heute klar, dass niemand in diesem Unternehmen bei der Arbeit das Leben riskieren darf», betont Martin Häfliger. Dass das Thema in den Köpfen bei SR Technics an-

gekommen ist, illustriert ein Vorfall vor ein paar Monaten. Als Geschäftsführer Wall vor der Belegschaft eine Rede auf einem Podest ohne Geländer hielt, intervenierte prompt ein Mitarbeiter und monierte ungenügende Sicherheitsvorkehrungen. ■



René Vogel, Geschäftsleiter, und Caroline Flückiger, Ausgleichskasse Basel-Stadt

Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Die Ausgleichskasse Basel-Stadt vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin. **Telefon 0800 80 90 80. [swica.ch/kollektivpartner](https://www.swica.ch/kollektivpartner)**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.



Ludwig Hasler

Vorteil Weitsprung



Bild: zvg

Wir Schweizer sind – im Weltvergleich – fleissig und reich. Jedoch nicht auffällig clever, nicht gar so produktiv. Warum? Sind wir etwa doof? Ach was. Eher nicht angefressen. Temperamentmässig auf Schmalspur. Dafür scharf auf «Kompetenzen».

Denen misstraute ich früh. Ich finanzierte mein Studium selber, auch als Aushilfslehrer. Ich erinnere mich an eine zweite Primarklasse, pädagogisch war ich ein Alptraum, doch ein ziemlich guter Leichtathlet, Paradedisziplin Weitsprung, und wenn ich in Turnstunden so einen Sprung an die 7-Meter-Grenze hinlegte, kreischten die Kleinen. Sie hielten mich für einen Star, sie waren so stolz auf mich, dass sie danach meine stümperhaften Lektionen wie Offenbarungen hinnahmen – und lernten wie verrückt.

Die Welt ist nicht gerecht. Einem weitspringenden Hallodri hängen Schüler an den Lippen; nebenan kriegt ein pädagogisch durchtrainierter Kollege die Kindermeute nicht in den Griff. Meine Weitspringerei war klar keine pädagogische Qualifikation. Sie steigerte jedoch die Wirkung.

Wir übersehen solche Dinge leicht. Weil wir so ein Theater um Fachkompetenzen machen. Als wäre es schon was Besonderes, Kompetenzen zu haben; wo es doch darauf ankommt, mit den Kompetenzen etwas Schlaues anzufangen. Überdies ist nur wichtig, was bei unserem Tun herauschaut, nicht was wir hineinsteckten.

Das erklärt auch, warum oft besser verdient, wer besser aussieht. Besserausseher sind auch Besserverdiener. Das zeigt eine Studie, die im Journal für Angewandte Psychologie zu lesen ist. Sie handelt nicht von Topverdienern (die sehen eher selten besonders appetitlich aus). Sie untersucht das Verhältnis von Aussehen und Einkommen in der Schicht normal malochender Kaderleute. Ergebnis: Schön sein rechnet sich. Also ungerecht? Anders als Pünktlichkeit, Fleiss, ein mühsam erworbener Bachelor ist Schönheit nach allgemeinem Dafürhalten kein persönliches Verdienst. Weshalb Kollegen, die auf ihr Aussehen setzen, leicht als berufliche Nichtsnutze abqualifiziert werden.

Trotzdem verdienen Schönerer oft mehr. Nicht weil der Personalchef denkt: Herrje, was für eine bezaubernde Marketingfrau, da muss ich grad einen Tausender drauflegen. Eher wirkt hier eine Umwegrentabilität: Der schöne Mensch entwickelt dank physischer Attraktivität mehr Selbstbewusstsein als der Klotz daneben, weshalb ihm die Arbeit leichter von der Hand geht. Vor allem gewinnt er dank seines einnehmenden Wesens mehr Kunden als der abschreckend wirkende Kompetenzträger. Die Gehaltserhöhung ist also nicht unbegründet.

Nun müssten wir uns nur noch einigen können: Was ist schön? Der Begriff kommt vom mittelhochdeutschen «skauni» gleich «schauenswert». Besserausseher müssen etwas zu schauen hergeben. Weit mehr als modisches Outfit und Body-Mass: etwas höchstpersönlich Anziehendes. Ein spezielles Gesicht mit neugierigen Augen. Für unser Gesicht (sagt Camus) sind wir ab 25 selber verantwortlich. Besser aussehen heisst lebhafter in die Welt blicken. So gesehen wäre Schönheit doch mehr Verdienst als Schicksal. ■

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

Mobile Rekrutierung

Stellensuche mit Smartphones beeinflusst Rekrutierungsprozesse

Vor drei Jahren schien es, als ob wir uns in Zukunft mit einer SMS auf eine Stelle bewerben werden. Heute zeigt sich, dass dies nicht der Fall ist. Aber es hat sich in den letzten Monaten dennoch einiges getan im Mobile-Bereich. **Matthias Mäder**

Mit dem Smartphone im Internet zu surfen, ist massentauglich geworden. Dies hat auch Einfluss auf die Rekrutierung. In der Schweiz werden neue Verkaufsrekorde für Smartphones vermeldet. Zudem steigt die mobile Internetnutzung stark an. Gemäss dem «Media Use Index» von Advico surfen bereits 44 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer regelmässig mit ihrem Smartphone im Internet. Auch die Mobile-Anbieter tragen dazu bei, dass mobiles Surfen immer beliebter und kostengünstiger wird.

Recruiter, die regelmässig Stellenanzeigen ausschreiben, stellt dies vor neue Herausforderungen. Wie kann das schön gestaltete, mit Bildern aufgewerkte Stelleninserat auf einem kleinen Display optimal angezeigt werden? Denn die Stellensuchenden möchten weder zoomen noch scrollen. Sie wollen das Inserat auf einen Blick erfassen.

Mobile Stellensuche nimmt laufend zu

Ist Mobile Recruiting nach Social Media die Zukunft im Personalwesen? Mobile Recruiting ist keine Zukunftsmusik mehr. Es wird bereits aktiv praktiziert. Mittlerweile ist der Anteil von Mobile-Traffic bei den Online-Stellenmärkten im Durchschnitt bei 10 Prozent angelangt. Laut dem jüngst publizierten 4. Trend Report Online-Recruiting Schweiz von Prospective nutzen bereits 64 Prozent der Befragten ein Smartphone. Wiederum 17 Prozent von ihnen verwenden ihr Gerät bereits für die Stellensuche.

Die meisten grossen Schweizer Online-Stellenmärkte bieten schon Apps in den verschiedenen Mobilestores an. Und die Nachfrage nach den Mini-Anwendungen ist gross: Die App von Jobs.

ch führte mehrere Wochen die Bestenliste bei den Business Apps an. Auch nach dem Download werden die Apps rege genutzt: 45 Prozent der Käufer benutzen die heruntergeladene Stellen-App mindestens einmal pro Woche.

Koppelung mit Social Media und Business-Netzwerken

Die heutigen Layouts der Stelleninserate sind schlecht für eine Darstellung auf dem Smartphone geeignet. Meistens wird den Stellensuchenden das klassische Online-Inserat angezeigt. Nur mit Vergrössern und Scrollen kann er

«Mobile-optimierte Stelleninserate sind für erfolgreiches Mobile Recruiting eine Pflicht.»

den ganzen Text lesen. Ein mobile-optimiertes Stelleninserat ist für erfolgreiches Mobile Recruiting Pflicht und bietet zudem viele Vorteile: Videos können eingebunden und direkt über das Mobile angeschaut werden. Social-Media-Präsenzen – die beispielsweise im Rahmen des Employer Brandings oder Personalmarketings aufgebaut wurden – lassen sich durch Links einbinden und sind eine ideale Möglichkeit, das eigene Stellenangebot bekannt zu machen. Denn die Zugriffe auf Social Media erfolgen immer häufiger über Mobile.

Das primäre Ziel eines Stelleninserates sollte aber nie aus den Augen verloren werden: Es geht darum, die richtigen Bewerbungen zu generieren. Das

Problem ist aber, dass die wenigsten potenziellen Bewerber ihr gesamtes Bewerbungsportfolio auf dem Smartphone hinterlegt haben. In den meisten Fällen ist es also nicht möglich, eine Bewerbung über das Smartphone zu lancieren.

Hier hilft Social Media dem Mobile Recruiting. Dank Business-Netzwerken wie Xing oder LinkedIn sind die Lebensläufe elektronisch hinterlegt. Bewerbende haben so die Möglichkeit, mit einem Link auf ihr Social-Media-Profil eine Bewerbung abzusenden. Der Recruiter kann auf dem Social-Media-Profil das CV prüfen und bei einem positiven ersten Eindruck die restlichen Bewerbungsunterlagen wie Motivationsschreiben und Zeugnisse einfordern.

Die ersten Bewerbermanagement-Systeme unterstützen diesen Prozess bereits technisch. Das Bewerbermanagement-System kann so bei einer aktiven Freigabe automatisch die bewerbungsrelevanten Daten auslesen und in das System übernehmen. Für Stellensuchende ohne Social-Media-Profil bieten mobile-optimierte Stelleninserate die Möglichkeit, sich die Stelle per Mail weiterzuleiten und zu einem späteren Zeitpunkt die Bewerbungsunterlagen am Computer zusammenzustellen und zu versenden.

Potenzial für Firmen bei der Rekrutierung

Immer mehr Firmen pflegen neben klassischen Websites auch mobile-optimierte Websites. Auf diesen werden bisher allerdings meistens nur die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens angeboten. Um auch die Stellensuche auf der Firmenwebsite für Smartphones zugänglich zu machen,

ist es notwendig, nicht nur die einzelnen Inserate, sondern auch den gesamten Stellenmarkt für mobile Endgeräte zu optimieren.

Erhält der Recruiter über Mobile-Bewerbungen nicht zu viele ungeeignete Bewerbungen? Hier ist die Erfahrung des Recruiters gefragt, für welche Vakanten er welche Bewerbungsformen zulässt. Denn Mobile Recruiting bietet insbesondere für schwierig zu besetzende Stellen Potenzial – und von diesen gibt es je länger je mehr, sei es wegen fachspezifischen Kenntnissen oder weil zahlreiche Arbeitskräfte benötigt werden.

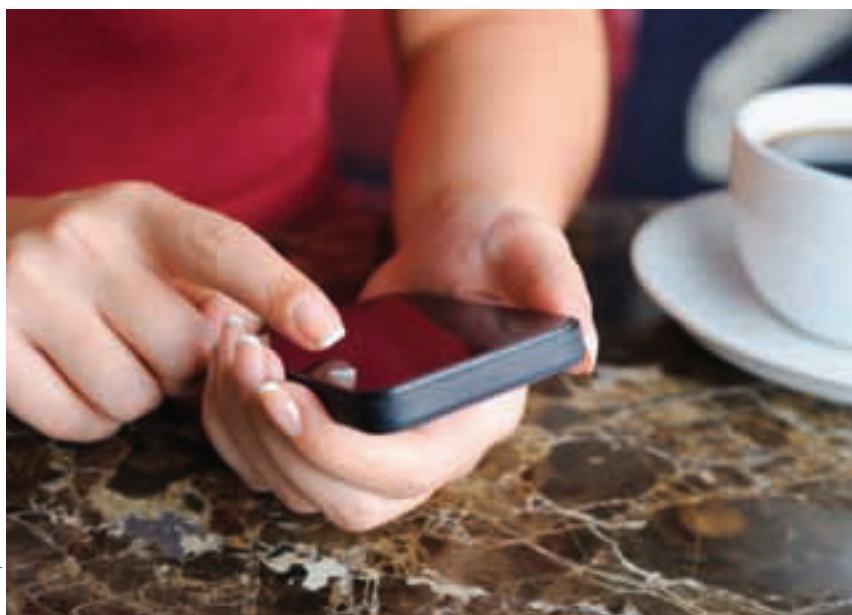
Mit ort- und zeitunabhängigen Stellenanzeigen und Bewerbungsmöglichkeiten, wie Mobile Recruiting es bietet, lassen sich insbesondere auch latent Suchende ansprechen. Gerade bei ihnen kann eine einfache und schnelle Bewerbungsmöglichkeit entscheidend sein. Latent Stellensuchende können beispielsweise über Printanzeigen auf die vakante Stelle aufmerksam gemacht werden und mittels einem QR-Code auf das Mobile-Inserat geleitet werden.

QR-Codes umgehen den Medienbruch

Mit der Verbindung von Print und Mobile Recruiting kann der bestehende Medienbruch aufgelöst werden. Mit einem QR-Tag, welcher in das Printinserat integriert wird, kann eine Verknüpfung zwischen dem Printinserat und dem Internet hergestellt werden. Der QR-Tag ist keine neue Erfindung. Es gibt ihn bereits seit 1994. Er wurde zur Markierung von Baugruppen und Komponenten für die Logistik in der Automobilproduktion des Toyota-Konzerns entwickelt.

Er besteht aus einer quadratischen Matrix mit weissen und schwarzen Punkten, welche die codierten Daten enthält. In letzter Zeit ist dieser quadratische Bild-Code auch auf vielen kommerziellen Anzeigen und Plakaten zu sehen. Der Code kann mit einem Smartphone abgescannt werden und leitet den Interessenten anschliessend auf eine mobile-optimierte Landingpage weiter.

Für das Recruiting oder Personalmarketing bedeutet dies, dass die Printanzeige mit einem QR-Tag angereichert



Immer mehr Leute nutzen das Mobile bei der Stellensuche.

wird. Der Stellensuchende kann so zusätzliche Informationen zur Stelle oder zum Arbeitgeber auf seinem Smartphone abrufen. Wichtig ist, dass der Stellensuchende auf einer mobileoptimierten Seite oder dem Stelleninserat landet. Videos und Bilder eignen sich sehr gut als zusätzlicher Content. Wird das Printinserat als Personalmarketing oder Employer-Branding-Element eingesetzt, verlinkt der QR-Code direkt auf einen mobile-optimierten Stellenmarkt der Unternehmung oder die Karriere-seite des Unternehmens. Dort können dem potenziellen Bewerber wieder eine Vielzahl von zusätzlichen Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass man dem Stellensuchenden zudem mitteilen sollte, welche Informationen mit dem QR-Code aufgerufen werden können. Leider verweisen in der Praxis noch viele QR-Tags auf statische Websites mit wenig relevantem Inhalt, sodass der Interessierte gleich wieder wegklickt.

«Augmented Reality» erweitert Stelleninserat

Eine weitere Möglichkeit von Mobile Recruiting ist der Einbezug von Location-Based-Plattformen wie zum Beispiel «Foursquare». Diese standortbezogenen sozialen Netzwerke funktionieren hauptsächlich über Apps auf Smartphones. Die Mitglieder können sich über die GPS-Funktion des Smartphones an

ihrem momentanen Standort «einchecken», um anderen Mitgliedern mitzuteilen, wo sie sich befinden. Diese Möglichkeit wurde im Recruiting bis anhin ausser Acht gelassen. Die Hinterlegung von standortbezogenen Informationen für einen potenziellen Bewerbenden ist der nächste logische Schritt. So tasten wir uns im Recruiting auch langsam an das Thema Augmented Reality (Erweiterte Realität) heran.

Intel und BMW setzen Augmented Reality bereits in ersten Stellenanzeigen ein. Dank einem Smartphone und dessen Kamera kann man über das Inserat erweiterte Informationen abrufen. Im Fall von Intel verwandelt sich das Bild des Inserats auf dem Smartphone direkt in ein Video. In der Schweiz sind solche Augmented-Reality-Inserate mit der neuen App von «20 Minuten» sehr einfach zu verwenden. Dank der Funktion «LivePaper» kann direkt über dem Inserat zum Beispiel ein Video eingeblendet werden. Dem Stelleninserat steht also eine bewegte Zukunft bevor. ■

Matthias Mäder ist Geschäftsführer der Prospective Media Services AG und Dozent an der ZHAW. Sein Beitrag erschien im Juli im «Alpha – Der Kadermarkt der Schweiz». Prospective ist Spezialist für umfassende Recruiting-Lösungen (www.prospective.ch).

Jura Elektroapparate AG, Niederbuchsiten

Von Espresso bis Latte Macchiato auf einen Knopfdruck

Fokussierung – Konsequenz – Ausdauer: In drei Worten erklärt Emanuel Probst den Erfolg in der jüngeren Geschichte der Jura Elektroapparate AG, die er als General Manager des Unternehmens geprägt hat. Vor 20 Jahren dem Ende nahe, ist Jura heute die weltweit zweitgrösste Produzentin von Kaffeefullautomaten. Das stetige Umsatzwachstum wird derzeit einzig vom starken Frankenkurs gebremst. **Daniela Baumann**

Wer regelmässig auf der Autobahn zwischen Zürich und Bern unterwegs ist, dem ist er bestimmt schon aufgefallen: der rote «jura»-Schriftzug in geschwungenen Lettern. Manch einer dürfte beim Anblick des Logos der Jura Elektroapparate AG etwa an das Bügeleisen aus dem elterlichen Haushalt denken – lange ein Klassiker innerhalb der Produktpalette des Haushaltgeräte-Herstellers. Heute steht Jura nicht mehr für Bügel- und Brezeleisen, Mixer und Toaster, sondern für Kaffeemaschinen.

Als sich das Unternehmen zu Beginn der 1990er-Jahre in einer existenziellen Krise befand, vollzog der damals neue Mann an der Spitze, Emanuel Probst, einen radikalen Richtungswechsel. Jura konzentrierte sich fortan auf die Entwicklung, das Marketing und den Vertrieb von Kaffeefullautomaten sowie Service-Dienstleistungen. Mit der Produktion beauftragte man eine Firma in der Ostschweiz. Kaffeemaschinen waren seit der Gründerzeit in den 1930er-Jahren Bestandteil des Sortiments. Der erste per Knopfdruck zu bedienende Vollautomat gelangte 1986 auf den Markt; seither rollten über drei Millionen Stück vom Produktionsband.

Touristen kommen zum Kaffee

Im Sinne dieser neuen Ausrichtung wird am Firmenhauptsitz im solothurnischen Niederbuchsiten die Kaffeekultur zelebriert. Neben Büros, Service-Fabrik, Forschungslabor, Ersatzteillager und Schulungsräumen steht da seit dem 75-jährigen Firmenjubiläum 2006 die «Jura World of Coffee»: Hier erfährt der Besucher in einer Ausstellung alles über die Geschichte des anregenden Getränks

und das Unternehmen Jura. Er kann mit Markenbotschafter Roger Federer – zwar nicht in lebendiger Gestalt – für ein Foto posieren. Er kann sich aber auch über die ganze Palette der Kaffeemaschinen informieren und die verschiedenen Spezialitäten vom Espresso bis zum Latte Macchiato probieren. Das führt bisweilen ganze Cars von Touristen auf das

«Genausowichtig wie der Verkauf neuer Produkte sind unsere Service-Dienstleistungen.»

Jura-Gelände. Sei es nur für eine Kaffeepause, die ansonsten an der nächsten Autobahnraststätte eingelegt würde.

1991 mit 34 Jahren zu Jura gekommen – und mittlerweile 21 Jahre geblieben – ist General Manager Emanuel Probst. Bereits sein Vater hatte für das Schweizer Traditionsunternehmen gearbeitet. Denkt der heute 55-Jährige an Jura vor dem Kurswechsel zurück, sieht er als einzige Gemeinsamkeit nur noch den Namen. «Das ist keine Kritik an unseren Vorgängern. Auch sie waren mit ihrem Geschäftsmodell erfolgreich», präzisiert er seine Aussage, sich keinesfalls über die Verdienste früherer Patrons erhebend. Jura war damals eine breit aufgestellte Marke, die klassische Haushaltgeräte primär für den Schweizer Markt herstellte.

Doch 15 Millionen Franken Schulden zwangen Probst zum Handeln, kaum hatte er den Chefposten angetreten. Er

verkleinerte das Sortiment und vergrösserte den Absatzradius. Mittlerweile verkauft Jura seine Kaffeefullautomaten in 50 Ländern, wo man meist mit lokalen Distributoren, in den grössten Märkten wie Deutschland, Österreich, den Niederlanden oder USA mit eigenen Vertriebsgesellschaften präsent ist.

Bohnen oder Portionen: Eine Frage der Philosophie

In den letzten Jahren haben Portionsysteme den Kaffeemarkt erobert und im Eiltempo Marktanteile gewonnen. Solukrativ das Geschäft mit Kaffeekapseln und dergleichen sein mag, für Emanuel Probst ist es keine Option: «Die Marke Jura hat eine klare Philosophie und steht für ein bestimmtes Produkt. Bötten wir auf einmal Maschinen für gemahlenen, portionierten Kaffee an, würde dies unsere Kompetenz bei den Vollautomaten in Frage stellen.»

Die strategische Fokussierung auf vollautomatische Kaffeemaschinen lässt keinen Raum für Seitensprünge, denn sie bewährt sich laut dem General Manager sowohl in guten als auch schwierigen Zeiten. Kurz und knapp bringt er das Erfolgsrezept auf den Punkt: «Auf der Basis frisch gemahlener Bohnen haben wir auf einen Knopfdruck, automatisch, in 60 Sekunden verschiedene Kaffeespezialitäten. Das machen wir konsequent, weltweit, und nichts anderes.» Emanuel Probst spricht mit Überzeugung. Der Benutzer einer Jura-Maschine habe in mehrfacher Hinsicht die freie Wahl: für eine bestimmte Sorte Bohnen, für einen bestimmten Preis – der im Vergleich zu Portionen in der Regel weitaus günstiger sei –, für eine ►



Bilder: z/g

Jura-Chef Emanuel Probst schätzt die Vielseitigkeit des neuen Vollautomaten «Giga 5», der diverse Kaffeespezialitäten im Handumdrehen zubereitet. Ebenso wie die Ausstellung «Jura World of Coffee» befindet sich in Niederbuchsiten auch die Service-Fabrik, die für Wartung und Reparatur zuständig ist.

► bestimmte Kaffeestärke. «In einen echten Latte Macchiato gehört ein richtig starker Kaffee, ansonsten verunreinigt er bloss die Milch», erklärt der Kenner.

Einen weiteren Vorzug gegenüber der Konkurrenz sieht Probst im Abfallvergleich. Plakativ stellt er einen grossen Sack gefüllt mit leerem Verpackungsmaterial von einem Kilogramm portioniertem Kaffee vier leeren 250-Gramm-Beuteln der Jura-eigenen Bohnen gegenüber. Es gehe ihm nicht darum, andere schlecht zu machen: «Portionenkaffee ist sehr gut, das steht ausser Frage.» Aber Jura habe auch in ökologischer Hinsicht eine klare Überzeugung.

Möglichst lange Lebensdauer

Dies heisst auch, mit Rohstoffen, von denen rund zehn Kilogramm in jeder Jura-Maschine verarbeitet sind, nicht leichtfertig umzugehen. Deshalb sollen die Produkte wenig Abfall verursachen und möglichst lange im Einsatz stehen. «Genauso wichtig wie der Verkauf neuer Produkte sind unsere weltweiten Service-Dienstleistungen», erklärt Probst. Allein in Niederbuchsiten werden jährlich 22 000 Geräte repariert und gewartet. Roland Eggenschwiler, Leiter der Service-Fabrik, legt viel Wert auf Kundenorientierung: «Wir wollen den Kunden auf der ganzen Linie positiv überraschen, ist doch eine Reparatur mit Umtrieben verbunden.» Die Geräte können rund um die Uhr abgegeben und wieder in Empfang genommen werden, zu einem kleinen Aufpreis werden sie zuhause abgeholt und geliefert. Auf Wunsch wird der Service innert zweier Stunden erledigt.

Seit 1997 arbeitet das Service-Personal in so genannter qualifizierter Gruppenarbeit – einem Arbeitsmodell mit hoher Autonomie für die Gruppe und breitem Aufgabenspektrum für den einzelnen Angestellten. Lohnmässig widerspiegelt es sich in einem auf der Gruppenleistung basierenden Lohnanteil. Flache Hierarchien ziehen sich durch das ganze Unternehmen hindurch. So nennt sich Emanuel Probst bewusst nicht «CEO»; mit dem «General Manager» auf seiner Visitenkarte kann er besser leben. Der Solothurner, der mit seiner Familie seit Jahren in Zürich lebt, legt wenig Wert auf Status und hat bei Jura dezentrale Strukturen eingeführt. «Die einzigen zentral gesteuerten Elemente sind das Marketing und die Produktstrategie. Wie wir nach aussen auftreten, muss weltweit einheitlich sein. Ansonsten aber verfügen unsere Vertriebsgesellschaften und lokalen Vertreter über grosse Freiräume», so Probst.

Produktion wohl zunehmend im Ausland

Nachdem die Umsätze seit der strategischen Neuausrichtung jahrelang steil nach oben gezeigt hatten, wurde das Wachstum etwas gebremst. Im letzten Jahr resultierte ein Umsatzrückgang von 5,3 Prozent auf gut 352 Millionen Franken – der allerdings durch den überbewerteten Franken bedingt sei, wie Jura die Zahlen kommentiert. Unlängst stellte Emanuel Probst ein zurückhaltenderes Konsumverhalten im grössten Absatzmarkt Deutschland fest, er lässt sich jedoch nicht aus der Ruhe bringen: «Unser Ziel für 2012 bleibt unverändert 300 000

verkaufte Vollautomaten.» 2011 waren es gut 282 000.

Die anhaltende Frankenstärke hatte bei Jura mit einem Exportanteil von 87 Prozent bereits Konsequenzen: Seit Mitte letzten Jahres stellt der Produktionspartner die Jura-Kaffeemaschinen nicht mehr ausschliesslich hierzulande her, sondern auch in Portugal. «Wir werden künftig unsere Strukturkosten vermehrt an die Orte verlegen müssen, wo wir die Erträge generieren, insbesondere in Euro- und Dollar-Länder», sagt der Betriebsökonom.

Das grösste Wachstumspotenzial habe Jura in der Gastronomie und im Bürosegment. Während die Solothurner Kaffeemaschinen traditionell vor allem im Privathaushalt zu finden sind, sollen die für den professionellen Einsatz kreierten Modelle in fünf Jahren einen Viertel des Geschäfts ausmachen.

Ob zuhause, im Büro oder im Café: Der globale Trend im Kaffeekonsum geht laut Emanuel Probst in Richtung Milch-Kaffee-Spezialitäten. Den Kundenbedürfnissen trägt Jura mit laufenden Innovationen Rechnung. Ausserdem strebt man in der Bedienerführung ebenso nach Perfektion wie im Design. Im Idealfall benötigt der Kunde keine Bedienungsanleitung, sondern handelt sein Gerät intuitiv richtig. Schliesslich sollen die Geräte auch als Inneneinrichtungsgegenstand überzeugen und die Küche verschönern. Der kürzlich gewonnene, internationale «red dot award» für Produktdesign für zwei 2011 lancierte Modelle bestätigt es: Jura ist auch in dieser Hinsicht auf dem richtigen Weg. ■

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

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

Für eine innovative Wirtschaft

Der Tag der Wirtschaft von Economiesuisse stand unter dem Motto «Wissenschaft und Wirtschaft: ein schlagkräftiges Tandem». Um eine führende Position in der Innovation zu sichern, sei eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft unabdingbar, sagte Gerold Bühler, der sein Amt als Economiesuisse-Präsident per 1. Oktober an Rudolf Wehrli übergab. Bundesrat Johann Schneider-Ammann rief dazu auf, die internationale Bildungs- und Forschungszusammenarbeit zu verstärken.

Will die Schweiz ihren Spitzenplatz auf den Innovationsranglisten verteidigen, sind in verschiedenen Bereichen Verbesserungen angezeigt. So sollte zum Beispiel die dringende Förderung der MINT-Fächer nicht erst auf universitärer Stufe, sondern bereits in der Grundausbildung einsetzen, wie Gerold Bühler in Bern vor den Spitzenvertretern der Wirtschaft ausführte. Die Kantone seien darum gefordert, beim Lehrplan 21 mit der Förderung der naturwissenschaftlichen Fächer und der Mathematik nicht länger zuzuwarten.

Lagebeurteilung von Gerold Bühler

In seiner Lagebeurteilung rückte Bühler die Krise in Europa ins Zentrum. Sie zeige eindrücklich, was passiere, wenn unabdingbare Grundsätze der Wirtschafts- und Finanzpolitik nicht berücksichtigt würden. Die Schweiz müsse darum an ihren Erfolgsrezepten festhalten. Es führe kein Weg an einer marktwirtschaftlichen Wachstums- und einer soliden Haushaltspolitik vorbei, die die steuerliche Attraktivität und Verlässlichkeit unseres Landes sicherstellen.

Wirtschaftspolitisch verteidigte Bühler die Kursuntergrenze des Euro und forderte angesichts der Krise in Europa, Freihandelsabkommen mit aussereuropäischen Ländern voranzutreiben. Zudem sprach er sich dezidiert gegen die «Initiative gegen die Abzockerei» und eine Überregulierung aus. Mit dem indirekten Gegenvorschlag unterstütze die Wirtschaft eine erhebliche Ausweitung der Mitbestimmungsrechte der Aktionäre. Zudem könne diese Reform



Der neue Präsident von Economiesuisse: Rudolf Wehrli.

auf Gesetzesstufe ohne zeitliche Verzögerung in Kraft treten.

«Industrialisierung beginnt im Kopf»

Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann sagte in seiner Ansprache, dass die Politik die Bedeutung von Bildung und Forschung für die Zukunft des Werk- und Denkplatzes erkannt habe. Deshalb wolle sie diesen Bereich künftig finanziell besser ausstatten. Nur mit der Förderung von Bildung und Forschung könne verhindert werden, dass sich die Schweiz über kurz oder lange deindustrialisiere. Deindustrialisierung beginne im Kopf, warnte der Volkswirtschaftsminister und meinte klar: «Industrialisierung ebenfalls». Abschliessend verwies er auf die Bedeutung der internationalen Bildungs- und Forschungszusammenarbeit und meinte, es sei ein Gebot der Zeit, die grenzüberschreitende Bildungsk Kooperation zu verstärken.

Gastreferent Lino Guzzella, der neue Rektor der ETH Zürich, betonte, dass der langfristige wirtschaftliche Erfolg nur über exzellente Leistungen und Innovationen zu erreichen sei. Dabei sei die Partnerschaft zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wichtig. Praxisnahe Projekte, die auch durch die Privatwirtschaft getragen werden, stellen laut Guzzella sicher, dass es in der angewandten Forschung marktaugliche Lösungen gibt und Innovationen vorangetrieben werden. «Investitionen in Forschung und Ausbildung sind gut angelegtes Geld», so Guzzella, «denn Wissen ist inflations-sicher.»

Erfolgreiche Bilanz und Präsidentenwechsel

Gerold Bühler übergab das Präsidentenamt von Economiesuisse nach zwei erfolgreichen Amtsperioden per 1. Oktober an Dr. Rudolf Wehrli. Unter Bühler richtete sich Economiesuisse mit einer Strategie- und Statutenreform im Jahr 2007 neu aus und präsentierte sich ge-eint und stark. Die steigende Mitgliederzahl und bedeutende Abstimmungskampagnen mit einer Erfolgsquote von über 90 Prozent verdeutlichen die Schlagkraft unter der Präsidentschaft von Bühler.

Rudolf Wehrli kann die Brückenfunktion des Dachverbands zwischen Finanz- und Werkplatz weiter ausbauen und die Gesamtwirtschaft gegenüber Politik und Öffentlichkeit glaubhaft vertreten. Der Präsident des Verwaltungsrates der Clariant AG verfügt über langjährige Erfahrungen in der Wirtschaft auf operativer und strategischer Ebene, breite Kenntnisse der Wirtschaftsverbände sowie über solide Kenntnisse im Bankenumfeld. ■ (PD/Pfi.)

Löhne

Vergütungen: Was ist ein gerechtes Spitzensalär?

Die Spitzenlöhne der Top-Manager sind ein Dauerbrenner in der Öffentlichkeit und in der Politik. Viele Schweizer Unternehmen haben aus der Kritik gelernt und die Spitzenvergütungen an klare Erfolgskriterien gebunden. Nur ist dies in der Öffentlichkeit noch nicht überall angekommen. **Hans Münch**

Im Zentrum der Kritik stehen in der Schweiz meist die Spitzenlöhne der Finanz- und Pharmabranche. Manchmal hat man den Eindruck, dass es ohne diese zwei Branchen gar keine «Abzocker»-Diskussionen gäbe. Dies erstaunt insofern, als auch in anderen Branchen hierzulande Spitzenlöhne bezahlt werden.

Doch die im internationalen Vergleich hohen Vergütungen in fast allen Unternehmen des Werkplatzes Schweiz scheinen die Öffentlichkeit viel weniger aufzuregen als jene des Finanzplatzes. Und schon gar kein Thema sind die Millionenaläre, welche Spitzensportler, Star-Dirigenten oder renommierte Opernsängerinnen nach Hause tragen. Am Opernhaus Zürich bekommen Topkünstler pro Abend Gagen von über 20 000 Franken. Es stört sich niemand daran, dass diese zum beachtlichen Teil aus Steuergeldern finanzierten Spitzensaläre nicht einmal offengelegt werden müssen.

Das Gerechtigkeitsempfinden der Menschen ist eine wandelbare Grösse. Und sie ist nicht nur wandelbar, sondern auch höchst subjektiv: Praktisch alle Menschen können aus dem Stand heraus sagen, was sie als ungerecht empfinden. Aber wer begründen soll, welcher Spitzenlohn gerecht wäre, kommt rasch ins Schwitzen.

Es gibt nachhaltige Vergütungssysteme

Von der breiten Bevölkerung weitgehend unbemerkt, haben in der Schweiz schon vor Jahren einige Firmen Vergütungssysteme eingerichtet, die auf nachhaltigem Erfolg beruhen. Sie lassen diejenigen Mitarbeiter, die den Unternehmenserfolg durch ihre Handlungen



Gerecht oder nicht? Auch bei den Manager-Löhnen wird diese Frage debattiert.

auch wirklich beeinflussen können, am Erfolg wie am Misserfolg teilhaben. Die Top-Kader dieser Firmen erhalten die meist in Aktien zugeteilte variable Vergütung erst nach Ablauf der mehrjährigen Sperrfrist und nur dann, wenn in der fraglichen Mehrjahresphase ehrgeizige Zielgrössen bei Aktienkurs und Eigenkapitalrendite erreicht wurden – oder wenn sie bessere Kennzahlen erreicht haben als die Mitbewerber der vom Verwaltungsrat festgelegten Vergleichsgruppe.

In einer bekannten Schweizer Firma der Versicherungsbranche war dies in den Jahren 2006, 2007 und 2008 nicht der Fall, womit die zugesagten Aktienzuteilungen im Rahmen des «Long Term Incentive Plan» für alle 200 Spitzenmanager wieder entfielen. Die betroffenen Personen verloren auf diese Weise nachträglich bis zu 31 Prozent ihrer ursprüng-

lich zugesagten variablen Entschädigung.

Während die Meinungen über die angemessene Höhe von Spitzensalären auseinander gehen, bestreitet kaum jemand, dass unterschiedliche Leistungen finanziell auch unterschiedlich honoriert werden sollen. Was unter Leistung verstanden wird, ist jedoch nicht immer klar definiert. Ein Unternehmen muss sich die Frage stellen, wann es erfolgreich ist und woran es den Erfolg misst. Dabei brauchen die Messgrössen nicht immer nur der Gewinn oder andere finanzielle Kennzahlen zu sein. Auch das Erreichen strategischer Ziele kann eine sinnvolle Messgrösse sein. Dimensionen wie Pünktlichkeit oder Kundenzufriedenheit sind bei Transportunternehmen Messgrössen, welche die Entschädigung bis ins höchste Management beeinflussen sollten.

Vergütungssysteme für das Management sind heute sehr komplex – und oft weder für die Aktionäre noch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar. Noch immer gibt es zu viele Unternehmen, welche die Vergütungssysteme in den Geschäftsberichten unzureichend erklären. Sogar Spezialisten haben oft Mühe herauszufinden, was wirklich gemeint ist.

Der Akzeptanz ebenfalls nicht förderlich ist es, wenn in einem Unternehmen eine Fülle verschiedener Beteiligungspläne existiert oder wenn das Vergütungssystem nach dem Motto «neues Jahr, neuer Plan» ständig verändert wird. Einfache Systeme, die für die Öffentlichkeit wie für die Aktionäre nachvollziehbar sind, taugen mehr als hochkomplexe Modelle, die bei den Aktionären und der Öffentlichkeit nur Misstrauen hervorrufen.

Mehr Rechte für die Aktionäre

Was wird sich in Zukunft bei den Spitzenvergütungen ändern? Im angelsächsischen Raum gibt es einen klaren Trend zu mehr Transparenz bei der Offenlegung der Mechanik, die hinter den Spitzensalären steht. Es gibt in der Tat keine Gründe, sie nicht transparent darzustellen. Schliesslich muss für die Aktionäre nachvollziehbar sein, was das Vergütungssystem ihres Unternehmens belohnt und was nicht.

Ein Unternehmen soll jederzeit darlegen können, wie die Lohnstruktur in die Strategie eingebettet ist und diese unterstützt. Unternehmen sollten jedoch weiterhin frei bleiben, ihren «Deal» mit ihren Mitarbeitern auf allen Stufen möglichst autonom zu gestalten. So

muss es möglich sein, auch einmal ganz andere Wege zu gehen als der Markt. Wenn eine Firma abweichende Regelungen trifft, wird man von ihr erwarten dürfen, dass sie dies begründen und erklären kann.

Es bleibt die Frage, wer die angemessene Höhe der Saläre bestimmen soll. Sind Politik, Medien oder der Staat berechtigt und qualifiziert, einem privaten Unternehmen die Vergütungspolitik vorzuschreiben? Wer die Marktwirtschaft respektiert und auch die Eigentumsrechte der Bürger achtet, wird sich weiterhin dafür einsetzen, dass der Entscheid in die Hände der Aktionäre gehört. Schliesslich sind sie die Eigentümer des Unternehmens. Sie allein tragen das Risiko ihres Kapitaleinsatzes – und nicht die fremden Ratgeber.

Mehr Mitspracherecht bei den Spitzenvergütungen wird für die Aktionäre seit längerem gefordert. Die Kapitaleigner dürften sich mit ihren Anliegen mehr und mehr durchsetzen. Zwar dürfte es auch künftig so sein, dass der Verwaltungsrat und sein Vergütungsausschuss ein nachhaltiges System konzipieren, das zur Unternehmenskultur passt. Ebenso wichtig aber ist es, die Aktionäre in den Prozess einzubeziehen.

Wenn das Wort von der Aktionärsdemokratie einen Sinn hat, dann sicherlich bei der Frage des angemessenen Vergütungssystems für das oberste Management. Ob dies über bindende oder konsultative Abstimmungen an der Generalversammlung geschehen soll, ob dafür einfache oder qualifizierte Mehrheiten nötig sind, mag im Einzelfall unterschiedlich beurteilt werden. Entscheidend ist das nicht. Wie die Entwicklung

der vergangenen Jahre gezeigt hat, haben öffentliche Debatten durchaus disziplinierende Wirkung.

Gleichheit heisst nicht mehr Gerechtigkeit

Die oft sehr einseitig verlaufenden Debatten über das gerechte Spitzensalär sollten niemanden daran hindern, sich für marktwirtschaftliche Lösungen einzusetzen und jenen Vorschlägen zu widerstehen, die Gerechtigkeit mit platter Gleichmacherei verwechseln. Wer das Prinzip der Gleichheit zur absoluten Messlatte macht, schafft in der Regel nur eine neue Art von Ungerechtigkeit. Starre Systeme in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie den Wohlstand vermindern statt vermehren.

Die «gemeinsame Wohlfahrt» entsteht nicht deshalb, weil dies die Bundesverfassung in Artikel 2 postuliert. Wohlstand entsteht nur durch die Arbeit aller. Besonders viel Wohlstand schaffen jene Menschen, die mit ihrem überdurchschnittlichen Engagement dafür sorgen, dass es Innovation, Wachstum und Fortschritt gibt. Sie erzeugen Wohlstand nicht nur für sich, sondern für viele. Dies können sie dann am besten, wenn sie in Freiheit und Selbstverantwortung agieren und dabei ein waches Sensorium für das sozial Angemessene und Verträgliche entwickeln. ■

Hans Münch, der Autor dieses Gastbeitrages, leitet den Bereich Talent & Rewards bei der Schweizer Niederlassung der weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirma Towers Watson.

diga **KMU**
möbel **Bürolösungen.**

Vom einfachen Schreibtisch bis zur massgeschneiderten Bürolandschaft. Wir planen Ihr Büro genau nach Ihren Bedürfnissen.

Und das Beste: Dank attraktiven Gewerbekonditionen erhalten Sie hochwertige Qualitätsbüros zu den garantiert tiefsten Preisen am Markt.

1023 Crissier/Lausanne	1700 Fribourg/Nord	4133 Pratteln/BL
8953 Dietikon/Zürich	8854 Galgenen/SZ	9532 Rickenbach/Wil
8600 Dübendorf/Zürich	4614 Hägendorf/Olten	
6032 Emmen/Luzern	3421 Lyssach/Bern	

I d'diga muesch higa!



www.diga.ch

**Wir feiern 75 Jahre
Bürokompetenz**

Beschäftigung

Uhrenindustrie braucht Fachkräfte

Der Arbeitskräftebedarf der Schweizer Uhrenindustrie wird bis 2016 um 15 Prozent steigen. Deshalb müssen rund 3200 neue Mitarbeitende gewonnen und ausgebildet werden, wie aus einer neuen Umfrage des Arbeitgeberverbands der Schweizer Uhrenindustrie (CP) hervorgeht.

Der Arbeitgeberverband der Schweizer Uhrenindustrie (Convention patronale de l'industrie horlogère suisse, CP) führt regelmässig eine umfassende Umfrage bei den angeschlossenen Betrieben durch. Dabei wird für jeden Beruf ermittelt, wie hoch der Bedarf an Fachkräften bis in fünf Jahren sein wird. Die Ergebnisse der vierten Umfrage zeigen, dass der Personalbestand der Uhrenindustrie weiter steigen wird. Auf der Basis der Umfrage kann die CP die nötigen Massnahmen im Berufsbildungsbereich einleiten – um sicherzustellen, dass Angebot und Nachfrage auch in Zukunft übereinstimmen.

Bedarf steigt in allen wichtigen Berufsgruppen

In allen technischen Berufen der Uhrenindustrie ist bis 2016 mit einer Zunahme des Personalbestands zu rechnen. Unter den Berufen, für welche die CP die direkte Verantwortung trägt, steigt die Nachfrage bei den Mikromechanikern mit einem Plus von 26 Prozent am meisten. Knapp dahinter folgen

die Zifferblattmacher und Uhrmacher (in den Bereichen Praktiker, Rhabillage und Industrie). Aber auch bei den Oberflächenveredlern und Mikrozeichnern wird der Bedarf stark steigen. Das heisst, dass in den nächsten fünf Jahren mindestens 3200 neue Fachkräfte für die rund 20 erfassten Berufe ausgebildet werden müssen, wobei die vorhersehbaren Abgänge in dieser Berechnung berücksichtigt wurden.

Unter den Berufen, die zu einem eidgenössisch anerkannten Abschluss (EFZ und EBA) führen, sind jene im Bereich Uhr und Uhrwerk am gefragtesten: Bis 2016 müssen 712 neue Uhrmacher und 702 Uhrenarbeiter ausgebildet werden. Die Uhrenindustrie braucht aber auch zusätzliches Personal mit einer höheren Ausbildung – wie etwa Mikrotechniker und Ingenieur-Designer.

Ziele erreichbar

Seit der letzten Umfrage von 2006 stieg der Personalbestand der Branche von 44 000 auf 53 000. Zudem nahm der Anteil der qualifizierten Mitarbeitenden

zu. Gemäss CP kann der prognostizierte Arbeitskräftebedarf gedeckt werden. Zwar scheint der Arbeitsmarkt momentan etwas angespannt, aber die Umfrage belegt eine grundlegende Übereinstimmung zwischen Angebot und Nachfrage an ausgebildeten Fachkräften.

Berufslehre und Image bei den Jungen fördern

Damit der Bedarf in gewissen Berufen auch in Zukunft gedeckt werden kann, braucht es laut CP aber eine Anpassung der Bildungsmassnahmen. Dazu gehört die Förderung der Berufslehre. In der Uhrenindustrie gibt es nach wie vor zu wenige Lehrbetriebe. Zur Stärkung des dualen Bildungsweges sei ein grösseres Engagement seitens der Unternehmen nötig, hält die CP in ihrer Mitteilung fest. Zudem gelte es, das Image von technischen Berufen (wie der Polisseure oder der Mikromechaniker) bei den Jungen zu verbessern – etwa mittels gezielten Werbekampagnen. (CP/Pfi.) ■

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

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

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

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Betriebliches Gesundheitsmanagement | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | 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

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Arbeitgeber sind optimistischer

Die Entwicklung der Personalbestände wird von Arbeitgebern für das vierte Quartal mit mehr Zuversicht beurteilt. Das geht aus dem neusten Arbeitsmarktbarometer von Manpower hervor.

Gemäss den Ergebnissen rechnen acht Prozent der 761 befragten Arbeitgeber in der Schweiz für das vierte Quartal 2012 mit einer Zunahme ihrer Personalbestände. Einen Rückgang erwarten drei Prozent, während 88 Prozent keine Veränderung erwarten. Die saisonbereinigte Netto-Arbeitsmarktprognose von Manpower beträgt damit plus fünf Prozent. Das entspricht im Quartalsvergleich einem Anstieg um fünf, im Jahresvergleich um drei Prozent. «Es gibt wegen der starken Binnenkonjunktur und einer widerstandsfähigen Exportindustrie erste Anzeichen für mehr Zu-

versicht bei den Arbeitgebern», kommentiert Charles Bélaz, Generaldirektor ad interim von Manpower Schweiz, die Entwicklung.

Drei der sieben Regionen weisen für das vierte Quartal positive Netto-Arbeitsmarktprognosen auf. Spitzenreiter ist die Zentralschweiz (plus 17 Prozent), Schlusslicht ist das Tessin (minus drei Prozent). Positive Beschäftigungsaussichten vermeldet nach drei negativen Quartalen nun auch die Genferseeregion (plus acht Prozent) – und auch Zürich konnte zulegen (plus zwei Prozent). «Die Ergebnisse in Zürich und der

Genferseeregion scheinen die Wiederbelebung des Arbeitsmarktes zu bestätigen», sagt Charles Bélaz dazu. Der Aufschwung sei insbesondere auf den Banken-, Immobilien- und Dienstleistungssektor sowie den Personalaufbau bei den Versicherungen zurückzuführen.

Die Arbeitgeber rechnen in fünf der zehn analysierten Wirtschaftszweige mit einem Anstieg ihrer Beschäftigtenzahlen im vierten Quartal. Am positivsten wird die Entwicklung im Sektor Service public und Sozialwesen beurteilt. Viel optimistischer als zuvor ist zudem das Baugewerbe. (Pfi.) ■



**Im Durchschnitt sind
Mitarbeitende jedes Jahr
6,8 Tage gesundheits-
bedingt abwesend.**

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

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

VERANSTALTUNGEN

Tagung: Förderung der MINT-Kompetenzen zur Stärkung des Bildungs-, Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Schweiz

Veranstalter: u. a. Akademien der Wissenschaften Schweiz
 Datum: 23. und 24. Oktober 2012
 Ort: Kongresszentrum der Messe Schweiz, Basel
www.forumbildung.ch
 ➔ Veranstaltungen

Jahrestagung 2012: Zuwanderungspolitik: Öffnung und Abwehr im Widerstreit

Veranstalter: Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM)
 Datum: 24. Oktober 2012
 Ort: Kulturcasino, Bern
www.ekm.admin.ch

14. Schweizerische Tagung für Arbeitssicherheit (STAS) 2012: Prävention – mit Partnerschaft zum Erfolg

Veranstalter: Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS
 Datum: 25. Oktober 2012
 Ort: Kultur- und Kongresszentrum, Luzern
www.ekas.admin.ch
 ➔ EKAS Tagungen

VPS-Impulse: Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsverantwortung

Veranstalter: VPS-Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
 Datum: 8. November 2012
 Ort: Technopark, Zürich
www.schweizerpersonalvorsorge.ch
 ➔ Tagungen

Nationaler Dialogtag: Alkohol in der Arbeitswelt

Veranstalter: u. a. Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco)
 Datum: 9. November 2012
 Ort: ganze Schweiz
www.ich-spreche-ueber-alkohol.ch
 ➔ Über das Projekt ➔ Dialogfelder

Weitere Veranstaltungen auf www.arbeitgeber.ch

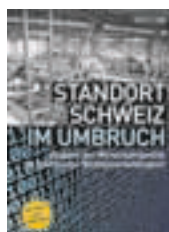
PUBLIKATIONEN


EU Treaties

Andreas Kellerhals/Tobias Baumgartner (Hrsg.), 2012, 292 Seiten, broschiert, Fr. 48.–, Dike, Zürich, ISBN 978-3-03751-433-7. Die Textsammlung enthält die konsolidierte Fassung des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags über die Arbeitsweise der EU. Hinzu kommen die Anhänge und Protokolle gemäss den Änderungen des Vertrags von Lissabon.

Die neuen arabischen Frauen

Erfolgsgeschichten aus einer Welt im Aufbruch. Gabi Kratochwil, 2012, 272 Seiten, gebunden, Fr. 29.90, Orell Füssli, Zürich, ISBN 978-3-280-05461-1. Ob als Unternehmerin, Ministerin oder Mechanikerin, die arabische Welt kennt erfolgreiche Frauen. Sie beschreiben in Porträts ihren Weg in einer von Männern dominierten Umwelt und ihre Stellung als Frau.


Standort Schweiz im Umbruch

Etappen der Wirtschaftspolitik im Zeichen der Wettbewerbsfähigkeit. Silvan Lipp, 2012, 224 Seiten, gebunden, Fr. 48.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-796-9. Nach dem Nein zum EWR vor 20 Jahren drohte die Schweiz im internationalen Standortwettbewerb den Anschluss zu verlieren. Warum zählt sie heute wieder zu den erfolgreichsten Ländern der Welt?

Erfolgreich als Kleinunternehmer

Martin Stutz et al., 2012, 5. Aufl., 167 Seiten, Taschenbuch, Fr. 32.–, K-Tipp-Ratgeber, Zürich, ISBN 978-3-906774-55-8. Kleine und mittlere Betriebe bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft; jährlich kommen Tausende neue KMU hinzu. Der Ratgeber zeigt auf, was es neben einer zündenden Idee und gesundem Menschenverstand zur Firmengründung braucht.


Das CEO-Handbuch

Optimal vorbereitet für Ihre Position an der Spitze. Michael Hirt (Hrsg.), 2012, 272 Seiten, broschiert, Fr. 44.–, vdf Verlag, Zürich, ISBN 978-3-7281-3399-1. Das praxisorientierte Handbuch bringt die wichtigsten Erkenntnisse zu 36 Themen für aktuelle und angehende Top-Manager auf den Punkt. Dazu gehört der Unternehmenskauf genauso wie Charakterbildung.

Mir nach!

Erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs. Benedikt Weibel, 2012, 312 S., gebunden, Fr. 39.–, NZZ Libro, Zürich, ISBN 978-3-03823-794-5. Die Kunst zu führen und was sie ausmacht: Mit Berichten über historische Persönlichkeiten werden die Kulturgeschichte der Führung beleuchtet und die Schlüsselfaktoren erfolgreichen Führens herausgearbeitet.


Accounting

Ein Leitfaden für das Verständnis von Finanzberichten. Conrad Meyer, 2012, 297 Seiten, gebunden, Fr. 79.–, Verlag SKV, Zürich, ISBN 978-3-908159-96-4. Finanzberichte verstehen: Das Lehrbuch präsentiert anhand eines Gesamtbeispiels und zahlreicher Auszüge aus Geschäftsberichten die dafür bedeutsamen, wesentlichen Themenbereiche des Accounting.

Roland Veit, New York

Der «Coffee King» aus dem Thurgau

Der erfolgreiche Rohkaffeehändler Roland Veit ist aus Unternehmerholz geschnitzt: Welchem Club der Amerika-Schweizer auch beitrifft, früher oder später steht er an der Spitze. **Martin Suter**



Bild: Martin Suter

Beliefert ganz Nordamerika mit seinen importierten Kaffeesorten: Roland Veit.

Paragon Coffee

Sitz: White Plains (New York)

Gründung: 1986

Mitarbeitende: 15

Umsatz: 100 bis 200 Mio. Dollar

Am gleichen Ort ist Veit nämlich aufgewachsen. Den mittleren von drei Söhnen einer einfachen Arbeiterfamilie beehrte schon als Kind ein starker Wille zum Erfolg. Nach dem KV-Abschluss verschaffte ihm der Lehrmeister eine Stelle als Einkäufer bei Nestlé, wo er rasch in die Welt des Kaffees eintauchte. Für den Giganten aus Vevey ging Veit zuerst in die USA, dann nach Südafrika. Nach acht Jahren heuerte er bei einer Handelsfirma in New York an, wo er bald eine Gelegenheit fand, sich selbständig zu machen. Der Rest ist Geschichte.

Verbunden mit der Schweiz

Er verdanke Amerika viel, denn dieses Land habe ihm als Anfänger alle Chancen gegeben, sagt Veit. «Amerikaner lieben den Underdog, vor allem wenn er einen Akzent hat.» Heute zieren seinen Schreibtisch zwei Löwenkulpturen, eine mit Namensgravur. «Das Geschenk eines Kunden an den Coffee King», schmunzelt Veit. Der Kaffeekönig ist finanziell so erfolgreich, dass er ein Drittel des Jahres auf Reisen gehen kann und in seiner Garage zwei Ferraris stehen.

Einen dunkelblauen US-Pass besitzt Veit aber nicht, dafür ist er der Schweiz noch zu stark verbunden. Seine Frau, die Mutter seiner zwei Kinder, ist Tochter von Auslandschweizern. Veit führt Amerikaner gern auf Reisen in Schweizer Skorte, und dieses Jahr war er der Conférencier der 1.-August-Feier im Central Park. Veit liebt die Schweiz – und als klassischer Leadertyp kann er nicht still sitzen: «Welchem Club ich beitrete, früher oder später bin ich an der Spitze.» ■

Für einmal ist Schlürfen erlaubt. Die Männer stehen mit ernster Miene um den Tisch und führen Kaffeetassen zum Mund. Ohne zu schlucken, lassen sie das schwarze Gebräu über die Geschmacksknospen im hinteren Gaumen gurgeln, um es nach weniger als einer Sekunde in einen Spucktrichter zu speien. Dann notieren sie ihre Befunde auf einem Formularblatt.

Das merkwürdige Ritual der Kaffee-koster im «Tasting Room» der New Yorker Handelsfirma Paragon Coffee dient einem einfachen Zweck: sicherzustellen, dass der eingekaufte Rohkaffee qualitativ stimmt, bevor er an die passenden Abnehmer geht. Jeden Tag kommen im Paragon-Hauptquartier im Vorort White Plains Dutzende von Proben grüner Bohnen an, die importierten Kaffeesäcken entnommen worden sind. Sie werden in Miniaturöfen dunkelbraun geröstet, gemahlen und in Tassen zum Testen mit heissem Wasser übergossen.

Wenn er Zeit dafür hat, schlürft Roland Veit gern mit. «Ich liebe dieses Produkt – es ist faszinierend», sagt der Thurgauer, der die auf Gourmet-Sorten spezialisierte Importfirma vor 26 Jahren gegründet hat. Kein Rohstoff sei komplexer als

Kaffee, nach Erdöl das zweitwertvollste Handelsgut der Welt. Dann legt Veit los, referiert über Stärken und Schwächen von Sorten, zeigt auf einen «Fair-Trade»-Kaffee aus Peru, wundert sich über die 100 Dollar, die in Japan für ein Pfund Hawaiischen Kona bezahlt werden. Im Kopf des 59-jährigen Kaufmanns steckt eine Kaffee-Enzyklopädie.

Für amerikanische Verhältnisse ist Paragon Coffee eine mittelgrosse Importfirma. Im Jahr setzt sie je nach Kaffeepreis 100 bis 200 Millionen Dollar um. «Wir kaufen etwa 700 000 Säcke ein und beliefern ganz Nordamerika», sagt Veit. «Das entspricht etwa dem halben Kaffeeverbrauch der Schweiz.»

All dies leisten bloss 15 Mitarbeiter in einem unscheinbaren, 400 Quadratmeter grossen Büro. Um einen Bildschirm, der die aktuellen Börsenpreise anzeigt, sitzen bis zu sechs Händler. Drei Angestellte kümmern sich um den Transport, die übrigen um Buchhaltung, Sekretariat und Qualitätskontrolle. Als Beleg lagert Paragon die Bohnenproben der letzten zwei, drei Monate in einem langen Schubladenschrank. Veit betont, es sei ein Stahlmöbel der Firma Lista aus Erlen im Thurgau.

Erdöl-Vereinigung

Zwischen Konsumentenrealität und politischem Wunschdenken

Schlagworte wie «Ausstieg» und «Weg vom Öl!» machen die Runde. Die Mineralölbranche steht heute im scharfen politischen und medialen Gegenwind. Aber nicht überall wird die Begeisterung des Bundesrates für die «Energiewende» geteilt. Die Erdöl-Vereinigung (EV) stellt fest: Konsumentenrealität und politisches Wunschdenken liegen weit auseinander. **Markus Geiger**



Bild: zky/Erdöl-Vereinigung

Heizöl ist nach wie vor ein gefragter Energieträger.

«Optimale Leistungen für Wirtschaft und Konsumenten. Mindestens diese Konstante – eine der wichtigsten im Energiegeschäft – wird die Zukunft der Mineralölbranche prägen», so Dr. Rolf Hartl in einem Rück- und Ausblick anlässlich des 50-jährigen Bestehens der Erdöl-Vereinigung (EV). Der langjährige Geschäftsführer ist seit vergangenem Jahr Präsident der Erdöl-Vereinigung. Dem Verband gehören 28 Mineralölfirmer an. Zusammen tätigen sie 95 Prozent der schweizerischen Importe flüssiger Brenn- und Treibstoffe. Die von den Mitgliedfirmen Tamoil bzw. Varo Energy betriebenen Raffinerien Collombey VS und Cressier NE decken 38,4 Prozent der Inlandnachfrage, der Rest wird als Fertigprodukte importiert.

Die EV beschäftigt zehn Mitarbeitende, die Geschäftsstelle in Zürich wird interimistisch von Philippe Cordonier geführt. Angegliedert sind die Informationsstelle Heizen mit Öl sowie die unter der Dachorganisation Swiss Oil zusammengeschlossenen 200 Brennstoffhändler.

Endverbraucher direkt informieren

Der Erdölmarkt steht heute energiepolitisch und medial im Gegenwind. Dies, obwohl Erdöl 59,4 Prozent des Energiebedarfs der Schweiz deckt. «Der direkte Kontakt zum Endverbraucher ist der einzige Weg, auf der Basis von Fakten zu informieren», sagt Geschäftsführer Cordonier. Die Informationsstelle Heizen mit Öl nimmt regelmässig an Ausstellungen und Messen teil. Die EV beschäftigt vier Aussendienst-Mitarbeiter, die letztes Jahr 2500 persönliche Beratungsgespräche mit Interessenten vor Ort geführt haben.

Ihre Erfahrung: Direkt an der Kundenfront steht es um das Heizöl besser als es die veröffentlichte Meinung glauben machen will. Auch ein Augenschein am Stand der Informationsstelle Heizöl der Erdöl-Vereinigung an der 43. Schweizer Messe für Bauen und Modernisieren, Wohnen und Energie in Zürich macht deutlich: Zwischen der Konsumentenrealität und politischem Wunschdenken bestehen erhebliche Differenzen, was den Schluss zu-

lässt, dass der Bürger keine staatlichen Vorschriften über sein energierelevantes Verhalten goutiert.

Fragwürdige Energiepolitik

Der vom Bundesrat eilig lancierten und vom Parlament beschlossenen «Energiewende» folgen jetzt Fragen punkto inhaltlicher Solidität des Ausstiegsentscheids, der neben der Kernenergie bis 2050 auch die fossilen Brennstoffe mit einer Reduktion um 80 Prozent gegenüber heute treffen soll. Ohne genügend Brenn- und Treibstoffe wäre es mit dem Wohlstand in der Schweiz aber bald einmal vorbei. Gemäss Energieexperten werden fossile Energieträger auch in 30 Jahren noch eine dominante Stellung im Energiemix einnehmen – mit einem Anteil von 75 Prozent. Die nachgewiesenen Ölreserven reichen rund 50 Jahre. Mehr noch: Dank technischer Innovation sind laufend grössere Mengen des schwarzen Goldes zugänglich. Das Ende des fossilen Zeitalters rückt in immer weitere Ferne. «Nachfrageseitig dürfte die Entwicklung weniger von der Politik als vom technischen Fortschritt, der Wirtschaftsentwicklung und der Demografie gesteuert werden», hält EV-Präsident Hartl fest.

Die Herausforderungen der Erdölindustrie liegen nicht unter, sondern über dem Boden. 6,3 Milliarden Franken flossen allein im vergangenen Jahr als Fiskalerträge aus Erdölprodukten in die Bundeskasse. Der Staat aber will noch mehr. Mittels Lenkungsabgaben sollen Konsumenten dazu gebracht werden, von fossilen auf alternative Energien umzusteigen. «Eine fundamental andere Energieversorgung subito herbeizuführen ist eine von der Politik vorgegaukelte Illusion. Es ist kaum vorstellbar, dass eine Politik mehrheitsfähig wäre, welche die Ansprüche des Konsumenten zwangsweise vermindert, indem sie ihn umerziehen würde», schreibt die Erdöl-Vereinigung in einer Standortbestimmung.

Marktwirtschaft statt Verbote

«Die Kritik am Energieträger Erdöl hat starken Einfluss auf die Verbandsarbeit», so Philippe Cordonier. Die in verschiedenen Kantonen – jüngstes Beispiel ist Aargau – eingereichten Vorstösse, die

ein Verbot von Ölheizungen in Neubau beziehungsweise Umbauten fordern, konnte der Verband mittels Lobbyarbeit in den kantonalen Parlamenten erfolgreich abblocken. Die EV stellt in verstärktem Mass etatistische Tendenzen fest; Lösungen würden vermehrt in Verboten statt

«Die Kritik am Erdöl prägt die Verbandsarbeit.»

in marktwirtschaftlichen Regulativen gesucht. «Die Erdöl-Vereinigung fühlt sich einer liberalen Marktwirtschaft verpflichtet und wird sich gegen diese Tendenzen wehren», schreibt die Branchenorganisation dazu in ihrem jüngsten Jahresbericht.

Im Rahmen der Interessenvertretung hat die EV immer wieder zu verschiedenen Vernehmlassungen Stellung zu nehmen. So zur Änderung des Nationalstrassenabgabe-Gesetzes oder zur Finanzierung der Bahninfrastruktur. Die Revision des CO₂-Gesetzes ist aus Sicht der Erdölwirtschaft mit unbefriedigendem Ergebnis abgeschlossen worden, da die Abkehr von Auslandkompensationen die Erreichung der hochgesteckten Ziele erschweren wird. Hier gilt es gemäss dem Geschäftsführer, Politik und Medien kontinuierlich darauf aufmerksam zu machen, die CO₂-Problematik nicht mit dem Thema Schadstoffe zu vermischen.

Optimistisch und innovativ

In das viel diskutierte Thema einer Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten für Tankstellenshops hat eine parlamentarische Initiative Bewegung gebracht. Gastro- und Kioskteil der Shops sollen danach unbeschränkt geöffnet bleiben können. «Derzeit sind wir daran, einen Verband der Tankstellenshop-Betreiberfirmen zu gründen», so Philippe Cordonier. «Ziel ist es, auf Ende des Jahres einen Gesamtarbeitsvertrag abzuschliessen.» Um das Alkoholverkaufsverbot an Jugendliche durchzusetzen, organisiert die EV für das Shop-Personal Schulungen durch Fachleute vom Blauen Kreuz. Zudem leistet Swiss Oil mit Kursen für das Verkaufspersonal im Brenn-

stoffhandel einen Beitrag an die Weiterbildung.

In den Bereichen flüssige Treib- und Brennstoffe befasst sich die EV mit technischen Fragen von Serviceanbietern, der qualitativen Normierung von Produkten sowie mit PR, Werbung und Marketing für Erdölprodukte. Transport-sicherheit auf Strasse und Schiene behandelt die EV in engem Kontakt mit Partnerverbänden, zum Beispiel mit dem Schweizerischen Nutzfahrzeugverband ASTAG. Die Schaffung und die Erhaltung des freien Wettbewerbs zwischen den Energieträgern bilden einen weiteren Schwerpunkt der Verbandsarbeit. Elektrizitätswerke sowie viele Fernwärmenetze sind im Besitz der öffentlichen Hand und verfügen über eine Monopolstellung. Im Wärmebereich fordert die Erdölwirtschaft gleich lange Spiesse wie die öffentlichen Anbieter. Energie- und Ressourceneffizienz, Diversifikation der Energieträger und Umweltmassnahmen sind Themen, mit denen sich die Branche laufend auseinandersetzt.

Nicht zuletzt tut sie dies im Bereich der Forschung. Dazu unterhält die Erdöl-Vereinigung einen Forschungsfonds. Projekte aus dem Industrie- und Wärmebereich der ETH oder von Fachhochschulen werden unterstützt und bis zur Marktreife begleitet. Trotz der vielfältigen Herausforderungen ist die Branche optimistisch und offen für Innovationen. ■

EV | UP ERDÖL-VEREINIGUNG
UNION PÉTROLIÈRE

Mitglieder: 28

Gründung: 1961

Präsident: Dr. Rolf Hartl

Geschäftsführer a. i.: Philippe Cordonier

Kontakt

Erdöl-Vereinigung (EV)

Spitalgasse 5

8001 Zürich

Tel. +41 (0)44 218 50 10

www.erdoel.ch



socialdesign

votre métier, notre expertise.

Et s'il était possible d'éviter des décisions erronées ?

- Recevoir un soutien qualifié
- Identifier et développer le potentiel de votre service ou entreprise
- Piloter les processus de changement

socialdesign est un bureau d'études et de conseil qui propose des solutions sur mesure pour les entreprises, les responsables politiques ainsi que les administrations publiques et les organisations à but non lucratif. En collaboration avec ses clients, socialdesign développe des solutions réfléchies, durables et pertinentes pour la pratique.

socialdesign SA · case postale 1416 · 1001 Lausanne
T +41 21 510 20 80 · www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

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

Et quel bénéfice en tirons-nous?

Vous réduisez le risque de contrôles des autorités et, en tant qu'employeur, vous en profitez.

Parce que nous pouvons prouver l'égalité des salaires?

Oui. Cela améliore votre image, vos collaboratrices et collaborateurs sont plus motivés et le recrutement est plus facile.

Alors c'est d'accord, nous participons au Dialogue!

Super. Bienvenue dans notre Dialogue!

Dialogue sur l'égalité des salaires destiné aux entreprises – Profitez-en vous aussi!

Volonté, partenariat, efficacité – ainsi se résume le dialogue sur l'égalité des salaires, initié et soutenu par les associations faitières des employeurs et des travailleurs ainsi que par la Confédération.

Toutes les entreprises peuvent participer à ce dialogue sur une base volontaire et vérifier que leur système salarial respecte le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

Mobilisez-vous pour des salaires égaux entre hommes et femmes. Et tirez-en bénéfice puisque cette égalité, en vous mettant dans la position d'un employeur progressiste, est un plus pour votre entreprise.

www.dialogue-egalite-salaires.ch


Lohngleichheitsdialog
Dialogue sur l'égalité des salaires
Dialogo sulla parità salariale

Effort, innovation, réalisme



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

Commission fédérale pour la sécurité au travail (CFST) afin d'améliorer la prévention des accidents dans toutes les branches de l'économie.

Nous avons invité à notre Entretien Marc von Bergen, directeur général de von Bergen SA à Domdidier. Cette entreprise familiale de transport fondée il y a plus d'un siècle a su fortement développer son secteur de la logistique et du stockage. Très active dans la formation, l'entreprise offre également plusieurs places d'apprentissage de commerce et de chauffeur. Nous présentons aussi l'entreprise Jura appareils électriques SA basée à Niederbuchsiten et dirigée par Emanuel Probst. Cette firme menacée dans son existence au début des années nonante est devenue aujourd'hui le deuxième fabricant au monde de machines à café automatiques. Un plaidoyer pour l'innovation, des structures décentralisées et une attitude managériale de modestie.

Le pétrole couvre près de soixante pour cent des besoins énergétiques de la Suisse et rapporte des milliards à la Confédération. Il est cependant sous le feu des critiques de certains médias et responsables de la politique énergétique. Rolf Hartl, président de l'Union pétrolière remet à ce sujet les pendules à l'heure et nous rappelle quelques faits têtus.

Et l'idée d'avenir dans tout cela? Elle est certes grosse de nombreux et ambitieux projets. Dans son Eclairage, Jean Cavadini nous en donne quelques beaux exemples et en tire des conclusions très réalistes ...

Je vous souhaite une excellente lecture! ■

«Employeur Suisse»

107^e année
Paraît une fois par mois

Editeur

Union patronale suisse

Rédacteur en chef

René Pfister

Rédaction partie française

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

Adresse de la rédaction

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

Prix d'abonnement

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

Abonnements/Imprimerie

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

Annonces

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

Tirage

Tirage imprimé: 4300
Tirage certifié (REMP 2011):
Vendu: 3353
Gratuit: 416

Lectorat

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

Photo couverture

m. à. d./Jura

Chères lectrices, chers lecteurs,

La sécurité et la santé au travail, la «SST», est une priorité des entreprises suisses, lesquelles se placent en comparaison internationale à un niveau tout-à-fait honorable en la matière. Ce résultat est le fruit d'un effort constant de tous les acteurs impliqués, en particulier au titre de la prévention. La SST est une notion dynamique soumise aux évolutions qui apparaissent dans le monde du travail et dans le débat sur la notion même de santé.

A l'heure où nombre d'intervenants et spécialistes de tous horizons parlent haut et fort de la responsabilité sociale de l'entreprise, il sied de rappeler ici l'engagement concret des entreprises suisses au titre de la SST. Dans notre Dossier, Jürg Zellweger précise ce qu'est aujourd'hui la problématique de la santé dans l'entreprise et nous présente l'approche de l'Union patronale suisse à ce sujet. Martin Häfliger, responsable de la SST chez SR Technics nous explique comment son entreprise est arrivée en cinq ans à diminuer de moitié sa prime d'assurance accidents professionnels. Il nous livre aussi ses réflexions en tant que président de la Société suisse de sécurité au travail. Erich Janutin nous présente les nouveaux instruments élaborés par la

Roland A. Müller sera le prochain directeur de l'Union patronale suisse

Le Comité de direction de l'Union patronale suisse a nommé Roland A. Müller comme futur directeur de l'UPS. Lors de la «Journée des Employeurs» qui aura lieu le 5 juillet 2013, Roland A. Müller prendra ses fonctions et succédera à Thomas Daum qui quittera la direction opérationnelle de l'association pour des raisons d'âge.

Le futur directeur de l'Union patronale suisse s'est imposé lors d'une procédure d'évaluation par rapport à des candidatures externes. Roland A. Müller, né en 1963, juriste de formation, est depuis cinq années membre de la direction de l'Union patronale suisse et responsable du secteur Politique sociale et Assurances sociales. Dans cette fonction, il représente, entre autres, les employeurs à la Commission fédérale AVS/AI, à la Commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage ainsi qu'aux Conseils de fondation de l'Institution supplétive LPP et du Fonds de garantie LPP.

Après avoir obtenu un doctorat en droit à l'Université de Zürich et passé le

diplôme d'avocat, Roland A. Müller a travaillé pendant huit années à l'Association patronale suisse de l'industrie des machines, (aujourd'hui Swismem), où il a dirigé le secteur Questions patronales. Puis en 2000, il entre à l'Association Suisse d'Assurances comme membre de la direction et responsable du secteur des assurances de personnes. Depuis août 2007, il occupe sa position actuelle auprès de l'Union patronale suisse.

Roland A. Müller est un expert du droit du travail et des assurances sociales. Parallèlement à son activité professionnelle, il a écrit une thèse d'habilitation sur la représentation des employés à l'Université de Zurich où il est depuis 2005 nommé professeur titulaire. Son

engagement scientifique est également démontré dans ses nombreuses publications sur le droit national, respectivement européen, du travail et des assurances sociales.

«Avec Roland Müller nous pouvons assurer la haute compétence professionnelle de l'Union patronale. Je me réjouis de la collaboration avec le nouveau directeur. Nos capacités se complètent – une condition importante pour le bon développement de l'association», s'est exprimé Valentin Vogt, président de l'Union patronale suisse.

Roland A. Müller participe activement dans plusieurs commissions et organisations qui traitent de politique sociale. Il est marié, père de quatre enfants et habite à Erlenbach (ZH). ■ (UPS)

Le portail de l'assurance-chômage offre de nouvelles fonctions aussi pour les employeurs

Le portail de l'assurance-chômage www.espace-emploi.ch se présente avec des offres nouvelles ou améliorées aussi pour les employeurs qui ont ainsi accès au plus grand pool de candidats existant en Suisse.

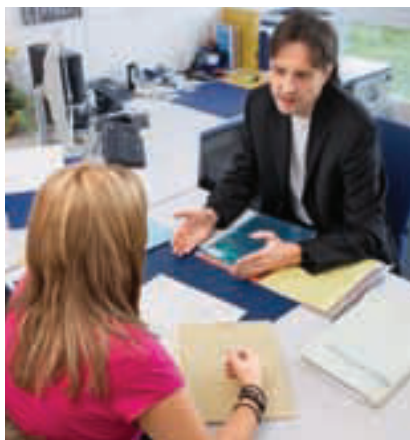


Photo: PHOTOPRESS/Yoshiko Kusano

Le portail de l'assurance-chômage: un site pour les demandeurs d'emploi et pour les employeurs.

Dès à présent, le portail de l'assurance-chômage offre de nouvelles fonctions

aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Dans la perspective de répondre à l'évolution des besoins des utilisateurs, le site Web a été remanié pour satisfaire encore davantage leurs exigences. Désormais, lorsque l'on recherche une place vacante, le site propose une liste de résultats regroupant l'intégralité des offres d'emploi publiées en Suisse sur Internet, tout en indiquant d'où provient l'offre. De leur côté, les employeurs ont accès au plus grand réservoir de candidats de Suisse. Pour ce nouveau site, l'accent a été mis tout particulièrement sur la convivialité des espaces de recherche d'emploi et d'annonce des places vacantes. En outre, les contenus ont adopté une forme plus

simple, permettant une meilleure vue d'ensemble. Des textes d'information, des brochures et formulaires complètent l'offre en ligne des offices régionaux de placement et des caisses de chômage mise à disposition par le Seco.

Selon les relevés du Seco, à fin août 2012, 119 823 personnes étaient inscrites au chômage auprès des offices régionaux de placement, soit 3 529 de plus que le mois précédent. Le taux de chômage a augmenté, passant de 2,7 à 2,8 pour cent. Le chômage des jeunes a augmenté de 3 246 personnes, passant à 19 779. Par rapport au même mois de l'an passé, il a augmenté de 1 703 personnes (+ 9,4 %). ■ (Seco)

Véhicules incendiés – comment les dommages sont assurés?

L'incendie d'un véhicule, que le détenteur n'a pas causé, est couvert par l'assurance casco partielle. Cette couverture incendie de l'assurance casco partielle s'étend aux dégâts dus non seulement à un incendie, mais aussi à la foudre, à une explosion ou à un court-circuit, ainsi qu'aux dommages pendant l'extinction. Les dommages subis par les composants et équipements électroniques ne sont toutefois assurés que si la cause ne réside pas dans leur propre défectuosité. Les dégâts à la batterie ne sont pas couverts. En général, l'assurance ne se soucie pas

de la cause des dégâts dans les cas d'incendie, de foudre, d'explosion, de court-circuit. L'assurance ne couvre pas les dégâts subis par un véhicule en cas de troubles intérieurs (actes de violence contre des personnes ou des choses lors d'un attroupement, d'une bagarre ou d'une émeute) ni en relation avec les mesures prises pour les maîtriser, à moins que le détenteur ou le conducteur du véhicule puisse rendre vraisemblable qu'il a pris toutes les mesures de précaution à sa portée pour éviter le sinistre. ■ (ASA) www.svv.ch

Le besoin mondial en uranium couvert à long terme

D'après les dernières statistiques du «Red Book», les ressources mondiales d'uranium identifiées pourront couvrir le besoin actuel pendant plus de 100 ans. Le déploiement potentiel de réacteurs et cycles de combustible avancés pourrait également prolonger de plusieurs milliers d'années la disponibilité à long terme de l'uranium, indique le «Red Book». Cependant, des investissements dans des installations de produc-

tion seront nécessaires en temps opportun afin de garantir que l'exploitation d'uranium pourra suivre la demande croissante. En 2010, les quatre plus gros producteurs d'uranium étaient l'Australie, le Canada, le Kazakhstan et la Namibie, avec une part totale d'environ 70 pour cent de la production mondiale, à peu près comme en 2008. ■ (Forum nucléaire suisse)

Les jeunes Européens frappés de plein fouet par la crise

Dans son rapport sur la jeunesse publié le 10 septembre 2012, l'Union européenne appelle à une orientation prioritaire des politiques en faveur de la jeunesse vers l'emploi, l'intégration sociale, la santé et le bien-être des jeunes. La crise a en effet frappé de plein fouet les jeunes. Le chômage des 15-24 ans a augmenté de 50 pour cent dans l'UE depuis le début de la crise, passant d'une moyenne de 15 pour cent en février 2008 à 22,5 pour cent en juillet de

cette année. Selon les dernières statistiques publiées par Eurostat, les taux les plus élevés sont observés en Grèce (53,8 pour cent) et en Espagne (52,9 pour cent). Pour lutter contre le chômage des jeunes, le rapport met l'accent sur le programme «Erasmus pour tous» proposé pour la période 2014-2020. Son objectif est de permettre à 5 millions de jeunes de bénéficier de subventions pour aller étudier à l'étranger. ■ (Fondation Robert Schuman)

PERSPECTIVES

Croissance ralentie

Selon les prévisions de la Confédération, le ralentissement conjoncturel international touche désormais la Suisse.

Dans des prévisions conjoncturelles de septembre, le groupe d'experts de la Confédération annonce pour 2012 une croissance du PIB de 1 pour cent, soit 0,4 point de moins que lors des prévisions de juin. Le tonus de l'économie suisse reste plus soutenu que la moyenne européenne. La légère révision à la baisse s'explique par la morosité de la situation internationale. Les perspectives à l'exportation sont sous pression, car le fléchissement conjoncturel a aussi touché les marchés jusqu'ici solides de l'Allemagne et d'Asie. De plus, les effets du tassement gagnent lentement le marché du travail. Le taux de chômage pourrait augmenter: en moyenne annuelle, le groupe d'expert s'attend à un taux de 2,9 pour cent pour 2012 et de 3,3 pour cent en 2013.

Pour les trimestres à venir, le Seco prévoit une conjoncture affaiblie. Grâce à la solidité de la conjoncture intérieure et à l'effet stabilisateur exercé par le cours plancher de l'euro par rapport au franc, il n'y a pas lieu d'escompter une récession. Si la situation économique et financière se stabilise dans la zone euro, la conjoncture pourrait s'améliorer en Suisse. La Confédération prévoit pour l'année à venir une croissance légèrement supérieure, de 1,4 pour cent. ■

Prévisions conjoncturelles 2012

Septembre 2012: variation en % par rapport à l'année précédente

	2012
PIB	1,0
Dépenses de consommation (priv.)	2,1
Dépenses de consommation (Etat)	2,3
Investissements dans la constr.	-0,5
Investissements en biens d'équip.	1,5
Exportations	0,5
Importations	2,9
Taux de chômage (2012 en %)	2,9

Source: Seco

La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP)

L'horlogerie devra former ou recruter 3200 personnes d'ici à 2016

Selon une enquête de la CP, la branche va connaître une augmentation de 15 pour cent de ses effectifs et elle devra former ou recruter 3200 collaborateurs d'ici 2016. Réalisée tous les cinq ans, cette enquête va déboucher sur la mise en place d'actions concrètes dans le domaine de la formation professionnelle. Le but est d'assurer l'adéquation entre l'offre en personnel formé et la demande des entreprises.

En tant qu'organisation du monde du travail (OrTra), la CP assume la responsabilité de la formation professionnelle de la branche. Afin de mener des actions de formation adaptées aux attentes de l'industrie, elle réalise régulièrement une vaste enquête auprès de ses entreprises. Le but est de connaître les besoins en personnel qualifié d'ici les cinq prochaines années, métier par métier. Les résultats montrent que l'horlogerie va continuer d'embaucher et de recruter plus de personnel qualifié. La CP, dont

c'est la 4^e enquête, va ainsi pouvoir mettre en place les mesures nécessaires en matière de formation professionnelle pour assurer l'adéquation entre offre et demande.

Le métier de micromécanicien est en tête des augmentations

Tous les métiers du secteur technique de l'horlogerie annoncent une augmentation des effectifs d'ici 2016. Parmi ceux dont la CP a la responsabilité directe, on trouve le trio de tête constitué par le micromécanicien (+26 pour cent), le cadranographe (+23 pour cent) et bien entendu l'horloger (de 22 à 25 pour cent selon les 3 variantes possibles du métier: praticien/dans le domaine professionnel du rhabillage/dans le domaine professionnel de l'industrie). Pour la même période, des hausses conséquentes sont également constatées pour les termineurs en habillage horloger (19 pour cent) et les dessinateurs constructeurs en microtechnique (+17 pour cent).

Ceci induit que, dans la vingtaine de métiers analysés, 3200 nouveaux professionnels au moins devront rejoindre les rangs des entreprises horlogères au cours des cinq prochaines années. Ces chiffres tiennent compte des départs programmés (retraite/mobilité interne) et de l'augmentation annoncée des effectifs. Parmi les métiers menant aux titres fédéraux CFC et AFP, ceux liés au mouvement sont les plus demandés: il faudra former 712 horlogers et 702 opérateurs en horlogerie. Mais l'industrie horlogère devra engager également du personnel titulaire d'une formation supérieure: on devra compter sur 169 tech-

niciens et 148 ingénieurs supplémentaires.

La CP juge possible de faire face à ces augmentations annoncées. Elle rappelle que, entre la précédente enquête (2005–2006) et aujourd'hui, les effectifs sont passés de 44 à 53 000 personnes et le taux de personnes formées a augmenté. Même si, à l'heure actuelle, le marché du travail dans l'industrie horlogère semble tendu, l'enquête révèle toutefois qu'il y a globalement adéquation entre l'offre et la demande de personnel qualifié. Une constatation déjà faite lors de la dernière enquête de 2006 et qui contredit l'idée reçue d'une pénurie de personnel dans la branche.

L'apprentissage dual: une priorité

Des mesures de formation devront être adaptées progressivement pour compléter les effectifs dans certains métiers. Parmi celles-ci, la promotion de l'apprentissage. Les entreprises formatrices dans le secteur sont encore trop peu nombreuses; l'apprentissage dual – pour lequel la pratique se déroule entièrement en entreprise – doit impliquer un plus grand engagement de la part des entreprises susceptibles de pouvoir former. Enfin, une attention particulière doit être portée sur certains métiers techniques qui ont moins la cote auprès des jeunes et où le recrutement est par conséquent plus difficile: l'image du polisseur ou encore du micromécanicien peut être davantage revalorisée par la mise en place, entre autres, de campagnes de promotion destinées au jeune public. ■

(Convention patronale)

Un apprenti micromécanicien travaillant sur un tour manuel dans le cadre d'un Salon des métiers.



Photo: CP

Manœuvre de déstabilisation irresponsable

Les syndicats exigent une extension des prestations actuelles de l'AVS. Ils nourrissent ainsi de dangereuses chimères sur le compte des générations futures. **Par Roland A. Müller**



Photo: Robt Lewis

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

L'Union syndicale suisse (USS) annonce le lancement d'une initiative dite «pour renforcer l'AVS», qui devrait augmenter les rentes de 10 pour cent, soit de quelque 200 francs par mois pour les célibataires. La récolte de signatures commencera au printemps 2013. Cette majoration devrait profiter surtout aux faibles et moyens revenus. Pour un coût supplémentaire de plusieurs milliards de francs!

Cette initiative tombe précisément, et ce n'est pas un hasard, à un moment où le besoin de réformes dans le domaine de la prévoyance professionnelle fait débat. Le «Rapport sur l'avenir du 2^{ème} pilier» a été épluché par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) et le public attend avec impatience de connaître les paramètres, annoncés à plusieurs reprises par le Conseil fédéral, de la révision de la prévoyance vieillesse. Profiter des circonstances pour exiger en solo un renforcement du premier pilier est une manœuvre provocatrice de déstabilisation qui ne contribue en rien à la recherche d'une solution consensuelle. Elle ralentit encore le «processus de réforme de la prévoyance vieillesse» qui n'a déjà que trop tendance à s'éterniser. Plutôt que des projets chimériques, on attend des contributions concrètes à des mesures permettant de voir l'avenir de l'AVS avec confiance!

Car il ressort des perspectives financières 2012 de l'OFAS que, sur la base de la loi AVS actuelle, le résultat de répartition de l'AVS (recettes sans produits du capital, diminuées des dépenses) sera très négatif vers 2020. Les produits du capital du fonds de compensation de l'AVS ne suffiront plus à combler ces déficits. Si rien ne change, le résultat d'exploitation de l'AVS virera rapidement au rouge et dans la seconde moitié de la décennie à venir, la liquidité du fonds AVS tombera sous le minimum opérationnel. Autrement dit, si l'impact négatif du vieillissement de la société a longtemps été plus ou moins compensé par la participation renforcée de la population active et par l'immigration, il est désormais sur le point de faire pleinement sentir ses effets. Des mesures visant à maîtriser les défis démographiques s'imposent donc aujourd'hui. Continuer à ignorer cette réalité et à différer les indispensables réformes de la prévoyance vieillesse, comme le font les syndicats, c'est gaspiller les chances de s'entendre sur des solutions offrant des délais transition socialement acceptables. Se distinguer au surplus par une demande d'extension des prestations, c'est faire de l'illusionnisme sur le dos des générations futures.

Dans son rapport sur la situation économique des actifs et des retraités (N° 1/08), l'OFAS constate que la situation économique des retraités est dans l'ensemble plus favorable que celle des actifs, même si les revenus des premiers sont nettement inférieurs à ceux des seconds. Il existe certes ici et là des cas de pauvreté parmi les personnes âgées, mais leur situation est généralement satisfaisante. Cette réjouissante réalité ne justifie donc nullement une augmentation des rentes, qui plus est par saupoudrage. Pour combler les lacunes qui subsistent dans tel ou tel cas concret, ne disposons-nous pas d'instruments tout à fait éprouvés, comme les prestations complémentaires? ■

Marc von Bergen, directeur général de von Bergen SA, à Domdidier

«Mes aïeux ont toujours cherché à innover»

Au-delà de sa large flotte de camions, l'entreprise familiale von Bergen SA offre plus que du transport de marchandise. Avec l'installation récente de son centre logistique à Domdidier (FR), elle innove en termes de logistique et de stockage. Fondée en 1894 par l'arrière grand-père de l'actuel directeur, von Bergen SA est passée des chevaux aux camions de toute dernière génération. **Par Adrienne Prudente**

Monsieur von Bergen: Quelles sont les particularités de votre entreprise?

Marc von Bergen: notre offre va bien au-delà de l'unique transport. Pour rester concurrentiel aujourd'hui, nous devons organiser et stocker en flux tendu les produits transportés et garantir leur traçabilité, le tout dans des délais toujours plus courts. En sus du trafic routier en Suisse et principalement en France du côté de l'international, nous avons fortement développé notre secteur de la logistique et du stockage. Nos instruments de logistiques sont d'ailleurs parmi les plus modernes et notre capacité de stockage est équivalente au chargement de 600 camions! Avec l'implémentation récente de notre nouveau système informatique de suivi, nos clients peuvent dorénavant suivre en temps réel le parcours de leur marchandise. Cette possibilité est particulièrement appréciée et offre de véritables gains en termes de traçabilité et de réactivité. Autre particularité: notre capacité à déménager un site de production complet, allant des machines jusqu'à l'usine entière avec des camions grues et manutentionnaires spécialisés.

est pressé de tous les côtés alors même que nous profitons de faibles marges, contrairement au domaine du luxe par exemple.

Selon vous, le secteur du transport routier est donc la «poule aux œufs d'or» pour les caisses de la Confédération?

Exactement! Par rapport aux pays voisins, nous sommes 65 pour cent plus fortement taxés; on avoisine les 1 CHF de taxe par kilomètre, alors même que nous sommes un maillon clé de l'économie de notre pays. Vivre sans l'apport du transport par camions pendant une journée entière rimerait avec pénurie de pain, lait et beurre le lendemain dans les grandes surfaces et les chaînes de production de toute l'industrie suisse seraient arrêtées! Les politiques peinent trop souvent à reconnaître que le transport par camion est finalement un «mal nécessaire» et que les infrastructures proposées par le transport sur rail ne répondent tout simplement pas aux besoins. De plus, si les transports continuent à être surtaxés de la sorte, la Suisse n'a tout bonnement plus lieu d'être un pays producteur. Et du côté des transporteurs, nous avons fait de grands efforts: nos véhicules de norme EURO6 polluent 50 fois moins qu'il y a 10 ans! Nous misons également sur l'Eco-Drive, un procédé misant sur une conduite à la fois économique, écologique et sécuritaire.

«La volonté d'offrir le meilleur des services se perpétue d'une génération à l'autre avec la même passion».

Quelle est la situation de votre branche actuellement?

Après le secteur du tabac, c'est celui de la branche des transports routiers qui ramène le plus d'argent dans les caisses de la Confédération! Avec 9 milliards payés par année suite à la mise en place de la RPLP (redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations, c'est-à-dire en fonction du poids et des kilomètres parcourus, qui à elle seule génère 3 milliards), notre branche souffre de ces surtaxes. TVA, taxes cantonales, taxes sur les carburants et sur le trafic des poids lourds: notre secteur

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

Nous sommes une entreprise à caractère familial tout en ayant un regard constant sur les évolutions du marché. Le fait que notre société de transport ait été fondée par mon arrière grand-père, en 1894, me place dans une lignée de von Bergen. L'attachement à nos racines est donc fort; j'ose même espérer que mon fils, aujourd'hui âgé de 3 ans, perpétue un jour ce riche héritage. Mais cet enracinement n'est pas synonyme de sur-place, bien au contraire! Mes aïeux ont constamment cherché à



Marc von Bergen, après avoir fait des études de commerce et acquis des expériences chez des transporteurs en Allemagne, aux Etats-Unis et en Suisse, entre dans l'entreprise aux côtés de son père. Marc von Bergen roule et touche alors à tous les secteurs de l'entreprise avant d'accéder à sa tête en 1998, à l'âge de 26 ans. Il défend également les conditions-cadres de son secteur d'activité par son implication au sein de l'association suisse des transporteurs routiers (ASTAG).

innover et à satisfaire leurs clients. Même à l'époque du voiturage à traction hippomobile, la société von Bergen était à la pointe de la technologie! Aujourd'hui les distances augmentent, le temps se comprime, les enjeux et techniques évoluent; par contre la volonté d'offrir le meilleur des services se perpétue d'une génération à l'autre avec la même passion.

Les avantages et inconvénients de votre situation à Domdidier?

Après plus de 115 ans d'histoire à La Chaux-de-Fonds, nous avons décidé de descendre des montagnes neuchâteloises tout récemment, en 2009, tout en gardant un point de chute au Crêt-du-Loche pour nos clients du haut du canton. Etre situé dans la Broye fribourgeoise, à 300 mètres de la sortie d'autoroute A1 et à moins de 4h de chaque région de Suisse, est bien évidemment un atout clé. Cette situation permet de rationaliser les temps de parcours, de réduire la consommation de carburant, de diminuer le nombre de kilomètres parcourus, donc de minimiser également notre impact sur l'environnement.

Pour tout vous dire, je n'ai pas encore trouvé d'inconvénients à avoir choisi Domdidier!

Au niveau des ressources humaines, avez-vous de la difficulté à trouver le personnel nécessaire?

Le souhait de quitter La Chaux-de-Fonds visait également un autre but: faciliter le processus de recrutement de collaborateurs qualifiés. Il est plus difficile de convaincre quand on a son siège dans une région périphérique, à 1000 mètres d'altitude et avec la neige en hiver... Et il est vraiment essentiel pour nous de pouvoir compter sur du personnel qualifié, stable et bien formé.

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

Nous avons toujours mis un point d'honneur à former des jeunes via des places d'apprentissage de commerce et de chauffeur; au total, nous en comptons 4 à 6 par année en moyenne. Au niveau des chauffeurs qualifiés, nous leur offrons plusieurs semaines de formation lors de leur arrivée chez nous; il s'agit

notamment de leur expliquer les besoins particuliers de nos clients tout comme les spécificités de notre système informatique. Depuis peu, notre entreprise est également certifiée comme centre de formation; nous y offrons notamment des cours pour l'obtention du permis poids lourds, la conduite Eco-drive ou encore la gestion du temps de travail des chauffeurs. Bénéficier de ce label de centre de formation délivré par l'ASA (Association des services de l'automobile) nous permet de nous impliquer pour une formation de qualité à l'attention de nos collaborateurs à l'interne et, plus largement, pour les professionnels de la branche. ■

Adrienne Prudente est rédactrice chez Cadence Conseils à Lausanne et à Sion.

*Jugement***Aide-ménagère sans contrat de travail**

Quiconque prend à son service une ressortissante étrangère est tenu de respecter les dispositions sur le statut des étrangers. L'employeur qui omet de contrôler si la personne possède un permis de travail en règle est punissable.

Faits et appréciation juridique

1. X. est accusée d'avoir employé sciemment et volontairement dans son ménage, pour des travaux de repassage A., une ressortissante de Mongolie, cela du 15 décembre 2010 au 31 janvier 2011, cela en admettant d'emblée qu'elle ne disposait pas du permis de travail, ni du visa requis.

2. Les étrangers et étrangères désireux d'exercer une activité lucrative en Suisse doivent être titulaires d'une autorisation, quelle que soit la durée de leur séjour (art. 11 al. 1 LETr). Et quiconque emploie intentionnellement des personnes d'origine étrangères non autorisées à exercer une activité lucrative en Suisse est punissable selon l'art. 117 al. 1 LETr.

X. a confirmé avoir employé A. en tout à quatre reprises, de décembre 2010 à fin janvier 2011. En outre, X. ne conteste pas que A. a travaillé à chaque fois pendant une heure pour un salaire horaire de 25 francs

4. X. prétend avoir agi par négligence.

5.1. Il y a lieu de suivre l'instance préalable dans son constat selon lequel X. ne pouvait ignorer qu'en employant A., elle était tenu au respect des normes régissant le statut des étrangers. X. était au courant qu'elle engageait une travailleuse étrangère en qualité d'aide-ménagère. Il est notoire que les ressortissants étrangers ont, en principe, l'obligation d'être titulaires d'une autorisation pour exercer une activité lucrative en Suisse. X. devait le savoir à d'autant plus forte raison qu'elle-même avait déménagé peu auparavant d'Allemagne en Suisse. Certes, en matière de permis de séjour et de travail dans notre pays, les ressortissants allemands et mongols ne sont pas soumis aux mêmes conditions. Ce-

pendant, compte tenu du déménagement de X. en Suisse et du fait qu'elle avait été confrontée elle-même à des questions touchant le statut des étrangers, il y avait lieu d'en conclure à une sensibilité accrue de sa part à cette problématique. En outre, il ressort des déclarations de X. qu'elle était consciente que l'aide-ménagère qu'elle employait devait disposer d'un permis de travail en Suisse.

5.2. Selon l'art. 91 al. 1 LETr, l'employeur qui engage un étranger est tenu de s'assurer avant son entrée en service qu'il possède une autorisation de séjour en Suisse, cela en demandant à voir le titre en question ou en se renseignant auprès des autorités compétentes. Il ressort clairement des déclarations de X. qu'elle était consciente de ce devoir de diligence ancré dans la loi. X. a reconnu qu'elle se serait renseignée sur l'existence d'un permis de travail et se serait préoccupée des formalités requises si elle avait continué à recourir aux services de A. après ses examens d'Etat. Cette déclaration révèle qu'elle savait clairement déjà au moment de l'engagement de A. qu'elle devait s'informer sur la légalité de son emploi. Ce point est apparu également lors de la procédure de recours quand X. a admis qu'au moment de l'engagement de sa femme de ménage intervenu peu avant celui de A., elle avait procédé à toutes les investigations nécessaires et vu son permis de travail. Dans le cas de A., elle aurait voulu agir de la même manière mais n'y serait plus parvenue. Que X. était consciente de ses obligations n'est pas contesté non plus par la défense. X. fait valoir uniquement qu'à la mi-décembre 2010, elle avait d'autres soucis en tête du fait d'examens imminents en Allemagne, raison pour laquelle elle ne s'est



préoccupée des formalités requises pour procéder à un engagement en toute légalité qu'après son retour en Suisse en janvier 2011. Pour la qualification juridique des faits reprochés, ni la durée des rapports de travail ni la fréquence des engagements ne constituent des éléments importants. Ces aspects sont également à retenir dans le cadre de l'évaluation de la culpabilité. En revanche est déterminant pour l'appréciation juridique des faits reprochés le point de savoir si X., au moment de l'engagement de A., savait qu'elle était tenue par la loi de s'assurer de son autorisation de travailler en Suisse, ce qui était le cas au vu des constatations ci-dessus.

5.3. Il y a lieu d'admettre que X. n'a consenti aucun effort pour clarifier le statut de A. Elle n'a pas exigé de sa part de produire un permis de travail, ni n'a pris de renseignements à ce sujet auprès des autorités compétentes. X. s'est abstenue de toute investigation quand bien même il est notoire que de nombreux employés travaillent au noir, notamment dans les ménages privés. En l'occurrence, rien n'indiquait que A. pouvait être titulaire d'un permis de travail. La défense soutient à cet égard que X. aurait découvert l'existence de A. via le site Internet d'offres d'emplois «www... ch» au moyen duquel elle avait déjà trouvé une femme de ménage qui est aujourd'hui encore à son service. Il lui



Illustration: Christine Ruff

eût été permis de se fier à l'annonce en question et à la recommandation de la candidature de A. qu'elle impliquait. La page web concernée ne constitue pas un site d'offres d'emplois proprement dit mais plutôt une place de marché en ligne sur laquelle des entreprises ou des particuliers peuvent publier des annonces et proposer à des tiers des marchandises ou des services. Les offres d'emplois ne constituent qu'une catégorie parmi beaucoup d'autres. Aussi, l'instance préalable a relevé à bon droit qu'un contrôle du contenu desdites annonces par le propriétaire de la plateforme était tout simplement impossible au vu de la diversité des marchandises et services proposés. Il est vrai que sur le site web il est précisé que chaque annonce est contrôlée, comme la défense le fait désormais valoir. Un tel examen ne saurait toutefois porter que sur le contenu formel des annonces mais non pas sur les offres en tant que telles. Pour l'exploitant de la plateforme, il est impossible de contrôler si, dans chaque cas, les marchandises ou les services offerts répondent aux promesses figurant dans les annonces. Aussi, l'argument invoqué par X. selon lequel elle serait partie de l'idée que A. disposait d'un permis de travail dans la mesure où son offre de service figurait sur le site «www...ch» ne paraît guère crédible. Le fait que la femme de ménage de X. qui, manifestement, dispose des au-

torisations nécessaires ait également placé une annonce sur ce même site n'y change rien.

5.4. On peut admettre que X. était au courant tant de l'exigence d'une autorisation de séjour que de la nécessité pour elle de se renseigner en qualité d'employeur sur le droit de travailler de la personne qu'elle occupait. Il est établi aussi que X. n'avait pas la certitude que A. disposait du permis de travail requis. Ce nonobstant, X. n'a entrepris aucune démarche pour faire la lumière sur le permis de travail de A. Ce comportement ne saurait être interprété autrement qu'un choix délibéré de la part de X. d'ignorer totalement un éventuel caractère illégal de l'activité lucrative de A. Si X. avait voulu éviter d'engager une étrangère non autorisée à travailler en Suisse, elle aurait pu, sans aucune difficulté, recueillir les informations nécessaires. Malgré les zones d'ombre entourant la situation de A., X. l'a engagée en prenant, à tout le moins, le risque de commettre l'infraction prévue à l'art. 117 al. 1 LETr. Lorsque X. fait valoir qu'elle se serait préoccupée, après son retour en Suisse en janvier 2011, d'effectuer toutes les formalités concernant les rapports de travail, y compris le permis de travail requis, une telle déclaration ne change rien à l'appréciation des faits au regard du droit. Au contraire, par cette déclaration, X. a révélé qu'elle avait renoncé sciemment, du moins dans l'immédiat, à se conformer aux exigences légales sans être prête à se passer des services de A. jusqu'à la clarification de la situation.

6. Dès lors, X. doit être déclarée coupable d'infraction à la loi fédérale sur les étrangers au sens de l'art. 117 al. 1 LETr.

Sanction

3.1. S'agissant de la culpabilité objective de X., on relèvera d'emblée qu'elle n'a entrepris aucun effort pour faire la lumière au sujet du permis de travail de A. Elle n'a ni exigé de voir l'autorisation de séjour de A. ni contrôlé auprès des autorités compétentes si elle était en droit d'exercer une activité lucrative en Suisse. Il y a lieu de reprocher à X.

de n'avoir pas rempli ses devoirs en tant qu'employeur quand bien même des renseignements auraient pu être pris sans problème pour clarifier la situation.

3.2. Dans l'évaluation de la culpabilité subjective de X., on retiendra à sa décharge, comme l'a fait à juste titre l'instance préalable, qu'elle n'a pas commis un dol direct mais un dol éventuel. Elle correspond dès lors au profil typique du contrevenant visé par cette norme. En outre, uniquement pour justifier une légère réduction de peine, on prendra en considération le fait que X., au moment de l'engagement de A., se trouvait en plein dans ses examens de fin d'étude et n'a dès lors pas accordé une importance primordiale aux conditions dans lesquelles elle avait procédé audit engagement. Des mesures pour clarifier la situation de A. sur le plan du travail auraient pu être prises sans y consacrer beaucoup de temps, et donc également dans les circonstances évoquées. Globalement, il y a lieu d'admettre toutefois, d'un point de vue subjectif aussi, une culpabilité très légère.

Au vu de ladite culpabilité très légère et de la personnalité pour le surplus irréprochable de X., une peine pécuniaire de sept jours-amende est appropriée.

*Jugement pénal,
Tribunal cantonal de Zurich
Juge unique, 30 mars 2012 (SB110750)
(Traduit de l'allemand)*

Commentaire

L'emploi d'une personne ne disposant pas d'un permis de travail peut coûter cher. Avant d'engager un/e ressortissant/e étranger/ère, il y a lieu de faire la lumière, en tout état de cause, sur l'existence du permis de travail requis. Les jours-amende sont fixés en fonction de la situation financière de l'employeur coupable. ■

*Jugement***Travail pendant les jours fériés**

Seule une nécessité impérieuse peut justifier la levée de l'interdiction du travail du dimanche. On ne saurait invoquer à l'appui d'une dérogation le désavantage concurrentiel subi du fait que ce jour n'est pas férié à l'étranger et dans le principal pays d'exportation, ni la bonne disposition des employés à travailler.

Faits

X. SA est une société anonyme de droit suisse dont le siège est à Z. Son but social est l'achat et la vente de tous produits et toutes opérations annexes.

Dans le cadre de son activité, X. SA acquiert des parfums à l'étranger, les importe en Suisse avant de les exporter en France en fonction des commandes qu'elle reçoit par le biais de son site internet. Elle emploie 26 collaborateurs. La quasi-totalité de ses employés est constituée de frontaliers de nationalité française.

En date du 9 avril 2011, X. SA a déposé une demande de dérogation pour pouvoir faire travailler huit de ses employés le Vendredi saint 22 avril 2011, de 9 à 14 heures. Le 18 avril 2011, l'Office cantonal a refusé la dérogation sollicitée. X. SA a fermé son entreprise le Vendredi saint 22 avril 2011.

Par acte du 18 mai 2011, X. SA a recouru au Tribunal administratif de première instance du canton de Genève et demandé qu'il soit constaté qu'elle est en droit de faire travailler son personnel le Vendredi saint ainsi que les autres jours ouvrables français.

Le recours de X. SA a été rejeté et il a été retenu, en bref, que les dérogations au principe général de l'interdiction de travailler le dimanche et les jours fériés devaient être interprétées restrictivement et que X. SA ne pouvait se prévaloir de besoins particuliers prépondérants pour ses clients, de pures considérations économiques n'étant pas protégées par les dispositions légales.

Extraits des considérants

3. Dans un premier grief, X. SA reproche à l'instance précédente d'avoir mal interprété et appliqué le droit fédéral. Elle estime qu'à partir du moment où il

a été établi qu'elle est particulièrement sollicitée par sa clientèle le Vendredi saint et que l'impossibilité de servir ses clients lui cause d'importants désagréments qui la rendent moins attractive sur le marché, il existe un besoin urgent de pouvoir faire travailler son personnel ce jour-là.

3.1 La loi sur le travail consacre le principe de l'interdiction de travailler le dimanche (cf. art. 18 al. 1 LTr). Le jour de la fête nationale est assimilé à un dimanche. Les cantons peuvent assimiler au dimanche huit autres jours fériés par an au plus (cf. art. 20a al. 1 LTr). Dans le canton de Genève, le Vendredi saint a été déclaré jour férié.

L'art. 19 LTr, applicable par renvoi de l'art. 20a al. 1 LTr, prévoit des dérogations à l'interdiction de travailler. Ces dérogations peuvent être régulières ou périodiques (cf. art. 19 al. 2 LTr) ou alors temporaires (cf. art. 19 al. 3 LTr). Selon cette dernière disposition, le travail dominical temporaire est autorisé en cas de besoin urgent dûment établi, l'employeur devant alors accorder une majoration de salaire de 50 % au travailleur. Le travailleur ne peut par ailleurs être affecté au travail dominical sans son consentement (art. 19 al. 5 LTr).

3.2 Le besoin urgent permettant d'obtenir une dérogation temporaire au sens de l'art. 19 al. 3 LTr est défini à l'art. 27 de l'ordonnance 1 relative à la loi sur le travail.

3.3 Les dérogations au principe général de l'interdiction de travailler le dimanche et les jours fériés doivent en toute hypothèse être interprétées restrictivement et non pas extensivement, quand bien même les habitudes des



consommateurs auraient subi une certaine évolution depuis l'adoption de la règle. Il n'appartient en effet pas au juge d'interpréter de manière large et contraire à l'esprit de la loi les exceptions au travail dominical, car cela reviendrait à vider de sa substance le principe de l'interdiction de travailler le dimanche expressément inscrit à l'art. 18 LTr.

A l'occasion de révisions récentes, le législateur a introduit des assouplissements dans l'interdiction stricte de travailler le dimanche et les jours fériés. Il a ainsi prévu à l'art. 19 al. 6 LTr que les cantons peuvent fixer au plus quatre dimanches par an pendant lesquels le personnel peut être employé dans les commerces sans qu'une autorisation soit nécessaire. En outre, l'art. 19 al. 3 LTr donne à présent le droit d'obtenir une dérogation temporaire lorsque les conditions en sont remplies et ne laisse plus cette décision à l'appréciation des autorités. Il n'en demeure pas moins qu'en dehors de ces dérogations prévues par la loi, l'interdiction de travailler le dimanche et les jours fériés est maintenue.

3.4 En l'espèce et ainsi que la Cour de justice l'a relevé, X. SA n'invoque ni travaux supplémentaires imprévus, ni raisons de sûreté publique ou technique à l'appui de sa demande de dérogation. Seule entre par conséquent en considération l'éventuelle existence d'interventions de durée limitée dans le cadre d'événements de société ou de mani-



Illustration: Christine Ruf

festations d'ordre culturel ou sportif procédant des spécificités et coutumes locales ou des besoins particuliers de la clientèle. Or, si X. SA relève qu'elle est particulièrement sollicitée par ses clients le Vendredi saint, elle ne cite aucun événement de société ou manifestation culturelle qui serait à l'origine de cette sollicitation spéciale et qui pourrait justifier l'octroi d'une dérogation temporaire. Le fait que, en France, pays avec lequel elle travaille principalement, le Vendredi saint ne soit pas un jour de congé ne justifie pas une dérogation en vertu de l'art. 27 OLT 1. Les conditions d'application de l'art. 19 al. 3 LTr en relation avec l'art. 27 OLT 1 ne sont ainsi manifestement pas remplies, de sorte que c'est à juste titre que la Cour de justice a refusé d'accorder la dérogation sollicitée à X. SA.

3.5 X. SA se prévaut également de l'art. 28 OLT 1. Elle allègue que l'impos-

sibilité pour elle d'occuper son personnel le Vendredi saint lui cause une perte de parts de marché dès lors que ses concurrents sis en France et qui s'adressent à la même clientèle peuvent travailler ce jour-là.

L'art. 28 OLT 1 définit le caractère indispensable du travail dominical régulier ou périodique selon l'art. 19 al. 2 LTr. Aux termes de l'art. 28 OLT 1, il y a notamment indispensabilité économique lorsque la compétitivité de l'entreprise est fortement compromise face aux pays à niveau social comparable, où la durée du travail est plus longue et les conditions de travail différentes, et que la délivrance du permis, selon toute vraisemblance, assure le maintien de l'emploi. Alors que la compétence pour accorder des dérogations temporaires conformément à l'art. 19 al. 3 LTr appartient aux autorités cantonales, ce sont les autorités fédérales qui statuent sur les dérogations demandées en application de l'art. 19 al. 2 LTr.

Or, la dérogation demandée par X. SA portait sur une dispense de travailler le Vendredi saint 22 avril 2011. Elle constituait donc une demande de dérogation temporaire. Partant, c'est à juste titre qu'elle a été adressée aux autorités cantonales compétentes, qui l'ont traitée. Elle ne peut donc pas être examinée sous l'angle de l'art. 19 al. 2 LTr. (...)

4. X. SA se plaint par ailleurs d'une violation de la liberté économique. Elle estime que l'intérêt public visé par la législation sur le travail ne saurait être retenu dans le cas présent dès lors que ses collaborateurs avaient unanimement accepté de travailler le Vendredi saint

qui, pour leurs familles domiciliées en France, n'était pas un jour de congé.

Selon l'art. 27 Cst., la liberté économique est garantie. L'art. 36 Cst. exige que toute restriction à une liberté fondamentale soit fondée sur une base légale, justifiée par un intérêt public ou par la protection d'un droit fondamental d'autrui, et proportionnée au but visé.

La loi sur le travail repose sur plusieurs dispositions constitutionnelles, parmi lesquelles l'art. 110 al. 1 let. a et b Cst. relatif à la compétence législative en matière de protection des travailleurs. Les limitations de la liberté économique que la loi sur le travail prévoit en relation avec l'interdiction de travailler le dimanche et les jours fériés reposent ainsi non seulement sur une base légale valable, mais ont également un fondement constitutionnel. L'interdiction de travailler les jours fériés répond à un but de politique sociale et accorde aux travailleurs un temps libre supplémentaire. Dès lors que X. SA est une entreprise suisse, située sur le territoire suisse, c'est le régime légal suisse qui s'applique à son activité et elle ne peut prétendre ne pas devoir respecter les jours fériés du pays où elle exerce ses activités. Enfin, on ne voit pas en quoi une interdiction de travailler portant sur un jour férié déterminé viole l'exigence de proportionnalité.

Au vu de ce qui précède, le grief de violation de la liberté économique doit être rejeté.

*Arrêt du Tribunal fédéral suisse,
17 mars 2012 (2C_892/2011)*

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?
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

JU-TRAV 2011

Recueil de jugements du droit du travail

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



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

La prévention face à de nouvelles attentes

On dit souvent que la prévention est payante. La remarque s'applique à la sécurité et à la santé dans les entreprises. Les avis divergent quant à l'utilité ou la nécessité des mesures à prendre. Les nouvelles tendances qui se dessinent dans le monde du travail ainsi qu'une conception plus large de la santé influencent également le débat sur ces questions au niveau des entreprises. **Par Jürg Zellweger**



Photo: Stockphoto.com/Carlos Gawronski

Ne pas négliger les engagements traditionnels en matière de prévention.

Les tendances qui se dessinent dans le monde du travail ont des répercussions sur le thème de la santé. Dans la société de services, on se préoccupe davantage de phénomènes comme le stress ou le mobbing et moins de thèmes traditionnels en matière de risques de santé. Le manque croissant de spécialistes a pour conséquence qu'avec la rarefaction des talents, les entreprises soumises à la concurrence sont plus soucieuses de savoir comment elles vont pouvoir attirer des collaborateurs motivés et performants et les garder. Le recul prévisible de la population active dans l'ensemble de la population amène de plus en plus les responsables de personnel à envisager des mesures de promotion de la santé ou de «gestion de l'âge».

Des décisions judicieuses d'économie d'entreprise arrêtées dans le cadre de la stratégie du personnel favorisent une promotion des attentes de la société et des milieux politiques. Dans cette optique, les entreprises devraient non seulement protéger la santé de leurs collaborateurs conformément aux exigences légales, mais encore la promouvoir. Mais ces attentes se heurtent à des limites dans les entreprises. Elles dépassent leur responsabilité propre et leur mandat économique

principal et représentent une ingérence dans les processus économiques et la responsabilité des individus dans leurs choix de vie. Il faut donc définir des objectifs et des exigences réalistes entre responsabilité individuelle des travailleurs et promotion de la santé assurée par les employeurs. Sur ce dernier point, il importe, indépendamment de nouvelles impulsions, d'opter surtout pour des mesures pratiques qui ont fait leurs preuves.

Nouvelles interprétations de la santé et de la maladie

L'élargissement de la notion de santé est un aspect important des débats autour du travail et de la santé. Il ne s'agit plus depuis longtemps de la confrontation aux maladies et aux risques d'accidents. C'est surtout maintenant un bien-être général, le corps, l'âme et l'esprit qui intéressent. On attache aussi plus d'importance au ressenti subjectif de la maladie. Souvent, les médecins ne parviennent plus à déterminer des causes organiques de nombreux maux. Et les raisons de symptômes douloureux, de perturbations immunitaires et d'autres problèmes demeurent peu claires, même après investigations.

Des phénomènes comme le stress ou la pression du temps sont de plus en plus considérés comme des dangers sur le lieu de travail. Dans le secteur des services, les atteintes psychiques sont manifestement beaucoup plus répandues que les problèmes physiques. L'augmentation des problèmes psychosociaux ainsi que l'interaction entre atteintes physiques et psychiques modifient aussi les analyses de risques dans les entreprises et placent les partenaires sociaux et les organes d'application de la loi devant de nouveaux défis.

Scepticisme croissant à l'égard de nouvelles prétentions

Dans de nombreux cas, le lien causal avec le travail n'est pas du tout clair. Néanmoins, la promotion de la santé par l'entreprise est propagée en tant que mesure préventive appropriée. Les fournisseurs de services dans ce domaine promettent aux entreprises à moyen terme une amélioration de leur image et du climat qui y règne, une plus forte productivité, une meilleure qualité du travail et une plus grande satisfaction ainsi que la diminution des fluctuations de personnel et des absences dues à des accidents ou à des maladies.

Mais les offres sur le marché sont très diverses. Elles vont des stages wellness à des systèmes globaux de gestion de l'âge.

Il n'y a guère de preuve scientifique de l'efficacité des mesures offertes par les promoteurs de la santé. Ce qui est décisif, c'est sans doute l'acceptation et le succès de mesures prises sur une base volontaire et adaptées aux besoins particuliers des entreprises. Les dirigeants et collaborateurs expérimentés font preuve de scepticisme, surtout dans les PME, lorsque la société et les milieux politiques ne cessent de leur présenter de nouvelles exigences et cherchent à exercer des pressions sur eux, fût-ce en douceur. Cette remarque s'applique aux nouveaux outils de management dont l'application est de plus en plus fréquemment recommandée par des institutions universitaires et autres conseillers. Car les entreprises n'attachent d'importance qu'à ce qui est applicable dans la vie de tous les jours.

Encadrement et formation continue plutôt qu'activisme

Se concentrer sur l'essentiel est plus prometteur de succès que l'activisme. Cela passe par un solide travail d'enca-

drement des collaborateurs. Concevoir la santé comme un enjeu majeur signifie surtout diriger en partenariat et avec motivation. Cela veut dire reconnaître et estimer le travail, intégrer progressivement les collaborateurs dans la prise de décisions, transférer les responsabilités, dégager des espaces de liberté et éviter la sous-occupation ou le surmenage. Il importe aussi de favoriser une solide formation et la formation continue qui enrichissent les ressources personnelles et motivent les futurs cadres appelés à exercer des fonctions dirigeantes. A cet égard, il peut être intéressant de sensibiliser les personnes à des thèmes en rapport avec la sécurité au travail et la protection de la santé.

Priorité aux recettes qui ont fait leurs preuves

Lorsque les ressources se font rares, il importe de favoriser, dans la fixation des priorités, les mesures légales de sécurité au travail et de protection de la santé et d'en faire une tâche durable pour les entreprises, à revoir régulièrement. L'intérêt pour les nouvelles tendances ne doit pas amener à négliger les engagements traditionnels en matière de prévention, qui ont fait leurs preuves. Les nouvelles études ne doivent pas faire oublier que même dans les entreprises de services, les accidents qui viennent en tête dans la statistique sont ceux dus aux trébuchements et aux chutes. Le placement correct de bureaux, de chaises de bureau ou d'écrans a un effet durable sur la santé.

Pour les PME, il existe des aides pratiques sous forme de manuels, de listes de contrôle et d'autres recommandations d'associations. Dans les branches où apparaissent de nouveaux risques tels le stress ou le burnout, il est possible d'intégrer des mesures spéciales ou des conseils de direction dans les solutions de l'entreprise. ■

Campagne en faveur d'une campagne de formation exemple d'accidents

Chaque année, on enregistre quelque 20 000 accidents concernant directement des apprentis dans les seules entreprises assurées à la SUVA. Il ressort des analyses de la SUVA que les accidents sont deux fois plus fréquents chez les apprentis que chez les autres travailleurs. Les apprentis étant les nouveaux arrivés dans le monde du travail, il est normal qu'ils présentent un risque d'accident sensiblement plus élevé que les collaborateurs expérimentés. Les apprentis d'aujourd'hui seront les responsables de demain! La prévention commence au début de l'apprentissage et se poursuit tout au long de la vie. Lors d'une rencontre organisée au mois de septembre, la SUVA a présenté ses propositions en vue d'un programme de prévention à long terme en faveur des apprentis rattachés à des associations professionnelles, ayant des liens avec des partenaires sociaux, des maîtres d'apprentissage et des enseignants professionnels spécialisés. La campagne «sécurité dans l'apprentissage» vise à harmoniser de manière optimale les activités de prévention de la SUVA avec les expériences des formateurs professionnels et en particulier les besoins des apprentis. Les activités se déroulent dans le cadre d'une vision à long terme de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST). La SUVA, les inspectorats cantonaux du travail, le Seco ainsi que les partenaires sociaux souhaitent réduire de moitié les accidents graves en général et les accidents des apprentis en particulier au cours des dix prochaines années. ■

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

Les outils de prévention de la CFST portent leurs fruits

La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST a créé de nouveaux instruments pour améliorer la prévention des accidents. Proposés à l'origine pour un projet dans le secteur du prêt de personnel, ils sont désormais à la disposition des travailleurs des autres branches.

Il y a quelques années, la CFST a convoqué une table ronde dans le secteur du prêt de personnel, sur demande des partenaires sociaux, afin d'analyser la fréquence des accidents dans cette branche. A la suite de cet état des lieux, les organes d'exécution, les assureurs et les partenaires sociaux ont lancé un projet commun sous l'égide de la CFST et créé une série d'instruments de prévention. Le résultat de cette initiative ne manque pas d'intérêt. Depuis 2007, le risque d'accidents a baissé de 15 pour cent dans le secteur. Grâce à cette réussite, la CFST a décidé de généraliser l'utilisation de ces instruments dans toutes les branches. D'autres outils ont par ailleurs été développés (cf. encadré) pour assister les employeurs et les travailleurs en matière de prévention des accidents.

Moins d'accidents grâce à une meilleure information

Afin d'améliorer le flux d'information lors du recrutement de main-d'œuvre, deux outils électroniques ont été conçus. Le «profil d'exigences» sert notamment à l'entreprise locataire de services à définir les capacités requises pour les travaux à effectuer. Quant au «profil de qualification», il s'agit d'un instrument destiné en priorité aux entreprises de prêt de personnel. Il comprend le profil professionnel du travailleur et les connaissances requises en matière de sécurité au travail et de protection de la santé. Ces deux instruments facilitent la sélection de main-d'œuvre qualifiée. Après avoir fait leurs preuves lors de la phase test dans le secteur de la construction, ces outils ont été étendus aux



Le passeport de sécurité personnel de la CFST: un outil de prévention efficace dans le domaine de la Sécurité au travail et protection de la santé.

autres branches et sont à ce jour disponibles pour dix professions dans divers domaines. Ils peuvent être utilisés par tous les employeurs afin d'améliorer le flux d'information et d'éviter les erreurs d'affectation tout en contribuant à la sécurité au travail et à la protection de la santé dans les entreprises.

Les outils de prévention de la CFST

- Passeport de sécurité personnel
- Passeport de sécurité personnel pour les travailleurs temporaires, réf. 6060.f (disponible en allemand, français et italien)
- Passeport de sécurité personnel pour tous les travailleurs, réf. 6090.f (disponible en allemand, français, italien et anglais)
- Profil d'exigences (en priorité pour les entreprises locataires de services)
- Profil de qualification (en priorité pour les entreprises de prêt de personnel)
- DVD de prévention Sécurité au travail et protection de la santé, réf. 6066
- Une version en ligne actualisée en permanence est également disponible directement sur le site de la CFST.
- Apprendre en jouant («Protège-toi correctement», «10 différences» et «Memo»)
- Brochure d'informations Sécurité au travail et protection de la santé, situations dangereuses Faux – Juste, réf. 6066/1.
- Prévention au bureau: matériel de prévention: www.prevention-au-bureau.ch, outil de prévention en ligne interactif: www.box-cfst.ch

Commandes gratuites et téléchargements ainsi que les informations sur les bases légales: www.cfst.ch ■

Une situation gagnant-gagnant

Le passeport de sécurité personnel a été largement plébiscité par les travailleurs (cf. en haut). Depuis son introduction, plus de 100 000 ont déjà été délivrés, et la demande ne faiblit pas. Le passeport de sécurité sert à répertorier les formations et les instructions accomplies dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé au poste de travail. Il offre à l'employeur un bref aperçu du niveau de préparation des travailleurs et permet ainsi de réduire les risques d'accidents professionnels. Le passeport de sécurité représente une véritable valeur ajoutée pour tous. Sur le marché du travail, le



La nouvelle brochure d'information de la CFST «Faux-Juste» montre des exemples de situations dangereuses.

passaport de sécurité de la CFST constitue un atout supplémentaire pour les travailleurs. Il atteste leur niveau de formation et les mesures de perfectionnement spécifiques accomplies. Si les connaissances requises pour une mission font défaut, l'employeur peut faire en sorte que le travailleur soit instruit ou formé en conséquence. Ce point revêt une importance croissante tant pour les candidats à un poste temporaire que pour les titulaires d'un emploi fixe, car il est très fréquent que des salariés doivent pratiquer plusieurs métiers tout en étant disposés à se familiariser rapidement avec de nouveaux domaines. Les changements de lieu de travail et les activités sans ancrage géographique ne sont pas rares non plus, la flexibilité et la mobilité des travailleurs jouant un rôle important pour préserver la compétitivité de notre économie.

Prévention des accidents grâce à la formation

La statistique des accidents montre que les causes les plus fréquentes de ces derniers sont toujours les mêmes: glisser, trébucher, tomber, être heurté, se piquer/couper, etc. Il faut y ajouter les troubles de l'appareil locomoteur liés aux surmenages et aux postures de travail inadaptées sur le plan ergonomique. La formation et le perfectionnement sont de ce fait d'autant plus importants. De plus, de nouveaux travailleurs arrivent chaque année sur le marché et doivent à leur tour être formés à ces dan-

gers. Il est malheureusement fréquent que des fautes de comportement débouchent sur des situations dangereuses. Il n'est pas rare que des accidents soient le résultat d'une manipulation des dispositifs de protection ou du non-respect du port des équipements de protection. Le maniement incorrect de

«Les règles de sécurité sont communiquées de façon simple et explicite»

machines et d'appareils figure aussi parmi les principales causes d'accidents.

La CFST a élaboré un nouvel instrument de prévention électronique afin de communiquer ces règles élémentaires de façon simple et explicite. Il s'adresse à la plupart des groupes cibles de façon plus efficace que les informations sur support papier et offre en outre davantage de possibilités d'utilisation. Disponible sous forme de DVD ou consultable sur le site Internet de la CFST, ce nouvel outil présente des situations dangereuses sous forme de dessins en mettant en regard les bons et les mauvais comportements. Les situations sont ainsi compréhensibles par tous les acteurs, et notamment par les travailleurs de langue étrangère. Un graphisme concret offre une représentation réaliste et

crédible (cf. illustrations). L'objectif de cette méthode est d'attirer l'attention sur les dangers et d'encourager les bons comportements.

Reconnaître les dangers de manière ludique

Une approche décontractée, presque ludique, a été délibérément préférée à un ton pontifiant. Le nouvel outil peut s'adapter aux spécificités de la branche. Une multitude de liens permettent d'approfondir chaque thème.

Il existe par ailleurs une version papier des situations dangereuses ainsi qu'une série de jeux éducatifs tels que «Protège-toi correctement», «10 différences» et «Memo». Les intervenants et les formateurs peuvent utiliser des informations complémentaires lors des cours ou séances d'instruction.

L'objectif de la CFST est de généraliser le plus possible l'utilisation des nouveaux outils de prévention afin de profiter au maximum de leur potentiel de prévention des accidents. Les résultats obtenus à ce jour sont très encourageants. Les employeurs ont donc tout intérêt à prendre ces outils en considération, car des travailleurs qui sont en bonne santé et qui ne sont pas victimes d'accident sont plus productifs et contribuent à faire baisser les primes de l'assurance-accidents. ■

Erich Janutin,
Secrétaire principal suppléant de la CFST

L'exemple de SR Technics

La sécurité au travail: indissociable de la culture d'entreprise

Pour les collaborateurs de SR Technics, la dangerosité au travail est considérable. Grâce à une série de mesures ciblées, l'entreprise active dans la maintenance des avions a pu énormément réduire ces dernières années le nombre des accidents et celui des jours d'absence. **Par Michael Zollinger**

Environ 2100 personnes travaillent chez SR Technics dans les ateliers de Zurich, de Malte, d'Irlande et d'Angleterre. Parmi elles, quelque 900 exercent leur activité dans l'administration dont les locaux sont parfois situés dans des hangars et des chantiers. «Notre personnel travaille à hauteur des avions. Il manie des composants complexes, lourds et est parfois en contact avec des substances dangereuses», explique Martin Häfliger.

«Responsable d'OSHE», M. Häfliger est notamment chargé de la sécurité au travail et de la protection de la santé. Pour les travaux exigeants de réparation des avions, on utilise des huiles, de la colle, de la laque ou des techniques de galvanisation, par exemple pour prévenir des dommages aux pales de réacteurs. Ces travaux sont souvent effectués à la main. L'analyse annuelle des accidents dans l'entreprise montre que les zones les plus souvent touchées sont les poignets, les mains et les doigts. «Nous avons pourtant eu récemment un accident très grave dû à

une chute dans un ... bureau», poursuit M. Häfliger.

Le test des «rondes de sécurité»

Si le nombre des accidents dans l'entreprise a pu être réduit, c'est que SR Technics a fourni de gros efforts au cours de ces dernières années en matière de prévention et d'information. Depuis l'arrivée à la direction d'André Wall il y a quatre ans, des rondes de sécurité ont été organisées. Ces contrôles effectués régulièrement par les personnes en charge de la sécurité aux postes de travail permettent de vérifier certains aspects sensibles en discutant directement avec les collaborateurs sur place.

Selon M. Häfliger, on a fait de très bonnes expériences avec ce système, qui a permis de remédier immédiatement à certaines anomalies. L'entreprise a investi environ un million de francs dans des escaliers mobiles supplémentaires et d'autres installations de sécurité. M. Häfliger explique: «Selon qu'il s'agit des soutes, de la cabine,

des ailes ou du dos de l'avion, il faut disposer d'escaliers différents, qu'il est souvent compliqué de déplacer. C'est pourquoi les mécaniciens ont souvent recouru à des instruments qui n'avaient pas la bonne hauteur et présentaient donc un danger. Nous avons donc décidé de mettre à la disposition de nos collaborateurs plusieurs types d'escaliers afin de leur faciliter la tâche.»

Aujourd'hui, grâce aux «rondes de sécurité», plus personne ne travaille sans que la sécurité liée à la hauteur soit assurée. «C'est un véritable changement de culture que nous avons introduit ces dernières années.» Si cela a bien fonctionné, c'est que sous André Wall, la direction a fait du principe «sécurité avant tout» sa priorité, souligne M. Häfliger. Dans chaque département, une personne est chargée de la sécurité. Le groupe de ces responsables se réunit quatre fois l'an. Il reçoit un cours de perfectionnement semestriel dispensé par son coach, l'expert Häfliger. C'est un travail permanent d'information et de persuasion: «Nous devons beaucoup expliquer et montrer aussi des exemples négatifs, tel ce cas d'un collaborateur d'un partenaire de l'aéroport qui en 2008 était tombé en bas d'un escalier de mécanicien et s'était brisé les vertèbres cervicales.» Des marquages au sol dans les ateliers, des vidéos de formation et d'autres formes de matériel d'information à toutes les entrées renseignent aujourd'hui chaque visiteur sur les prescriptions de sécurité en vigueur.

Equipements modernes de protection et contrôle

L'utilisation de nouvelles lunettes de protection s'est révélée positive. Les

La «sécurité avant tout» est une priorité de l'entreprise.



Photos: SR Technics

yeux étant touchés dans près d'un tiers des cas d'accidents, l'entreprise a pris des mesures. Elle a offert à tous ses collaborateurs des modèles personnels attrayants, également vendus à prix coûtant pour leurs loisirs. Cette action a rencontré un franc succès. «Depuis lors, nous avons ainsi vendu 3000 lunettes et pu ramener les accidents oculaires à un dixième environ», se réjouit M. Häfliger. La sécurité au travail passe par des équipements modernes. L'important est de discuter avec les personnes directement intéressées afin de déterminer les mesures judicieuses et celles qui le sont moins. Des contrôles réguliers sont aussi indispensables.

En Suisse, les chutes et faux pas constituent, selon les statistiques, la cause d'accidents de travail la plus fréquente. Chez SR Technics, le parcours d'embûches de la SUVA a ainsi déjà été effectué deux fois en cinq ans, avec de très bons résultats à la clé. Les dangers sont simulés de manière ludique et les collaborateurs sont sensibilisés à ce thème spécifique. «Ce qui compte avant tout, c'est de parler de ce sujet», relève Martin Häfliger.

Communication et sensibilisation permanentes

La sécurité au travail et la protection de la santé constituent aujourd'hui un facteur de succès stratégique au sein de SR Technics. Ces thèmes reviennent dans chaque communication importante et sont véhiculés par tous les canaux, que ce soient les médias d'entreprise imprimés, l'Intranet ou les exposés donnés régulièrement par la direction dans les hangars. Mais il n'est pas uniquement question du devoir de diligence requis et de l'importance accordée aux collaborateurs. Les mesures engagées procurent aussi à l'entreprise des avantages économiques solides. «La baisse notable du nombre d'accidents et la réduction massive des jours d'absence nous ont permis de diminuer de 50 pour cent notre prime accidents professionnels par rapport à il y a cinq ans», précise M. Häfliger. En comparaison sectorielle, c'est un excellent résultat, obtenu grâce à l'introduction d'une gestion globale de la santé dans l'entreprise et à l'embauche d'un spécialiste



«Les plaintes contre les employeurs se multiplient»

Martin Häfliger, également président de la Société Suisse de Sécurité au Travail (SSST), souhaite des contrôles plus sévères en Suisse.

Les PME suisses prennent-elles suffisamment de mesures en matière de sécurité au travail et de protection de la santé?

Il est vrai que, par rapport aux grandes entreprises, la nécessité d'agir est

plus importante chez les PME qui, souvent, ne peuvent ou ne veulent souvent pas s'offrir les services d'un spécialiste. La CFST avalise certes diverses «solutions de branches», mais elles ne sont que rarement mises en œuvre. Les entreprises ont à leur disposition un classeur bien épais, mais cela s'arrête là. Dans la plupart des cas, elles n'agissent qu'une fois l'accident arrivé ou après la perte d'un procès.

Les plaintes contre les employeurs se multiplient-elles?

Oui, malheureusement. Nous devons nous occuper davantage de ce problème. Il y a quelque temps, l'un de nos apprentis s'est blessé. A l'hôpital, on lui a conseillé de porter plainte contre nous. Cette pratique depuis longtemps monnaie courante dans les pays anglo-saxons commence à faire son chemin chez nous. Le fait que la loi sur le travail soit contrôlée par le SECO et que la loi sur l'assurance-accidents le soit par la SUVA ne facilite pas les choses. Cela favorise les doublons.

En comparaison internationale, où la Suisse se situe-t-elle en termes de sécurité au travail?

Nous formons du personnel et des ingénieurs de sécurité et avons déjà accompli beaucoup. Par contre, nous accusons un retard quant au minimum d'heures consacrées à la sécurité au travail. L'Allemagne ou les pays scandinaves sont beaucoup plus sévères dans ce domaine. Chez nous, il suffit en général d'occuper un professionnel de la sécurité. Nos organes d'exécution manquent de «force de frappe». Je regrette par ailleurs que le sujet de la sécurité au travail soit à peine traité dans les formations en management proposées par les hautes écoles. ■

chargé d'assurer un case management professionnel.

La pression croissante exercée sur les collaborateurs – en particulier dans le secteur de la maintenance d'avions exposé à une vive concurrence – n'a fait qu'accroître l'importance accordée à la sécurité au travail et à la protection de la santé. «L'ensemble du personnel sait aujourd'hui pertinemment que personne dans cette entreprise ne doit risquer sa vie au travail», souligne Martin Häfliger. Un incident survenu il y a quel-

ques mois illustre clairement que le message est passé auprès des collaborateurs de SR Technics: tandis que le directeur André Wall tenait un discours devant le personnel sur un podium sans balustrade, un collaborateur n'a pas hésité à intervenir pour déplorer le manque de mesures de sécurité. ■

L'économie suisse: forte grâce à l'innovation

La Journée de l'économie d'economiesuisse était placée sous le thème «Science et économie: un tandem de choc». Une collaboration étroite entre l'économie et les milieux scientifiques est indispensable pour sauvegarder notre position de pointe en matière d'innovation, d'après Gerold Bühler qui a transmis sa fonction de président au 1^{er} octobre 2012 à Rudolf Wehrli.

Si la Suisse souhaite défendre sa position de pointe dans les classements internationaux en matière d'innovation, elle doit procéder à des améliorations dans différents domaines. Il ne faut pas, par exemple, repousser l'encouragement urgent des disciplines MINT au niveau universitaire, mais prendre des mesures dès la scolarité obligatoire, comme l'a dit Gerold Bühler, président d'economiesuisse, devant les représentants de l'économie suisse à Berne. Les cantons sont donc invités, dans le cadre du plan scolaire 21, à ne pas différer davantage l'encouragement des sciences naturelles et des mathématiques.

Evaluation de Gerold Bühler sur la situation économique

Dans son évaluation globale de la situation économique, Gerold Bühler a mis l'accent sur la crise en Europe. D'après lui, elle montre clairement ce qui se passe quand des principes fondamentaux de politique économique et financière sont bafoués. C'est pourquoi la Suisse doit s'en tenir aux recettes qui fonctionnent pour elle. Il n'existe tout simplement pas d'alternative à une politique de croissance basée sur l'économie de marché et à une politique budgétaire solide, garantissant l'attrait et la sécurité du système fiscal helvétique. En ce qui concerne la politique économique, Gerold Bühler a défendu le cours plancher de l'euro et réclame, au vu de la crise qui affecte l'Europe, l'accélération des négociations en vue de la conclusion d'accords de libre-échange avec des pays extra-européens. Enfin, il s'est prononcé fermement en défaveur de l'initiative «contre les rémunérations abusives» et de la surréglementation qui

en résulte. L'économie soutient le contre-projet indirect et la forte extension des droits de participation des actionnaires qu'il entraîne. Cette réforme législative peut être mise en œuvre sans délai.

«L'industrialisation commence dans la tête»

Lors de son intervention, le conseiller fédéral Johann N. Scheider-Ammann a déclaré que les milieux politiques ont bien compris l'importance de la formation et de la recherche pour l'avenir de la place économique suisse. Aussi entendent-ils accorder davantage de moyens à ces domaines au cours des prochaines années. Seul l'encouragement de la formation et de la recherche permettra d'éviter la désindustrialisation de la Suisse à court ou à moyen terme. La désindustrialisation commence dans la tête, a mis en garde le ministre de l'Économie et indiqué clairement que «c'est aussi le cas de l'industrialisation». En guise de conclusion, il a évoqué l'importance de la coopération internationale dans les domaines de la formation et de la recherche et déclaré qu'il était désormais impératif de renforcer la coopération transfrontière en matière de formation.

L'orateur invité Lino Guzzella, nouveau recteur de l'EPFZ, a souligné dans son intervention que la Suisse connaîtrait le succès économique à long terme à condition de fournir d'excellentes prestations. Le partenariat entre les milieux scientifiques et économiques s'est révélé très précieux à cet égard. Dans la recherche appliquée, des projets pragmatiques, également portés par le secteur privé, ont garanti au mieux l'émergence

de solutions susceptibles d'être commercialisées et l'avancement des innovations. «Investir dans la recherche et la formation est un bon placement», selon Lino Guzzella, «car le savoir est à l'abri de l'inflation».

Bilan positif et changement à la présidence

Après deux mandats couronnés de succès, Gerold Bühler a transmis sa fonction de président d'economiesuisse au 1^{er} octobre à Rudolf Wehrli.

Sous la présidence de Gerold Bühler, economiesuisse a réorienté ses activités à l'occasion d'une réforme stratégique et de ses statuts. Une augmentation constante du nombre de membres et des campagnes de votation importantes avec un taux de réussite de plus de 90 pour cent témoignent du poids de l'organisation faîtière de l'économie.

Rudolf Wehrli peut développer idéalement le rôle de l'organisation faîtière en tant que pont entre la place financière et la place industrielle et représenter l'économie dans son ensemble de manière crédible dans les milieux politiques et face à l'opinion publique.

Le Président du conseil d'administration de Clariant SA possède une grande expérience de l'économie aux niveaux opérationnel et stratégique, de vastes connaissances dans le domaine des organisations économiques ainsi que dans le domaine bancaire. ■

Jean Cavadini

«L'avenir, fantôme aux mains vides...»



Photo: m. à d.

O n aura rarement autant invoqué les souriantes perspectives de l'avenir, ses promesses irisées et les garanties qu'il confère à toutes nos imprudences.

On conviendra pourtant que la situation politique n'est guère réjouissante, quant aux données économiques elles incitent plus au pessimisme noir qu'à l'euphorie rose. Aussi les marchands d'avenir doivent-ils recourir aux plus solides métaphores et aux slogans confirmés: «Il n'est plus question de reculer, il faut investir pour nos enfants, le temps ne s'arrêtera pas.» Bien. Avons-nous les moyens de ces brillants projets? Si l'on considère un Etat plutôt raisonnable, le nôtre, nous observons que les dépenses exigées pour la construction et l'entretien du réseau ferroviaire helvétique sont évalués à 100 milliards de francs d'ici 2030. L'assainissement de plusieurs caisses de pensions ne se fera pas à moindre coût. La nécessaire consolidation des politiques de formation et de recherche engendrera des dépenses aussi élevées que le vol de nos futurs avions de combat! N'évoquons que pour mémoire l'accroissement des charges relatives aux assurances sociales. Pour ne déplaire à personne et pour contenter tout le monde on sera enclin au nom des slogans précédemment évoqués à dépenser vivement.

Le philosophe tente de nous rassurer quand il affirme que: «L'idée d'avenir est plus féconde que l'avenir lui-même*».

Faible consolation! C'est à peine si l'on n'ose regarder par-delà nos frontières tant les exemples d'irresponsabilités sont nombreux. La France et l'Italie ont entamé un timide dégraissage des effectifs administratifs. La rémunération des fonctionnaires sera limitée dans son accroissement. Dans le même temps Paris proposera un retour de l'âge de la retraite à 60 ans pour plusieurs catégories de collaborateurs au moment où l'Allemagne plafonne cette même démarche à 67 ans. Le «partenariat social» cher au président français tend déjà à se fissurer et les deux grandes centrales syndicales se déchirent pour mieux être l'interlocuteur du gouvernement. La conférence des syndicats italiens et la majorité des syndicats espagnols s'opposent à toute politique d'austérité. L'espoir ne saurait nous venir des Etats-Unis d'Amérique qui viennent de franchir le seuil de 16 000 milliards de dollars pour leur dette publique. Certains journaux américains reconnaissent que l'Etat roule à fond de train vers le «gouffre de l'austérité».

Ces quelques exemples doivent nous conforter dans la volonté de maîtriser la dépense publique. Nous avons les instruments nécessaires pour le faire. Cela passe par la paix du travail et le frein à l'endettement par exemple car nous sommes d'accord cette fois avec le poète: «L'avenir, fantôme aux mains vides, qui promet tout et qui n'a rien**». ■

Jean Cavadini est ancien Conseiller aux Etats.

* Henri Bergson
(*Essai sur les données immédiates de la conscience*)

** Victor Hugo (*Sunt lacrimae rerum*)

Jura appareils électriques SA, Niederbuchsiten

Expresso ou latte macchiato sur une pression du doigt

Centrage – cohérence – persévérance: en trois mots, Emanuel Probst explique le succès de l'histoire récente de la société d'appareils électriques Jura SA qu'il a façonné en tant que directeur général. Près de disparaître il y a 20 ans, Jura est aujourd'hui le deuxième fabricant au monde de machines à café entièrement automatiques. La croissance constante de son chiffre d'affaires n'est actuellement freinée que par le cours élevé du franc. **Par Daniela Baumann**

Quiconque emprunte régulièrement l'autoroute Zurich-Berne a certainement déjà remarqué le logo «Jura» en lettres italiques rouges. D'aucuns penseront aux fers à repasser présents dans la maison des parents – longtemps un grand classique dans l'assortiment de produits de ce fabricant d'appareils ménagers. Si Jura a longtemps été connue pour ses fers à repasser et à bricellets, ses mixers et ses toasters, elle l'est désormais grâce aux machines à café.

Alors que l'entreprise se trouvait plongée dans une crise existentielle au début des années 1990, son nouvel homme fort, Emanuel Probst, opéra un changement de direction radical. Désormais, Jura allait se concentrer sur le développement, le marketing et la distribution de machines à café automatiques ainsi que sur les services afférents. La production fut confiée à une entreprise de Suisse orientale. Dès sa fondation, dans les années 1930, les machines à café faisaient partie de l'assortiment de la société. Le premier appareil entièrement automatique fonctionnant sur simple pression d'un bouton apparut en 1986 sur le marché; depuis, plus de trois millions d'unités sont sorties de la chaîne de production.

Les touristes passent pour un café

Dans l'esprit de cette nouvelle orientation, la culture du café est célébrée au siège principal de la société, à Niederbuchsiten, dans le canton de Soleure. A côté des bureaux, de l'atelier de service, du laboratoire de recherche, des dépôts de pièces de rechange et des salles de formation, on trouve le «Jura

World of Coffee» depuis 2006, année du 75^e anniversaire de la société. Dans cette exposition, le visiteur apprend tout sur l'histoire de cette boisson stimulante et sur l'entreprise Jura. Pour une photo, il peut poser à côté de Roger Federer, ambassadeur de la marque, même si celui-ci n'est pas physiquement présent. Il peut s'informer sur la gamme complète des machines à café et tester diverses spécialités, de l'expresso au latte macchiato. Cela conduit parfois des cars entiers de touristes à se rendre sur les terres de Jura, ne serait-ce «que» pour une courte pause café qui, sinon, serait prise au prochain restoroute.

Emanuel Probst est entré chez Jura en 1991, à 34 ans. Il y est toujours depuis maintenant 21 ans. Son père avait

«Les produits doivent occasionner peu de déchets et fonctionner le plus longtemps possible»

déjà travaillé pour cette entreprise suisse de tradition. Quand il pense au changement d'orientation, il ne voit qu'un seul point commun avec le passé: le nom. «Ce n'est pas une critique à l'égard de nos prédécesseurs. Ils avaient aussi connu le succès avec leur modèle d'affaire», précise-t-il, sans mettre nullement en question les mérites des anciens patrons. Jura était à l'époque une marque largement diffusée qui produisait des appareils ménagers classiques principalement pour le marché suisse.

Cependant, 15 millions de francs de dettes obligèrent M. Probst à agir, sitôt entré en fonction. Il diminua l'assortiment et agrandit simultanément le rayon des ventes. Aujourd'hui, Jura vend ses machines à café automatiques dans 50 pays, la plupart ayant des distributeurs locaux, tandis que ses propres sociétés de diffusion sont à l'œuvre sur les plus grands marchés extérieurs, comme l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas ou les Etats-Unis.

Grains ou capsules: une affaire de philosophie

Ces dernières années, les systèmes à capsules ont conquis le marché du café et très rapidement gagné du terrain. Même si le commerce des capsules de café demeure lucratif, cela ne représente pas une option pour Emanuel Probst: «La marque Jura a une philosophie claire et a opté pour un produit déterminé. Si nous proposons d'un seul coup des machines pour du café moulu en capsules cela remettrait en question notre compétence en matière de machines automatiques.»

Le centrage stratégique sur les machines à café entièrement automatiques ne permet guère de s'en détourner, car, selon le directeur général, elle fait ses preuves par vent arrière comme par mauvais temps. Et de résumer brièvement la recette du succès: «En appuyant sur un bouton, en 60 secondes et de façon automatique, nous avons différentes spécialités de café issus de grains fraîchement moulus. Nous faisons cela et rien d'autre, de manière systématique, dans le monde entier». Emanuel Probst parle avec conviction. L'utilisa-

teur d'une machine Jura dispose du libre choix à plusieurs égards: pour un type déterminé de grains, pour un prix déterminé – qui, en comparaison avec les capsules, est en général largement plus avantageux – pour une force de café déterminée. «Dans un vrai latte macchiato, il faut un café vraiment fort, sinon il ne fait que colorer le lait», explique ce connaisseur.

Pour M. Probst, la comparaison par rapport aux déchets est aussi un atout face à la concurrence. Il juxtapose ostensiblement un gros sac rempli de capsules vides d'un kilo de café à quatre sachets également vides de 250 grammes de café en grains de Jura. Il ne pousse pas la critique plus loin: «Le café en portions est très bon, c'est incontestable». Mais Jura a aussi des convictions claires sur le plan écologique.

Utiliser le plus possible de précieuses matières premières

Cela signifie aussi ne pas traiter à la légère les matières premières qui représentent environ 10 kilos dans la fabrication de chaque machine Jura. Les produits doivent occasionner peu de déchets et fonctionner le plus longtemps possible. «Notre service international après-vente est tout aussi important que la vente de produits neufs», affirme M. Probst. Rien qu'à Niederbuchsiten, 22 000 appareils sont réparés et entretenus chaque année. Roland Eggenschwiler, chef de l'atelier de service, accorde beaucoup d'importance à l'orientation client: «Nous voulons surprendre positivement le client sur toute la ligne et la réparation fait partie de cette démarche». Les appareils peuvent être déposés et repris 24 heures sur 24. Contre un petit supplément, ils sont pris et rendus à domicile. Sur demande, le service est exécuté en deux heures.

Depuis 1997, le personnel du service est intégré dans un travail de groupe qualifié – un modèle de travail offrant une grande autonomie au groupe et un large éventail de tâches pour chaque employé. La prestation du groupe est prise en compte dans une partie des salaires. Toute l'entreprise bénéficie d'une hiérarchie dite «plate». Ainsi, plutôt que celui de «CEO», Emanuel Probst préfère inscrire le titre de «manager général»



Au siège principal de la société à Niederbuchsiten, 22 000 appareils sont réparés et entretenus chaque année.

sur sa carte de visite. Le Soleurois, qui vit depuis des années à Zurich avec sa famille, accorde peu d'importance au statut et a introduit chez Jura des structures décentralisées. «Les seuls éléments pilotés par la centrale sont le marketing et la stratégie de produits. Notre présence à l'étranger exige une homogénéité sur le plan mondial. A part ça, nos sociétés de distribution et représentants locaux disposent d'une grande marge de manœuvre», souligne E. Probst.

Une production croissante à l'étranger

Alors que le chiffre d'affaires n'a cessé de croître depuis la nouvelle orientation stratégique, la croissance a été quelque peu freinée récemment. L'an dernier, le recul des ventes a été de 5,3 pour cent à 352 millions de francs – ce qui, comme le précise l'entreprise, est l'effet d'un franc surévalué. Emanuel Probst constate une certaine retenue des consommateurs sur le marché le plus important, l'Allemagne. Mais ces fluctuations de la demande à court terme ne l'inquiètent pas: «Avec 300 000 machines automatiques vendues, notre objectif pour 2012 demeure inchangé». En 2011, ce nombre avait atteint 282 000.

La persistance du franc fort a déjà des conséquences pour Jura, dont la part des exportations est de 87 pour cent: depuis le milieu de l'an dernier, le partenaire industriel des machines à café Jura ne produit plus uniquement en

Suisse, mais également au Portugal. E. Probst: «A l'avenir, nous devons déplacer de plus en plus nos structures de coûts dans des lieux où nous réalisons des gains, notamment dans les pays des zones euro et dollar».

Le potentiel de croissance le plus élevé de Jura réside dans la restauration et le segment des entreprises. Alors qu'actuellement on trouve surtout les machines à café soleuroises dans les ménages privés, les modèles spécialement destinés à un usage professionnel devraient atteindre un quart des ventes d'ici cinq ans.

Trois domaines de développement

Que ce soit chez soi, au bureau ou au tea-room: la tendance générale de la consommation de café va vers des spécialités lait-café, déclare M. Probst. Jura tient compte des exigences des clients avec des innovations permanentes. La perfection est recherchée aussi bien dans le guide de l'utilisateur que dans le design. Dans le cas idéal, le client n'a pas besoin d'un tel guide car il se sert correctement de son appareil de manière intuitive. Last but not least, les machines doivent convaincre en tant qu'objet décoratif et embellir une cuisine. Le prix international du «Red Dot Award», obtenu récemment pour deux modèles lancés en 2011 le confirme: Jura est sur la bonne voie dans ce domaine également. ■

Salaires

Qu'est-ce qu'un haut salaire équitable?

Les salaires des hauts dirigeants sont toujours un thème brûlant dans l'opinion publique et les milieux politiques. Nombre d'entreprises suisses ont tiré les leçons de certaines critiques et lié les rémunérations des managers à des critères de réussite bien précis. Mais cette nouvelle n'a pas encore pénétré partout dans l'opinion publique. **Par Hans Münch**

C'est surtout dans le monde de la finance et des pharmas que les salaires des managers ont été la cible de critiques. On a souvent l'impression que sans ces deux branches, il n'y aurait pas de débat sur les «rémunérations abusives». Voilà qui a de quoi surprendre parce que les dirigeants perçoivent aussi des salaires dans d'autres branches.

Dans la quasi-totalité des entreprises de la place économique suisse, les rémunérations sont élevées en comparaison internationale. Mais ces hauts revenus émeuvent beaucoup moins l'opinion publique que ceux de la place financière. Quant aux salaires en millions versés à des sportifs renommés, des directeurs de haut vol ou des chanteuses d'opéra, personne n'en parle. A l'opéra de Zurich, les cachets des plus grands artistes dépassent les 20 000 francs par soirée. Et personne ne tique à l'idée que la plupart de ces hauts salaires financés sur le produit de la fiscalité ne soient même pas publiés.

Le sentiment d'injustice que peut éprouver l'être humain est une notion variable. Elle est non seulement variable, mais aussi hautement subjective: chacun ou presque est capable de dire ce qu'il ou elle ressent comme injuste. Mais c'est lorsqu'il s'agit de justifier quel salaire serait équitable que le casse-tête commence.

Des systèmes de rémunération durables existent

Sans que l'ensemble de la population s'en aperçoive vraiment, certaines entreprises ont déjà mis en place il y a bien des années des systèmes de rémunération fondés sur la notion de succès durable. Les collaborateurs aptes à influencer réellement la marche de leur entreprise par leurs initiatives, participent



Une entreprise doit être à même de montrer en tout temps comment sa structure des salaires s'insère dans sa stratégie.

tant à ses succès qu'à ses échecs. Les hauts cadres n'obtiennent la part variable de leur rémunération, libellée la plupart du temps en actions, qu'au terme d'une période de plusieurs années, et cela encore pour autant qu'ils aient atteint des objectifs ambitieux en termes de cours de l'action et de rendement du capital; ou à condition qu'ils aient enregistré de meilleurs résultats que leurs concurrents du groupe comparable désigné par leur conseil d'administration.

Dans une entreprise suisse d'assurance connue, cela n'a pas été le cas en 2006, 2007 et 2008. Il en est résulté que les actions promises dans le cadre des «plans d'incitation à long terme» n'ont pas été versées aux 200 cadres de la maison. Rétrospectivement, les personnes concernées ont ainsi perdu jusqu'à 31 pour cent de la rémunération variable qui leur avait été promise.

Si les avis divergent sur le niveau approprié des salaires des dirigeants, per-

sonne ne conteste la nécessité de rémunérer différemment des prestations différentes. Mais la notion de prestation ne répond pas toujours à une définition claire. Une entreprise doit se demander pourquoi elle réussit et à quoi tiennent ses échecs. Dans ce genre de calcul, les instruments de mesure ne sont pas toujours nécessairement le bénéfice ou d'autres chiffres clés d'ordre financier. La réalisation d'objectifs stratégiques peut aussi être un paramètre intéressant. Dans les entreprises de transports, des aspects comme la ponctualité ou la satisfaction de la clientèle sont des facteurs susceptibles d'influencer la rémunération jusqu'au plus haut niveau.

Les systèmes de rémunération du management sont aujourd'hui extrêmement complexes et aussi difficiles à appliquer aux actionnaires qu'à l'opinion publique. Les entreprises qui fournissent des explications insuffisantes dans leurs rapports de gestion sont encore trop nombreuses. Même les spécialistes

ont de la peine à détecter ce que leurs auteurs ont vraiment voulu dire.

Le fait pour une entreprise de multiplier les plans de participation de toutes sortes ou de modifier constamment son plan de rémunération selon le principe «A nouvelle année, nouveau plan», n'améliore pas sa réputation. Les systèmes simples, facilement accessibles à l'opinion publique et applicables aux actionnaires valent mieux que des modèles très complexes qui ne suscitent que méfiance chez les actionnaires et dans l'opinion publique.

Davantage de droits pour les actionnaires

Qu'est-ce qui va changer à l'avenir pour les rémunérations des hauts dirigeants? Dans l'espace anglo-saxon, on constate une nette tendance à une plus grande transparence dans la divulgation des mécanismes qui président à la fixation des salaires des hauts dirigeants. En fait, il n'y a aucune raison de ne pas les expliquer de manière claire. Car en fin de compte, les actionnaires doivent pouvoir comprendre ce que le système de rémunération de leur entreprise entend récompenser et ce qu'il ne valorise pas.

Une entreprise doit être à même de montrer en tout temps comment sa structure des salaires s'insère dans sa stratégie et vient ainsi l'appuyer. Elle doit toutefois pouvoir demeurer libre de conclure ses négociations avec ses collaborateurs à tous les niveaux de la manière la plus autonome possible. Elle doit aussi pouvoir à l'occasion emprunter d'autres voies que celles du marché. Si elle déroge à certaines règles, on est en droit d'attendre d'elle qu'elle puisse le justifier.

Reste la question de savoir qui doit déterminer le niveau approprié des salaires. Les responsables politiques, les

médias ou l'Etat sont-ils habilités et qualifiés pour prescrire à une entreprise sa politique de rémunération? Ceux qui respectent l'économie de marché et les droits de propriété des citoyens s'engageront pour que la décision reste dans les mains des actionnaires. En effet, ils sont les propriétaires de l'entreprise. Eux seuls assument le risque de l'engagement de leur capital, et non les conseillers extérieurs.

Il y a longtemps que la rémunération des managers fait l'objet de revendications qui vont dans le sens d'une plus grande participation des actionnaires. Il faut que les propriétaires de capitaux puissent faire valoir leurs prétentions. A l'avenir, le conseil d'administration et son comité des rémunérations devraient arriver à concevoir un système du-

«Les systèmes simples et transparents valent mieux que des modèles complexes.»

vable qui s'intègre bien dans la culture de l'entreprise. Mais il est tout aussi important de faire participer les actionnaires au processus.

Si le terme de démocratie des actionnaires a un sens, c'est bien à la question du système approprié de rémunération des managers qu'il s'applique. Faut-il pour y parvenir des votes contraignants ou consultatifs lors de l'assemblée générale ou alors requérir des majorités simples ou qualifiées? Ces questions peuvent donner lieu à des réponses différenciées de cas en cas. Elles ne sont pas déterminantes. Comme l'a montré l'évolution récente, les débats publics

tendent bel et bien à renforcer la discipline.

Davantage d'égalité n'est plus synonyme d'équité

Les débats souvent très unilatéraux qui ont lieu sur le thème de l'équité dans les salaires des hauts dirigeants ne devraient empêcher personne de s'engager en faveur de solutions respectueuses de l'économie de marché et de résister aux propositions qui tendent à confondre équité et égalité à tout prix. A vouloir ériger le principe d'égalité en étalon absolu, on ne fait que créer un nouveau type d'inégalités. Les systèmes rigides tant en politique, qu'en économie et dans le domaine social présentent un gros défaut: celui de faire chuter la prospérité au lieu de l'améliorer.

S'il y a «prospérité commune», ce n'est pas parce que la Constitution fédérale en fait un postulat à son article 2. Elle est le fruit du travail de tous. Les personnes qui en créent beaucoup sont celles qui, par un engagement supérieur à la moyenne, veillent à susciter l'innovation, la croissance et le progrès. Elles n'engendrent pas cette prospérité que pour elles-mêmes, mais pour de nombreuses personnes. C'est quand elles peuvent agir en toute liberté et conscience de leurs responsabilités qu'elles le font le mieux. Elles développent alors un sens affiné de ce qui est socialement souhaitable et supportable. ■

L'auteur de cet article, Hans Münch, dirige le secteur de la gestion de talents dans la succursale suisse de la société internationale de conseil en entreprise Towers Watson.

www.employeur.ch

Interview de Hans B. (Teddy) Püttgen, PhD, Professeur et Directeur de l'Energy Center de l'EPFL

« Les défis énergétiques de la Suisse impliquent toutes les énergies »

Les problèmes énergétiques de notre époque concernent une pluralité de disciplines. La recherche dans ce domaine est donc essentielle pour atteindre les objectifs que s'est fixés le Conseil fédéral dans sa stratégie énergétique. L'interview du Professeur Hans Björn Püttgen met en évidence les défis que cela représente. **Interview : Marina de Senarclens**

Monsieur Püttgen vous dirigez le Energy Center de l'EPFL. Quelles sont les principales activités de ce Centre ?

Hans Björn Püttgen : Le Energy Center a été lancé en 2006 lorsque je suis rentré des USA pour retourner à l'EPFL dont je suis ingénieur diplômé en électricité. La Direction a souhaité la création de ce centre reconnaissant que les défis énergétiques deviennent de plus multidisciplinaires. Vu que je partage pleinement cette analyse, j'ai donc accepté ce nouveau défi dans une carrière déjà bien remplie.

Le Centre a plusieurs missions : Premièrement de monter, lancer puis coordonner des grands projets dans le domaine de l'énergie impliquant plusieurs laboratoires de l'EPFL et/ou plusieurs institutions de R&D européennes ou mondiales, privées ou publiques. Une telle vision d'ensemble est importante vu la complexité des problèmes actuels et futurs qui ne peuvent plus être résolus qu'en impliquant plusieurs disciplines et plusieurs institutions.

La deuxième mission du Centre est de contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'EPFL dans le domaine de l'énergie, non seulement dans un contexte Suisse mais aussi en profilant l'EPFL par rapport à d'autres universités. L'EPFL est organisée d'une manière différente de l'EPFZ. Elle comprend 5 facultés dont trois sont directement concernées par nos activités : la faculté des Sciences et Techniques de l'Ingénieur, STI, les Sciences de Base, SB, et l'Environnement Naturel, Architectural et Construit, ENAC. Plus de 40 laboratoires, 50 professeurs et environ 600 personnes contribuent à la R&D dans le domaine de l'énergie au sein de l'EPFL.

La troisième mission concerne la communication. Il est primordial d'informer la population quant aux enjeux actuels et futurs dans le domaine de l'énergie. Mon équipe et moi-même essayons de communiquer d'une manière effective, simple et compréhensible vis-à-vis du large public tout en restant scientifiquement correct. Par exemple, au cours de 2011 notre petite équipe (20 personnes) est intervenue 60 fois auprès des médias, du monde industriel, de responsables des administrations publiques et des décideurs politiques.

Depuis quatre ans vous êtes membre de la Commission fédérale pour la recherche énergétique, CORE, qui conseille l'OFEN (Office fédéral de l'énergie). Vous êtes aussi membre du comité directeur du Centre suisse de Compétence en Energie et Mobilité, CCEM, et d'autres organes nationaux et internationaux. A votre avis, quels sont les principaux problèmes énergétiques que doit affronter notre pays au cours des prochaines décennies ?

La stratégie du Conseil Fédéral « Energie 2050 », développée après l'accident de Fukushima, concerne avant tout l'électricité et moins les autres énergies. Il est utile de préciser que seul 25 pour cent de l'énergie consommée en Suisse l'est sous forme électrique alors que le reste est très majoritairement d'origine fossile. Il est donc important que la politique énergétique du pays implique toutes formes d'énergie, y compris l'électricité et le défi de la sortie du nucléaire qui y est associé. Clairement, une consommation plus sobre de l'énergie est aussi importante ; à ce titre au lieu d'utiliser le terme « efficience » je pré-

fère parler de sobriété énergétique. Cette sobriété ne va toutefois que lentement se traduire par une diminution de l'énergie. Aucun pays industriel n'a volontairement diminué sa consommation énergétique sur une période de

«Les sciences et la technique jouent et continueront de jouer un rôle central de développement socio-économique»

plusieurs années. Il est à mon avis impossible de diminuer la consommation électrique dans un espace de 10 ans. On pousse beaucoup, avec raison, les nouvelles énergies renouvelables tels que le photovoltaïque et l'éolien ; toutefois ces formes d'énergie n'auront un large impact qu'au moment où on saura mieux stocker l'énergie. La Suisse a la grande chance de disposer de barrages et d'une maîtrise parfaite du pompage-turbinage. Il est regrettable que les organisations de protection de l'environnement s'opposent souvent au développement des ressources hydrauliques en Suisse.

Les experts du domaine de l'énergie doivent eux-aussi développer une meilleure communication, qui soit plus claire, notamment quant aux unités de mesure de la puissance et l'énergie. Prenez simplement les unités de mesure de l'énergie : tonnes équivalents pétrole, TéraWattheures, Joules, etc. Comment voulez-vous qu'un non-spécialiste s'y

retrouve ? Mais j'ai bon espoir car je constate que de plus en plus de politiciennes et politiciens nous consultent. Ils se rendent compte de la complexité et de l'urgence du problème.

Vous étiez « Georgia Power Distinguished Professor » au fameux Georgia Institute of Technology, le Georgia Tech. Quelles sont les différences qui caractérisent l'enseignement de cette grande université comparées à celles de l'EPFL et l'EPFZ ?

Le Georgia Tech est une université publique de l'Etat de Géorgie avec 20 000 étudiant(e)s. A mon avis, la plus grande différence est l'esprit d'entrepreneuriat très développé régnant dans les universités américaines.

Un exemple : le budget alloué par l'Etat de Géorgie à Georgia Tech ne dépasse pas le 30 pour cent du budget total de l'université alors que le reste provient des contrats de R&D, des frais d'inscription et de dons. Le centre de recherche que je dirigeais au Georgia Tech – 30 collaborateurs à plein temps et des laboratoires très performants – était entièrement financé par des fonds externes sans contributions de l'Etat ! Mais ce modèle américain ne peut être transposé tel quel – notre système de protection social, notamment, est très différent de celui des Etats Unis. Nous ne devons pas sacrifier les atouts de la R&D suisse : nous disposons de grands laboratoires bien équipés et d'excellents chercheurs, nous avons une excellente infrastructure permettant une recherche de pointe, certes parfois onéreuse.

Quels étaient vos principaux domaines de recherche au Georgia Tech et quels sont-ils aujourd'hui ?

Alors que mon « domaine de moindre ignorance » concerne les systèmes d'énergie électrique – simulation, planification, construction et conduite – en tant que Directeur du Energy Center je suis impliqué au sein de projets qui couvrent des sujets et problèmes très divers. Les projets dont nous sommes responsables sont souvent conçus, initiés et dirigés par notre équipe ; toutefois leur exécution est confiée à une grande variété de laboratoires académiques, publics ou privés, suisses ou



Hans Björn Püttgen, Professeur et Directeur de l'Energy Center de l'EPFL.

étrangers. A titre d'exemple, un des grands projets financés par la Commission européenne que nous dirigeons a pour objectif de trouver des moyens permettant de valoriser la chaleur perdue dans plusieurs processus industriels pour produire de l'électricité. Dans le contexte de ce projet, nous collaborons avec l'industrie des cimenteries. Le consortium que nous dirigeons comprend l'EPFL, l'Ecole des Mines de Paris, Holcim, Cemex, Cryostar, EDF, ENBW (Energie Bade-Würtemberg), et une startup dans le domaine des échangeurs de chaleur. Un autre projet capital est celui de la recherche visant à faciliter la recharge rapide des véhicules électriques – les partenaires sont Peugeot, plusieurs compagnies électriques, l'EPFL, l'EPFZ et l'EMPA.

Le Energy Center a aussi lancé la Roundtable on Sustainable Biofuels, RSB. L'objet est la certification des biocarburants en intégrant 12 larges critères pour assurer la durabilité de la production des biocarburants, dans une première phase, et, ultérieurement, des bio-énergies. Ces critères comprennent l'utilisation de la terre, les conflits avec la production de nourriture, les gaz à effets de serre, les conditions de travail, le cycle de vie. Le standard RSB a été approuvé par l'UE en juillet 2011.

L'EPFL et l'EPFZ ont enregistré une forte augmentation du nombre des étudiant(e)s. Quelles sont les branches qui

sont aujourd'hui les plus prisées par les jeunes ? Et à votre avis pourquoi ?

L'architecture est actuellement la discipline la plus prisée par les étudiants entrant à l'EPFL et, je crois, aussi à l'EPFZ. Il faut espérer que ces étudiants sauront, une fois diplômés, prendre les considérations énergétiques en compte lors de la conception même des nouveaux bâtiments et quartiers. Partout dans le monde, les disciplines plus « classiques » tels que la mécanique et le génie civil connaissent un nouvel essor, en Suisse aussi. Je pense que les jeunes sont de plus en plus sensibilisés par les questions de l'environnement et de l'énergie et qu'ils sont attirés par des études permettant ensuite de trouver des solutions à ces problèmes.

Que faire, à votre avis, pour mieux motiver les jeunes à s'engager dans une filière scientifique et surtout technique ?

Il s'agit de les sensibiliser dès leur plus jeune âge et d'être présent dans les écoles avec des expériences qui peuvent être réalisées directement pendant l'enseignement. Il faut aussi impliquer des professionnels, capables de communiquer au niveau des jeunes. Un industriel n'est en général pas en mesure de bien communiquer à ce niveau. Par exemple, au sein de la fondation FIFEL (Festival International du Film sur l'Energie de Lausanne), que je préside, nous collaborons avec Tania Chytil, de la TSR, pour animer des séances du style « Planet Kids » destinés aux élèves du primaire.

Il s'agit aussi de former des étudiant(e)s et doctorant(e)s de façon qu'ils puissent bien communiquer. Aux Etats-Unis l'industrie s'engage plus qu'en Suisse pour financer des projets de relève. Il est donc important de mettre sur pied des infrastructures pour intéresser les jeunes aux sciences techniques et naturelles et assurer ainsi une relève motivée. En effet, les sciences et la technique jouent et continueront de jouer un rôle central de développement socio-économique. ■

Marina de Senarclens, Conseillère du « Advisory Board » du Dialogue EPF Industrie pour l'avenir, Présidente de Senarclens, Leu + Partner SA.

L'Union pétrolière

Entre réalité du terrain et vœux pieux politiques

Des slogans comme «sortir du pétrole» ou «réduire la dépendance au pétrole» sont en vogue actuellement. La branche des huiles minérales affronte des vents médiatiques et politiques contraires. Pour autant, l'enthousiasme du Conseil fédéral pour le «tournant énergétique» n'est pas unanimement partagé. L'Union pétrolière (UP) constate que la réalité du monde des consommateurs est fort éloignée des visions iréniques de certains politiques. **Par Markus Geiger**



Photo: m.a.d.

Les raffineries de Collombey (sur la photo) et de Cressier couvrent 38,4 pour cent de la demande domestique, le reste étant importé.

«Des prestations optimales pour l'économie comme pour les consommateurs: telle est la constante – l'une des principales de l'économie énergétique – qui va marquer l'avenir de la branche des huiles minérales», insiste Rolf Hartl dans une rétrospective-perspective à l'occasion du cinquantenaire de l'Union pétrolière (UP). Celui qui fut longtemps le directeur de l'UP en est depuis l'an dernier le président. Cette association regroupe 28 sociétés, qui assurent 95 pour cent des importations suisse de combustibles et carburants liquides. Les raffineries de Collombey (Vs) et de Cressier (Ne), exploitées par les sociétés membres Tamoil et Varo Energy, couvrent 38,4 pour cent de la demande domestique, le reste étant importé. L'UP, dont le secrétariat à Zurich occupe dix personnes, est dirigé à titre intérimaire par M. Philippe Cordonier. Font aussi partie de l'UP le centre d'information «Chauffer au mazout» et l'organisation faîtière Swiss Oil, qui compte 200 négociants en combustibles.

Informer directement le consommateur final

Le marché pétrolier est aujourd'hui sous le feu des critiques de certains médias et responsables de la politique énergétique. Et cela, bien que le pétrole couvre 59,4 pour cent des besoins énergétiques de la Suisse. «Le contact direct avec le consommateur final est notre seul moyen de caler l'information sur des faits», souligne le directeur Cordonier. Le bureau d'information «Chauffer au mazout» participe régulièrement à des salons et des expositions. L'UP emploie quatre représentants qui, l'an dernier, ont dispensé des conseils personnalisés à la faveur de 2500 entretiens.

Leur conviction, tirée du contact direct avec la clientèle, est que l'attitude de celle-ci à l'égard du mazout est plus favorable que ce voudrait nous faire croire l'opinion publique et médiatique. De même, leur présence au 43^{ème} salon suisse de Zurich pour l'habitat, la construction et l'énergie, dans

le stand de «Chauffer au mazout», les a amenés à conclure qu'il y a beaucoup de marge entre la réalité des consommateurs et les vœux pieux du monde politique, ce qui donne à penser que le citoyen n'apprécie guère la prétention de l'Etat à lui dicter son comportement énergétique.

Politique énergétique sujette à caution

Le «tournant énergétique» lancé en hâte par le Conseil fédéral et approuvé par le Parlement soulève beaucoup de questions sur le sérieux de cette décision de sortie, qui vise aussi, au-delà du nucléaire, à réduire de 80 pour cent en 2050 la part des combustibles fossiles par rapport à maintenant. Inutile de dire que sans un approvisionnement suffisant en carburants et combustibles, la prospérité de la Suisse deviendra vite de l'histoire ancienne. Or, dans 30 ans, selon les experts, les énergies fossiles conserveront une position dominante dans le mix énergétique – avec une part de 75 pour cent! Les réserves de pétrole prouvées suffisent pour 50 ans. Mieux: les innovations technologiques ouvrent l'accès à des quantités toujours plus importantes d'or noir. La fin de l'ère fossile est continuellement repoussée au loin. «Le développement de la demande dépendra davantage des progrès technologiques et de l'évolution économique et démographique que du monde politique», déclare encore le président Hartl.

Pour l'industrie pétrolière, les défis ne se trouvent pas sous terre, mais bien en surface. Pour la seule année 2011, pas moins de 6,3 milliards de francs de recettes fiscales provenant des produits pétroliers ont alimenté la caisse de la Confédération. Mais l'Etat demande davantage! Par des taxes d'incitation, il veut faire passer le public des énergies fossiles aux énergies vertes. «Instituer d'un seul coup un système d'approvisionnement énergétique fondamentalement nouveau est la chimère que caresse le monde politique. On imagine mal qu'une politique qui veut faire l'éducation du consommateur en modifiant et restreignant de force ses besoins puisse réunir une majorité de suffrages», note l'Union pétrolière.

L'économie de marché plutôt qu'interdits

«Les critiques anti-pétrole donnent beaucoup de travail à l'association», confie M. Cordonier. Grâce à un lobbying efficace déployé auprès de parlementaires cantonaux, l'UP a réussi à neutraliser diverses propositions déposées dans plusieurs cantons en vue d'interdire le chauffage au mazout dans les bâtiments neufs ou transformés. L'UP observe une accentuation des tendances interventionnistes de l'Etat, qui semble chercher des réponses du côté de la prohibition plutôt que dans des réglementations conformes à l'économie de marché. «L'Union pétrolière se sent tenue par des principes libéraux d'économie de marché et combattra ces tendances», écrit l'organisation dans son dernier rapport annuel.

L'UP doit régulièrement prendre position à l'occasion de procédures de consultation, par exemple sur la modification de la loi sur la vignette autoroutière ou sur le financement des infrastructures ferroviaires. Dans ce contexte, la branche estime que la révision de la loi sur le CO₂ s'est achevée sur un résultat insatisfaisant, car le renoncement aux compensations à l'étranger va compliquer la concrétisation des objectifs très ambitieux de la loi. M. Cordonier indique qu'il faut sans cesse demander aux politiques et aux médias de ne pas confondre la thématique du CO₂ avec celle des polluants.

Optimiste et novateur

Une initiative parlementaire a fait avancer le débat sur la question de la libéralisation des heures d'ouverture des échoppes de stations-services. Ce texte autorise l'ouverture sans restrictions des segments alimentation et kiosque des stations-services. «Nous travaillons en ce moment à la fondation d'une association des commerces de stations-services», précise M. Cordonier, «le but étant de conclure une convention collective à la fin de l'année». Pour imposer l'interdiction de vendre de l'alcool aux mineurs, l'UP offre au personnel des shops des cours dispensés par des professionnels de la Croix-Bleue. De son côté, Swiss Oil apporte une contribution à la formation continue grâce à ses cours des-

tinés au personnel des commerces de combustibles.

Dans les secteurs combustibles et carburants liquides, l'UP s'occupe de questions techniques liées aux services, de la normalisation qualitative des produits ainsi que des RP et du marketing des produits pétroliers. L'UP traite la question de la sécurité des transports en étroite collaboration avec des associations partenaires, par exemple l'Association suisse des transports routiers ASTAG. Un autre point fort de ses activités consiste à préserver un régime de libre concurrence entre agents énergétiques; des centrales électriques et de nombreux réseaux de chauffage à distance sont en effet aux mains des pouvoirs publics, partant en position de monopole. Dans le domaine du chauffage, l'UP réclame la possibilité de lutter à armes égales avec les fournisseurs officiels. L'efficacité énergétique et l'efficacité des ressources, la diversification des énergies et les mesures environnementales sont aussi des sujets qui occupent la branche en permanence.

Last but not least, l'UP est active dans la recherche. A cette fin, elle entretient un fonds qui soutient et conduit à maturité commerciale des projets du secteur industriel et thermique des EPF ou des Hautes écoles spécialisées. Malgré ses multiples défis, la branche demeure optimiste et ouverte aux innovations. ■

EV | UP ERDÖL-VEREINIGUNG
UNION PÉTROLIÈRE

Membres: 28

Fondation: 1961

Employés: 10

Président: Rolf Hartl

Directeur ad interim: Philippe Cordonier

Contact

Union pétrolière (UP)

Spitalgasse 5

8001 Zurich

Tél.: +41 (0)44 218 50 10

www.erdoel.ch

Roland Veit, New York

Le «roi du café» thurgovien

Roland Veit, négociant en café vert, est un entrepreneur-né à qui tout réussit: quel que soit le club auquel cet Américano-Suisse adhère, il finit tôt ou tard par en prendre la présidence. **Par Martin Suter**



Photo: Martin Suter

«Je suis un incondicional du café, ce produit me fascine», explique Roland Veit.

Pour une fois, les bruits de lapement sont autorisés. Des hommes à la mine sérieuse se tiennent autour d'une table et dégustent du café. Ils aspirent, sans l'avaler, le breuvage noir, le gardent et le font tourner quelques secondes dans leur palais puis le recrachent dans un récipient. Ils notent ensuite leurs résultats sur un formulaire.

Le but de ce rituel particulier qui se déroule dans le «tasting room» de la 300est simple: s'assurer, avant la livraison aux clients, que les graines de café vert achetées ont la qualité souhaitée. Chaque jour, des dizaines d'échantillons prélevés dans les sacs de café importé sont acheminés au siège de Paragon Coffee dans la banlieue de White Plains, où ils sont torréfiés dans des fours miniatures, moulus puis dégustés en tasse après un bref temps d'infusion.

Lorsqu'il en a le temps, Roland Veit aime se joindre à son équipe de dégustateurs. «Je suis un incondicional du café, ce produit me fascine», explique ce Thurgovien qui a fondé la société spécialisée dans l'importation de variétés de qualité «gourmet» il y a 26 ans. Matière première la plus complexe, le café est, après le pétrole, le bien commercial le plus précieux du monde. Ro-

land Veit est intarissable lorsqu'il évoque les qualités et les faiblesses des diverses variétés, vante les mérites d'un café «fair trade» produit au Pérou ou s'étonne du prix – 100 dollars – payé au Japon pour une livre de Kona hawaïen. Ce marchand de 59 ans est une véritable encyclopédie vivante du café.

Aux Etats-Unis, Paragon Coffee est considérée comme une société d'importation de taille moyenne. Selon le cours du café, son chiffre d'affaires annuel oscille entre 100 et 200 millions de dollars. «Nous achetons quelque 700 000 sacs et livrons sur tout le territoire de l'Amérique du Nord», précise Roland Veit. «Cela correspond à la moitié environ de la consommation de café de la Suisse.»

L'entreprise, qui ne compte que 15 collaborateurs, occupe un bureau sans prétention de 400 mètres carrés. Jusqu'à six négociants y suivent les cours du café sur un écran. Trois employés s'occupent des transports, les autres se répartissant les tâches de comptabilité, de secrétariat et de contrôle de qualité. A titre de preuve, la société Paragon conserve tous les échantillons de grains de café testés durant les deux ou trois derniers mois dans une armoire métal-

Paragon Coffee

Siège: White Plains (New York)

Fondation: 1986

Nombre de collaborateurs: 15

Chiffre d'affaires: entre 100 et 200 millions de dollars

lique fabriquée par la société Lista à Erlen en Suisse, tient à souligner Roland Veit.

C'est dans cette petite commune du canton de Thurgovie que le jeune Veit, deuxième d'une fratrie de trois garçons, a grandi dans une famille d'ouvriers. Tout petit déjà, il était animé d'une féroce volonté de réussite. A la fin de son apprentissage commercial, son maître d'apprentissage lui procure un emploi d'acheteur chez Nestlé, où il se passionne très vite pour le monde du café. La multinationale de Vevey l'envoie d'abord aux Etats-Unis, puis en Afrique du Sud. Huit ans plus tard, il est engagé par une maison de commerce à New York, mais ne tarde pas à se mettre à son propre compte.

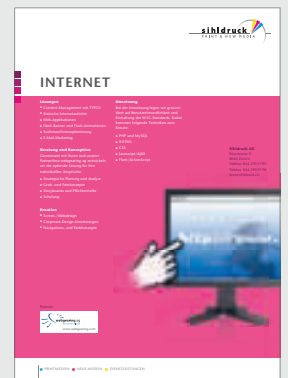
Attaché à la Suisse

Il doit beaucoup aux Etats-Unis, parce que ce pays lui a donné sa chance, raconte Roland Veit. «Les Américains aiment les «outsiders», surtout lorsqu'ils ont un accent.»

Mais Roland Veit ne possède pas le passeport américain, car il est encore trop attaché à la Suisse. Son épouse et mère de ses deux enfants est la fille de Suisses de l'étranger. Le Thurgovien adore emmener des Américains dans des stations de ski en Suisse. Cette année, c'est lui qui a tenu le discours de la fête du 1^{er} août à Central Park. Et en tant que meneur type, il est hyperactif: «Quel que soit le club auquel j'adhère, je finis toujours par en prendre la présidence.» ■

«ALLES AUS EINER HAND»

UNSER DIENSTLEISTUNGS-MIX FÜR IHREN MARKETING-MIX.



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

Helfen Sie die Prämien tief zu halten: Tragen Sie Sorge zu Ihren Mitarbeitern.



2013 geben wir
unseren Kunden
100 Millionen
Franken zurück.

Weniger Arbeitsunfälle und eine rasche Wiedereingliederung bedeuten tiefere Kosten. Als nicht gewinnorientiertes Unternehmen geben wir Überschüsse in Form von Prämien-senkungen an die Versicherten zurück. Das finden wir nur gerecht. Denn durch wirkungs-volle Unfallprävention tragen Sie dazu bei, dass die Prämie auch in Ihrer Branche tief bleibt. Sorgen Sie für Sicherheit in Ihrem Betrieb. Es lohnt sich. www.suva.ch/praemien

suvarisk

Sicher versichert